



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

Licenciatura en Administración

# **Plan de Negocios para Bonkers Animation**

---

## Estudio de Animación

Trabajo de Investigación

**Autor:**

Virginia Ema Candia

Registro: 27559

vircandia@hotmail.com

**Tutor:**

M. Federica Guevara

MENDOZA – 2020

## **RESUMEN TÉCNICO**

El presente trabajo, está enfocado en el desarrollo un plan de negocios para llevar a cabo un estudio de animación con orientación al área publicitaria, en la provincia de Mendoza.

De esta manera, se propone dar respuesta sobre su factibilidad práctica y viabilidad económico-financiera, como así también posibilidad de crecimiento a nivel provincial, nacional y especialmente, en el mercado externo.

Para su desarrollo fueron utilizados diferentes herramientas y conceptos relacionados al análisis y administración de empresas aplicados luego, para la obtención de resultados, a la información obtenida a través de entrevistas a los socios fundadores y recopilación de datos en internet.

El presente estudio, arroja como resultado que, es factible y rentable el desarrollo de un estudio de animación en la provincia de Mendoza, orientado a la oferta de servicios en el exterior, teniendo en cuenta el panorama actual de transición política y económica. Esto siempre que se cumplan con las premisas de:

- 1- diferenciación a través de altos estándares de calidad y servicio
- 2- Agencias y empresas con un departamento de marketing propio, como mercado meta.
- 3- Participación en ferias y festivales que aseguren una relación con grupos de interés.
- 4- Desarrollo de mano de obra interna y externa al estudio.

Como consecuencia de este emprendimiento, se espera obtener un rendimiento perdurable en el tiempo para las personas involucradas en su actividad, así como rentable para posibles inversionistas.

### **PALABRAS CLAVE:**

Animación - publicidad – Mendoza – agencias – plan de negocios

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
1. PLANTEO DEL PROBLEMA.....	4
2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	5
3. HIPÓTESIS.....	5
4. JUSTIFICACIÓN.....	5
5. ALCANCE.....	6
6. METODOLOGÍA.....	6
7. LIMITACIONES.....	7
CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO PARA UN ESTUDIO DE ANIMACIÓN.....	8
1. ANIMACIÓN DIGITAL.....	8
A. HISTORIA DE LA ANIMACIÓN.....	9
B. TIPOS DE ANIMACIÓN.....	13
C. LA ANIMACIÓN Y LA PUBLICIDAD.....	18
D. LA ANIMACIÓN EN ARGENTINA.....	20
2. PLAN DE NEGOCIOS.....	23
A. RESUMEN EJECUTIVO.....	24
B. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	24
C. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	25
D. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	25
E. MICROENTORNO.....	28
F. PRODUCTOS O SERVICIOS.....	35
G. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	35
H. PLAN DE MARKETING.....	36
I. ASPECTOS LEGALES.....	51
J. PLAN FINANCIERO.....	51
CAPITULO II – PLAN DE NEGOCIOS “BONKERS ANIMATION”.....	54
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	54
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	56
A. HISTORIA.....	56
B. VISIÓN Y MISIÓN.....	58
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	58
A. POLÍTICO:.....	58

B. ECONÓMICO-LEGAL: .....	58
C. DEMOGRÁFICO / SOCIAL.....	60
D.    TECNOLÓGICO.....	61
4. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	62
A. SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO .....	62
B. POSICIONAMIENTO .....	63
5. MICROENTORNO.....	64
A. ATRACTIVO DEL SECTOR .....	64
B. COMPETITIVIDAD .....	69
6. PRODUCTO O SERVICIO .....	72
7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	74
A. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	74
B. ASIGNACIÓN DE TAREAS.....	76
8. PLAN DE MARKETING .....	82
A. ANÁLISIS FODA.....	82
B. FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....	84
C. TÁCTICAS.....	84
D.    PLAN DE VENTAS.....	89
9. ASPECTOS LEGALES.....	91
A. ACTUALIDAD .....	91
10. PLAN FINANCIERO .....	93
A. PREMISAS.....	93
B. ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	94
C. ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS.....	95
D.    INVERSIONES.....	96
E. FLUJO DE FONDOS.....	97
CONCLUSIONES.....	99
REFERENCIAS.....	101
PÁGINAS WEB CONSULTADAS .....	103

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la animación se ha vuelto una tendencia cada vez más utilizada en publicidad. De hecho, muchas empresas prefieren la producción animada a los anuncios con personajes reales, a la hora de promocionar ciertos productos.

La publicidad recurre al pensamiento mágico en el hombre para incentivar su deseo y comunicarle que lograrlo es posible. En este sentido, se ha valido a la animación como lenguaje coherente con su promesa: las posibilidades infinitas. La publicidad inventa lo ilimitado; la animación lo muestra. Ambas nos dicen que todo es posible.

El avance de los recursos tecnológicos y las conexiones globales son también factores que han incentivado al constante crecimiento que presenta este sector.

El siguiente trabajo pretende desglosar ese nuevo rubro y servir como guía para emprender dentro de este nuevo contexto.

### 1. PLANTEO DEL PROBLEMA

Formulación de un plan de negocios para un estudio de animación, creado bajo el nombre de "BONKERS", intentando dar respuestas sobre su factibilidad práctica y viabilidad económico-financiera, como así también posibilidades de crecimiento a nivel provincial, dentro del país y especialmente, en el mercado externo.

La demanda de este tipo de servicios por parte de la industria publicitaria y rubros a fines (especialmente de empresas extranjeras), se acrecienta a niveles exponenciales, y actualmente la presencia de estudios de esta índole es casi inexistente en la provincia.

Motiva este proyecto la disponibilidad de recurso humano calificado, la ausencia de competencia, y el notable crecimiento del sector.

## **2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

El objetivo general del presente trabajo de investigación es evaluar la posibilidad de emprender el negocio de un estudio de animación destinado a la publicidad en la provincia de Mendoza, y bajo qué condiciones es rentable.

Para esto, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un plan de negocios adecuado y completo para el estudio de animación "BONKERS".
- Analizar las variables del entorno y propias de la empresa, para detectar posibles amenazas/oportunidades, y fortalezas/debilidades.
- Planificar las etapas que serán necesarias para llevar a cabo el proyecto.
- Determinar la viabilidad económica y práctica del plan.
- Elaborar conclusiones.

## **3. HIPÓTESIS**

Es factible y rentable el desarrollo de un estudio de animación en la provincia de Mendoza, orientado a la oferta de servicios en el exterior, teniendo en cuenta el panorama actual de transición política y económica.

## **4. JUSTIFICACIÓN**

La justificación para la realización de esta investigación es de sustento teórico y práctico, sirviendo como base ante la búsqueda de inversores interesados en el mismo, como así también dando una base teórica para el correcto desarrollo del emprendimiento.

Además, incentiva especialmente este trabajo, un factor personal, debido a que el mismo corresponde a un proyecto familiar, y por lo cual un análisis apropiado permitirá despejar dudas sobre cuál es el mejor camino por seguir para su correcto desarrollo.

## **5. ALCANCE**

El presente trabajo analizará la viabilidad de montar un estudio de animación en la provincia de Mendoza. El mismo estará destinado en su mayoría a clientes extranjeros, que se encuentran en busca de recursos publicitarios más accesibles que en sus países de origen. La investigación se realizará durante el primer semestre del año 2020.

## **6. METODOLOGÍA**

En el presente trabajo será estudiada la situación general del mercado de la animación y la publicidad, analizando la mayor cantidad de características que permitan evaluar la viabilidad de desarrollar un proyecto como el mencionado. El trabajo contará con las definiciones pertinentes sobre conceptos y elementos específicos del rubro a analizar para permitir una mejor comprensión del mismo.

A modo de introducción, se realizará un desarrollo teórico que fundamente las siguientes etapas, analizando términos generales como así también específicos de la empresa en estudio.

En el primer capítulo será presentado al lector el rubro de la animación, con la exposición de los aspectos necesarios para el correcto desarrollo de un plan de negocios para un estudio de esta índole. Incluirá este capítulo el mercado donde se desarrolla, el servicio como tal, sus consumidores y demás implicaciones.

A continuación, un marco teórico que permita una mejor comprensión de los términos para desarrollar un plan de negocios, conceptos básicos, y los pasos a seguir para completar su elaboración.

Posteriormente el desarrollo del proyecto aplicado a los conceptos anteriormente expuestos, lo que implicará, entre otros, el análisis del entorno, del mercado, consumidores, competencia. Además, dentro del desarrollo del trabajo, serán incluidos algunos análisis de costos y proyecciones que me ayudarán a evaluar su factibilidad económica.

Finalmente, las conclusiones pertinentes y bibliografía utilizada.

Fuentes de información:

Las fuentes de información a utilizar serán principalmente información disponible en internet en cuanto al análisis del sector, y entrevistas a personal relacionado con la actividad.

## **7. LIMITACIONES**

El tiempo de desarrollo del presente proyecto y la creciente inestabilidad por la que atraviesa nuestro país puede generar desfasajes entre el momento de realización del proyecto y las conclusiones. Es por esto, que el mismo deberá ser constantemente revisado y actualizado.



## CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO PARA UN ESTUDIO DE ANIMACIÓN

En el presente capítulo, se introduce al lector en el contexto de la animación, definiendo conceptos básicos y repasando algunos antecedentes con el fin de dar mayor comprensión al trabajo. Además, se presentan las herramientas y definiciones necesarias para la comprensión y posterior desarrollo de un plan de negocios.

### 1. ANIMACIÓN DIGITAL

La palabra animación proviene del latín y significa *lexama anima*, que significa alma. Por lo tanto, la acción de animar se traduciría como dar alma, generar alma a aquellos objetos o personajes que no la tuvieran, en este caso a los dibujos animados. Es decir, animar es dar vida, carácter, personalidad a un objeto inanimado. No es extraño que en su definición se incluyan palabras como vida, acciones, ritmo y movimiento. Todas éstas denotan que mediante la animación se pueden expresar mensajes, sentimientos, ideologías entre otros conceptos para captar la atención de su público ya sea positiva o negativamente.

Hoy en día la industria de la animación ha cobrado gran importancia, la misma ha sido utilizada para plasmar centenas de mensajes cualquiera sea su propósito.

Haciendo referencia a la definición en el aspecto cinematográfico, el animador norteamericano Gene Deitch, la define “el registro de fases de una acción imaginaria creadas individualmente, de tal forma que se produzca ilusión de movimiento cuando son proyectadas a una tasa constante y predeterminada, superior a la de la persistencia de la visión en la persona”.

Aunque existen varias definiciones de lo que se entiende por animación, el presente trabajo se fundamenta en la postulada por Andrew Chong (2010, citado por MILLÁN SALCEDO, 2013), que la explica desde una perspectiva operativa: “...proceso que crea en el espectador la ilusión de movimiento mediante la presentación de imágenes secuenciales en una sucesión rápida”.

## A. HISTORIA DE LA ANIMACIÓN

Antes de la introducción del filme animado como se lo conoce actualmente, se experimentó con una variedad de aparatos que ayudaban a generar el movimiento de figuras dibujadas, las primeras aproximaciones se dieron a través de la inquietud de hombres que experimentaban con la luz y sombras, e inventaban aparatos para generar ilusiones ópticas.

Estos dispositivos se utilizaban para entretener, sorprender y, a veces incluso asustar a la gente. La mayoría de estos dispositivos no podían proyectar las imágenes, por lo tanto, sólo podían ser vistas por una sola persona a la vez. Por esta razón fue que se consideraban a dichos aparatos como mero entretenimiento casual en vez de representar un avance para la industria de la animación.

El primero de estos inventores del que se tiene referencia fue Anthonasius Kircher, quien inventó una “linterna mágica”, término popular para referirse a los proyectores de los siglos XVI y XVII, con la que proyectaba imágenes usando cristales.

- **La linterna mágica** poseía un espejo cóncavo posicionado al frente de una fuente de luz que tomaba la misma y la proyectaba a través de una diapositiva de una imagen en particular. Los rayos de luz atravesaban una abertura en la parte delantera del aparato alcanzado una lente, la cual producía una imagen ampliada de la imagen original de la diapositiva en una pantalla o superficie. A diferencia de los proyectores actuales, las fuentes de luz utilizadas para proyectar las imágenes eran ineficientes ya que provenían de velas o lámparas de aceite, resultando en proyecciones de baja calidad.

- **Taumatropo.** En 1824, el psicólogo Peter Mark Roget demostró que el ojo humano retiene una imagen un tiempo antes de retener una nueva. Este descubrimiento se conoce como principio de persistencia de la visión, lo que permite que al espectador asimilar la noción de movimiento mediante a la retención y sustitución de imágenes.

En ese mismo año, John Ayrton Paris inventó el Taumatropo, con el que podía simular el movimiento intercalando dos imágenes. Se compone de un disco con una imagen distinta de cada lado atado a dos trozos de cuerda. Al girar las cuerdas rápidamente entre los dedos, las dos imágenes parecen combinarse en una sola debido a la persistencia retiniana.

- **Fenaquistiscopio.** Al igual que el taumatropo, el fenaquistiscopio funciona en base a la persistencia retiniana para crear la ilusión del movimiento. Fue creado por Joseph Plateau en la década

del 1840, quien descubrió que el ojo del ser humano procesa unas diez imágenes por segundo, superponiéndose en la retina haciendo que el cerebro las enlace como una sola imagen continua.

El zoótropo funciona con los mismos principios que el fenaquistiscopio, pero las imágenes se dibujaban en una tira en torno a la tercera parte inferior de un tambor de metal, con las ranuras ya cortadas en la parte superior del tambor. El tambor se monta sobre un eje permitiendo a los espectadores mirar a través de las rendijas la tira animada aparentando una imagen móvil. Cuanto más rápido el tambor se hacía girar, más fluida era la imagen.

- **Folioscopio.** Muy popular a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, el folioscopio o flipbook, en inglés, es un libro animado, generalmente de tamaño pequeño, conformado por una colección de imágenes combinadas con el fin de dar la ilusión de movimiento y crear una secuencia animada sin la necesidad de aparato alguno. Se considera al folioscopio como el cine de bolsillo; el cine sin cámara.

El folioscopio es esencialmente una forma primitiva de animación. Al igual que en las películas, que se basan en la persistencia retiniana para crear la ilusión de movimiento continuo en lugar de una serie de imágenes discontinuas. En lugar de procesar las imágenes de izquierda a derecha, el espectador simplemente fija su mirada en la misma ubicación en el pasar de dichas imágenes. El libro también tiene que dar la vuelta con la velocidad suficiente para que la ilusión funcione.

- **Praxinoscopio.** Creado por Charles-Émile Reynaud y patentado alrededor del año 1877, el cual consistía en “un tambor giratorio con un anillo de espejos colocado en el centro y los dibujos colocados en la pared interior del tambor. Según giraba el tambor, los dibujos parecían cobrar vida”. (MARTÍNEZ-SALANOVA SÁNCHEZ, consultado en Julio 2020).

Una vez comercializado, Reynaud trabajó para mejorar su producto creando así el praxinoscopio-teatro (1892), en el cual el tambor espejo y su cilindro fueron insertados en una caja de madera con una ventana pequeña la cual funcionaba como un visor para ver la secuencia proyectada. Los sujetos en movimiento eran impresos sobre una banda negra, apareciendo así superpuestos en una escena.

- **Zoopraxiscopio.** En 1879 apareció el zoopraxiscopio, considerado el primer proyector de cine, creado por Eadweard Muybridge. Este aparato podía proyectar series de imágenes capturadas por una cámara fotográfica a rápida velocidad. Las imágenes eran proyectadas desde discos de vidrio girando a gran velocidad para generar la ilusión del movimiento.

En el Reino Unido se popularizó la animación de dibujos. En este contexto se destacaron, principalmente, realizadores como Tom Merry, Max Martin, Harry Fumiss y Lancelot Speed, quienes “definieron un modelo autóctono de expresión ligado a la tradición pictórica británica de los dibujos animados y los retratos” (WELLS 2007, citado por MILLÁN SALCEDO 2013). En 1900, J. Stuart Blackton\* realizó *The Enchanted Drawing*, y en 1906 *Humorous Phases of Funny Faces*, primer cortometraje impreso en película negativa, en el que se animaban rostros dibujados por Blackton.

Georges Méliès utilizó efectos especiales de animación en su audiovisual de 1902 “*Le voyage dans la lune*”, en la que se popularizó la escena del cohete que se inserta en el ojo de la luna. El bailarín ruso Aleksander Shirayayev es considerado el precursor de la animación en Rusia. Entre el periodo 1906 y 1909 realizó cortos animados de ballet, que sólo se difundieron en un estrecho círculo social.

Otro de los precursores de la animación fue el ruso Vladislav Starevich, famoso por realizar cortos utilizando la técnica de animación **stop motion**. Una de sus películas más famosas fue *The Cameraman’s Revenge*, proyectada en 1912.

El dibujante Winsor McCay realizó en 1914 *Gertie the Dinosaur*, considerada uno de los primeros ejemplos de animación de un personaje con una personalidad definida. Su técnica fue innovadora, toda vez que se trató del primer cortometraje animado con key-frames.

En 1917 el dibujante argentino Quirino Cristiani realizó “*El Apóstol*”, que es considerado el primer largometraje animado. La película fue un éxito comercial, aunque la única copia que se tenía fue destruida en el incendio de los estudios donde se guardaba.

La película de 1926, “*Die Abenteuer des Prinzen Achmed*”, dirigida por la alemana Lotte Reiniger, es el largometraje animado más antiguo que se conserva. A partir de ese momento, el concepto de la animación se constituyó en una alternativa recurrente para la recreación de diversos escenarios narrativos popularizados por la industria cinematográfica.

Desde la perspectiva técnica, la animación fue implementada a través de una variedad de recursos que no se limitaron exclusivamente a la producción de dibujos animados. En 1937, Walt Disney realizó “*Snow White and the Seven Dwarfs*”, que fue el largometraje más exitoso comercialmente hasta ese momento. Desde entonces, Disney dominó la industria y estableció un modelo de narración y animación acogido por una mayoría: “todo profesional de los dibujos animados tiene contraída una

importante deuda con Walt Disney. Incluso aquellos a quienes les desagrada el contenido y estilo gráfico de sus películas.” (WILLIAMS 1997, citado por MILLÁN SALCEDO 2013).

La animación comenzó en Irán en la década del cincuenta, gracias a la influencia del animador Nouredin Zarrinkelk, quien fundó, en colaboración con el diseñador gráfico Morteza Momayez, el Institute for Intellectual Development of Children and Young Adults.

El animador John Whitney, fue uno de los pioneros en la utilización del ordenador como herramienta de animación. En colaboración con el diseñador gráfico Saul Bass realizó, en 1958, desarrolló la animación introductoria de la película Vertigo de Alfred Hitchcock.

En 1984, la película The Last Starfighter se convirtió en la referencia “en cuanto a la capacidad de las imágenes y la animación digital” (CHONG 2010, citado por MILLÁN SALCEDO 2013), ya que todos los efectos de animación y modelado se realizaron con un Supercomputer.

Por siglos el hombre fue evolucionando y descubriendo nuevos métodos para desarrollar sus dotes artísticas. En la época moderna hizo uso de los artefactos fotográficos para extenderlos y generar la animación de figuras inmóviles.

Los dispositivos detallados anteriormente, el zoótropo, praxinoscopio, etcétera, fueron los objetos más destacados en la historia de la animación mundial. El hombre debió pasar por todos estos dispositivos, experimentar con ellos, mejorarlos y experimentar aún más.

Con cada invención de estos aparatos, juguetes para algunos, se daban grandes pasos para la evolución de la animación. Diferentes hombres en diferentes partes del mundo contribuyeron en la formación de la industria animada para conocerla como se lo hace hoy en día.

## B. TIPOS DE ANIMACIÓN

Dentro de las diferentes técnicas de animación podemos encontrar las siguientes:

- La animación tradicional (2D): dibujos elaborados a mano alzada, creando cuadro a cuadro sus movimientos y fondos. Es reconocido por el manejo de elementos bidimensionales. Por lo general este tipo de animación se realiza bajo el principio de acetatos (cel animation) o digital. Para el primer caso, cel animation, los acetatos de animación se colocan en capas, una encima de la otra, para producir un solo cuadro de animación. Se utiliza un acetato separado para la capa del fondo y otro para cada objeto que se mueve independientemente sobre el fondo.



*Ilustración 1- Ejemplo de animación digital.*

Fuente: <https://images.app.goo.gl/NScCwj8mAjY3XctHA>. Consultado en Abril 2020.



*Ilustración 2- Ejemplo de cel animation.*

Fuente: <https://images.app.goo.gl/dAL3B15xHwBSCFzQ9>. Consultado en Abril 2020.

- Stopmotion: Esta técnica de animación que consiste en  **fingir el movimiento de objetos**  que no se mueven mediante imágenes fijas sucesivas. Por lo general, también se le llama animación fotograma a fotograma<sup>1</sup>, y se usa para animar cualquier objeto. La misma se desarrolla a través de la manipulación de un personaje u objeto con volumen, estos se pueden hacer con plastilina, macilla, etcétera. Modificando su movimiento con la rotación de sus extremidades y tomando una fotografía de cada uno de ellos con una cámara que se encuentra fija.

---

<sup>1</sup> fotograma: cada una de las imágenes impresionadas químicamente en la tira de celuloide del cinematógrafo o bien en la película fotográfica; por extensión también se llama de ese modo a cada una de las imágenes individuales captadas por cámaras de video y registradas analógica o digitalmente. Cuando una secuencia de fotogramas es visualizada de acuerdo a una determinada frecuencia de imágenes por segundo e logra generar la sensación de movimiento en el espectador.



*Ilustración 3 - Ejemplo de stop motion.*

Fuente: <https://images.app.goo.gl/QZhwcvqsGVGLi8C9>. Consultado en Abril 2020.

- Pixelación: Variante del stopmotion, en la que los objetos animados son personas y auténticos objetos comunes (no modelos ni maquetas). Estos objetos son fotografiados repetidas veces, y desplazados ligeramente entre cada fotografía.



*Ilustración 4 - Ejemplo de pixelación.*

Fuente: <https://images.app.goo.gl/gx5QQttBmbwWMvM68>. Consultado en Abril 2020.



- Animación 3D: dicha animación se lleva a cabo mediante elementos digitales, más precisamente computadoras, donde con un software de modelado en 3 dimensiones, se pueden desarrollar personajes, escenarios, objetos entre otras cosas. La **animación en 3D es compleja**, porque implica otros procesos como el diseño y modelado de la imagen. Lo que hace es deformar o mover los objetos en un modelo durante un tiempo.



*Ilustración 5 - Ejemplo de animación 3D.*

Fuente: <https://images.app.goo.gl/B5GLpFFzZeM2Kmd79>. Consultado en Abril 2020.

- Animación motion capture: dicha técnica animada en estos días es muy utilizada, teniendo en cuenta que consiste en tomar los movimientos reales de un ser humano a través de sensores y rasgos faciales) y enviados a una computadora. Una vez que se encuentran de manera digital los movimientos se utilizan diferentes software para incorporarles los mismos a los personajes creados en 3D por los animadores. Este estilo de animación sin duda es también utilizado para crear los movimientos de los personajes de los videojuegos y para ciertos personajes en donde es muy difícil crear sus movimientos sobre papel a mano alzada.



*Ilustración 6 - Ejemplo de Motion capture.*

Fuente: <https://images.app.goo.gl/f8cL25RAz9H8iE457>. Consultado en Abril 2020.

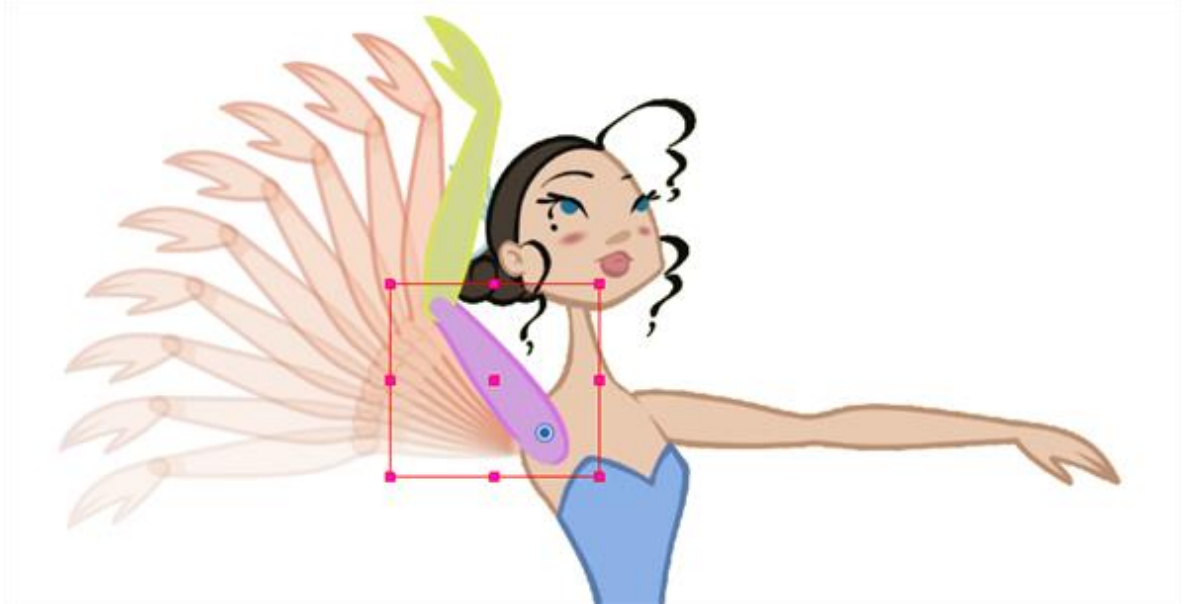
- Rotoscopía: Consiste en filmar actores reales ante la cámara y luego usar sus movimientos y contornos como referencia para crear dibujos animados e intentar mejorar así los movimientos de sus personajes. Se basa en dibujar directamente sobre la referencia que pueden ser los cuadros de la filmación de una persona real.



*Ilustración 7 - Ejemplo de rotoscopía.*

Fuente: <https://images.app.goo.gl/k6NlyArKGqNs63B8> . Consultado en Abril 2020.

- Animación cutout (animación de recortes): Técnica 2D en que se usan figuras recortadas, ya sea de papel o fotografías. Los cuerpos de los personajes se construyen con los recortes de sus partes. Moviendo y reemplazando las partes se obtienen diversas poses, y así se da vida al personaje.



*Ilustración 8- Ejemplo de cut out.*

Fuente: <https://images.app.goo.gl/QqaxGmPM8ikpdsYV8>. Consultado en Abril 2020.

### C. LA ANIMACIÓN Y LA PUBLICIDAD

La animación se compone de un conjunto de técnicas que utilizan cualquier soporte o medio que permitan movimiento.

El objetivo de toda producción audiovisual es comunicar ideas concretas por medio de un correcto discurso y lenguaje capaz de colocarse en la mente de las personas.

Tal y como afirma la agencia de publicidad “VERTICE”, la animación se ha vuelto una tendencia cada vez más utilizada en publicidad. De hecho, muchas empresas prefieren la producción animada a los anuncios con personajes reales, a la hora de promocionar ciertos productos.

La crisis económica, pero también los avances tecnológicos han propiciado la aparición de los anuncios animados, es decir, anuncios producidos a través del ordenador que representan personajes y objetos ficticios. La producción animada aporta muchos beneficios a las empresas publicitarias:

1. Reducción de costos: Reclutar un equipo de filmación, así como diversos actores requiere una gran inversión de dinero. Sin embargo, la animación es mucho más barata ya que solo requiere de programas online de producción 2D o 3D y de un personal que los sepa usar.
2. Llama la atención a los espectadores fácilmente puesto que es muy creativa. Los videos animados permiten crear una historia de fantasía con un lenguaje dinámico que se identifica con una marca determinada. Además, tiene un efecto más duradero en la memoria del público al generar más conexión y viralidad que un anuncio convencional-
3. Versatilidad: Una campaña con videos de animación puede estar en diferentes plataformas a la vez: redes sociales, apps, adwords, televisión, cine.
4. Fácil de entender: Aunque tiene un contenido más dinámico y de carácter fantástico, el lenguaje que se utiliza es más entendible. De esta manera, el mensaje que quiere transmitir es claro, pues se utilizan frases cortas con imágenes y escenas minimalistas que facilitan la comprensión. Por eso, el guión suele ser más brece y directo.

Existen diversos pensamientos en cuanto a la utilización de la animación para generar contenido publicitario, y en qué casos es más efectiva.

El autor Paul Wells (2008, citado por MILLÁN SALCEDO 2013) destaca los beneficios de emplear la animación como recurso narrativo audiovisual, en tanto “permite ejercer un mayor control sobre el proceso creativo y el resultado de la obra” y agrega que “en la animación todo lo imaginable es factible, es el arte de lo imposible”

Por su parte, el animador canadiense John Straiton (2006), de reconocida trayectoria en el mercado publicitario, especifica que el uso de la animación en comerciales depende de la categoría del producto: *“Hasta donde sé, Procter & Gamble ha utilizado animación en un comercial de televisión solo una vez. La razón por la que Procter & Gamble no utiliza animación en comerciales, creo, es porque su investigación demuestra una y otra vez, que la animación no es tan persuasiva en productos de aseo y comerciales cortos, como la acción en vivo”*.

Straiton enumera una serie de casos en los que la animación proporciona resultados más económicos y mejores que la acción real:

1) Mostrar el funcionamiento de un aparato mecánico, tales como, el nuevo sistema de combustión del Honda Civic, la acción de un limpiador de dientes.

2) Mostrar la anatomía de un producto. Ejemplos de esto pueden ser la estructura de una barra de chocolate, la acción de un fertilizador.

3) Mostrar ideas abstractas. A modo de ejemplo, podemos nombrar la higiene o el sentimiento de protección.

4) Mostrar el funcionamiento de un producto: Un limpiador de baños, una cortadora de césped, el fluoruro en la crema dental, pueden ser ejemplos de este ítem.

5) Mostrar cosas demasiado grandes o demasiado pequeñas para ser fotografiadas (Mapas animados, la acción del vapor nervioso en moscas, por ej.)

#### D. LA ANIMACIÓN EN ARGENTINA

Los primeros dibujos animados que surgieron en nuestro país fueron elaborados por el dibujante Quirino Cristiani (Italiano emigrado al país), quien desarrolló el primer largometraje de animación tanto en versión muda como sonora mundialmente.

El primer largometraje, producido en 1916, llevaba el título de El Apóstol. Para su producción, trabajó con figuras que representaban a los personajes. Las mismas eran recortadas por sus ayudantes (cabeza, manos, piernas, brazos, y efectos especiales). Todos estos elementos separados se unían en un fondo negro cosidos con hilos del mismo color y luego pasaban a la fotografía de cada dibujo, uno por uno moviendo ligeramente las articulaciones para obtener el efecto deseado. Para la iluminación de estas escenas Cristiani utilizaba, como era habitual entonces, la luz solar y daba vuelta la manivela de la cámara para imprimir cuadro a cuadro la animación.

Más tarde Cristiani, entre los años 1924 y 1925 produce una serie de videos de carácter técnico y Científico, especialmente ilustrando operaciones quirúrgicas diversas, muchos de los cuales fueron adquiridos por universidades de Paris y Sevilla. Mucho antes de que la UNESCO y algunos estudios norteamericanos notaran las posibilidades que el dibujo animado ofrecía para la ciencia o la técnica, ya nuestro país era el escenario de alentadoras experiencias al respecto.

A su vez, fue el primero en realizar películas animadas de propaganda, siendo estas mudas, en el año 1927 y sonoras en 1932.

En 1933 Termina -El Mono Relojero- basándose en cuentos infantiles, aquí comienza a trabajar directamente con la animación de dibujo por dibujo.

Sin duda Quirino Cristiani fue un pionero en la animación Argentina.

Dante Quinterno, nacido en Buenos Aires en el año 1908, fue el historietista, editor y creador del famoso indio Patoruzú, fue uno de los primeros en tomar contacto con los estudios norteamericanos, trabajando específicamente con Max Fleischer y Walt Disney. De este contacto en 1939, nació la idea de llevar a la pantalla a su popular personaje, Luego de viajar y visitar los estudios Fleicher y Disney en los Estados Unidos formó su equipo de trabajo y realizó en 1942 el primer filme argentino animado a color, denominado "Upa en apuros", que fue un ejemplo por su calidad de animación.

Siguiendo con el recorrido histórico, encontramos a José M. Burrone Bruche quién comenzó en el año 1942 sus actividades como animador y reemplazó a Juan Oliva en la agencia publicitaria Emelco. Este produjo films como "Los consejos del viejo vizcacha", una obra del poema nacional de José Hernández, Martín Fierro. Luego, en 1947 creó una serie televisiva de animación denominada "Refranes populares". Estos duraban 1 minuto. Además, realizó ciertas películas educativas antes de dedicarse íntegramente a la publicidad.

En los años 50, se obtuvieron logros en el terreno del cine vanguardista. Víctor Iturralde Rúa (1927), realizador y crítico del cine, produjo películas que fueron dibujadas directamente sobre la película

En 1956 la empresa Emelco pasó a llamarse Lowe. Manuel García Ferre, un español llegado a la Argentina en 1947, se hizo cargo del departamento de dibujos animados. Esta empresa era el único camino a través de la cual se podía acceder al trabajo de animación remunerado. Lowe trabajó de manera pujante y exitosa para el cine de producción comercial; pero tal vez el evento histórico que permitió el desarrollo y fuerte crecimiento de la animación fue la llegada de la Televisión, lo que abrió un nuevo campo para los dibujos animados: la publicidad televisiva.

Entre 1959 y 1968 fue la época de oro para los animadores dentro de este rubro publicitario televisivo. Este crecimiento dio pie a la aparición de la mayoría de productoras de cine publicitario. En 1960 se creó finalmente la cámara argentina del film Publicitario de Dibujo animado. A su vez, la asociación de productores de dibujos animados convoca en 1961, el mismo año de su creación, al primer festival de Dibujos Animados Argentinos.

Hacia mediados de la década del 60, Manuel García Ferre introdujo la modalidad del "Convoy publicitario", con varias marcas publicitadas en un mismo filme. Eran historias recreativas, donde las situaciones se forzaban para la aparición de los productos. Surgieron los personajes Anteojito y Antifaz, de los que saltó a la revista (la que permitió financiar su empresa). Luego vinieron Hijitus, Larguirucho, Petete, Calculín, Trapito, Ico y más recientemente Manuelita.

Hacia la década del 70 la publicidad en vivo comenzó a crecer y la animación publicitaria decrecía. Fruto de esta crisis se intenta por segunda vez encarar la realización de largometrajes sin mucho éxito.

Años más tarde, en 1978 se comenzaron a formar grupos de animadores provenientes de la animación publicitaria. Manuel García Ferré logró a través de su estudio producciones nacionales, recuperando de esa manera las pantallas del país. Esto sin duda fue muy importante ya que de esta manera se produjo la creación de la primera asociación que nuclea a los animadores de argentina. Esta se llamó A.A.R.C.A. (Asociación de Realizadores de Cine de Animación). A su vez, dicha asociación estaba constituida por diferentes artistas, técnicos y empresarios que tenían estudios propios con equipos que en ese momento no se podían importar al país.

A partir del inicio de la década del '80 la técnica de animación por computadora reabrió las posibilidades de la publicidad.

Sin duda el comienzo del siglo XXI fue muy importante para la animación argentina. Tanto es así, que el país comenzó a coproducir películas de animación. En aquellos principios de siglo, se comenzaron a ver una mayor cantidad de artistas y técnicos de animación tradicional, clásica y digital, que le proporcionaron el estilo profesional indispensable para poder llevar a cabo una ascendente industria de medios audiovisuales. Esto se comenzó a lograr a través de trabajos permanentes y proyectos tanto a corto como a largo plazo. De esta manera, se comenzó a coproducir con España e Italia, dando a conocer de esta forma la calidad nacional y los costos competitivos de la animación argentina.

## **2. PLAN DE NEGOCIOS**

Jack Fleitman define al plan de negocios como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. El mismo brinda información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa. (FLEITMAN, 2000)

Por otro lado, Rodríguez Valencia (2001) engloba el plan de negocios en lo que él llama “planes de acción”, refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones, y procedimientos de la dirección superior. Es decir, los planes de acción abarcan el propósito y la directriz, siendo la base para la toma de decisiones de toda la empresa.

Los autores Lambing y Kuehl (1998) desarrollaron un concepto del tema en cuestión, definiéndolo como “un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio”. Los mismos aclaran que, en caso de que el plan fuese preparado por una empresa existente, sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; en cambio, si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. El plan sirve para obtener financiamiento.

En resumen, y tomando nuevamente como referencia lo definido por Fleitman, Jack (2000), el plan de negocios de una empresa facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento, debiendo transmitir los factores que harán de la empresa un éxito y la forma en la que recuperarán su inversión.

### **ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Aunque no existe un solo formato que pueda garantizar el éxito del plan de negocios, la mayoría de los autores muestran similitudes en su contenido básico. A continuación, el modelo que será utilizado de base para el presente trabajo de investigación:

- i) Resumen ejecutivo
- ii) Descripción de la empresa
- iii) Análisis del entorno
- iv) Análisis del mercado
- v) Micro entorno y competitividad



- vi) Productos o servicios
- vii) Organización y Recursos Humanos
- viii) Plan de marketing y ventas
- ix) Aspectos legales
- x) Plan financiero

#### A. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de un resumen ejecutivo es ofrecer a los lectores un panorama general sobre la empresa y el mercado antes de profundizar en los detalles, es decir, es un análisis breve de los aspectos más importantes del proyecto, que se ubica delante de la presentación. El mismo debería desarrollarse en no más de una página y abarcar los siguientes puntos clave:

- Resumen: explica brevemente de qué se trata la empresa, dónde se encuentra, qué vende y cuáles son sus clientes.
- Perfil de la empresa: explica brevemente la estructura del negocio, quiénes son los propietarios y qué experiencia o habilidad previas ofrecerán, y quiénes podrían ser los primeros empleados.
- Productos o servicios: Explica brevemente qué ofrecerá la empresa.
- Mercado: explica brevemente los principales descubrimientos de tu análisis de mercado.
- Consideraciones financieras: explica brevemente cómo se planea financiar el negocio y cuáles son las proyecciones financieras.

#### B. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Aquí se describen los puntos más importantes de la empresa, su historia, el equipo que la compone, su ubicación. Qué hace y espera lograr, la declaración de la misión y la estructura legal.

- Antecedentes: Reúne los logros alcanzados previamente, y también los del equipo de trabajo que tengan relación con el rubro. Es importante debido a que ayuda a situar al lector en el contexto de la empresa sobre la cual se redacta el plan de negocios.
- Historia: Permite dar a conocer la manera en que surge a idea de negocio.
- Visión y misión.

La visión es la imagen que la empresa tiene de sí misma, no solo atendiendo a las características actuales de la empresa, como son sus fortalezas y debilidades, sino también al modo en el que puede

llegar a ser una mejor versión en el futuro. Está constituida por los valores y creencias de la misma, por lo que debe mantener coherencia con los mismos y, de este modo, generar un posicionamiento basado en tales valores.

La misión es la razón de ser de la empresa, su propósito. La misma informa qué hace la compañía, a qué se dedica, cuál es su propuesta de valor. Es importante que la misión sea una declaración escrita de manera clara y sencilla, indicando a qué se dedica la empresa, qué la diferencia de sus competidores y debe ser fácil de recordar tanto para empleados como para clientes.

### C. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El macro-entorno está compuesto por todos aquellos factores económicos, demográficos, sociales, políticos, legales, tecnológicos, culturales y medioambientales que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de la compañía y que no son controlables por la empresa. Es por esto que es de suma importancia un análisis correcto del mismo, para saber dónde luego serán desenvueltas las actividades de la empresa.

### D. ANÁLISIS DEL MERCADO

En este punto evaluaremos si la propuesta de negocio tiene un espacio real en el mercado. En definitiva, el mercado será el que determine el éxito o fracaso de este.

Serán analizados puntos tales como, mercado objetivo, segmentación del mercado y posicionamiento.

Como introducción a esta sección se introduce al lector en la actualidad del rubro, en rasgos generales. Brindando información al lector sobre el contexto del emprendimiento y así facilitar su entendimiento sobre el funcionamiento del negocio.

- Segmentación.

Los mercados poseen diferentes características que los diferencian y permiten su división en diferentes grupos. Esto es lo que, en su libro, Kotler y Armstrong (2007) definen como la división del mercado en segmentos de clientes y la posterior elección de los segmentos que perseguirá, convirtiéndose este último en el mercado meta.

La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

Debido a que existen diferentes maneras de segmentar un mercado, los autores se refieren a una serie de variables, que menciono a continuación:

-Geográficas: países, regiones, ciudades o códigos postales.

-Demográficas: genero, edad, ingresos, educación, profesión, clase social, religión o nacionalidad.

-Psicográficas: estilo de vida y personalidad.

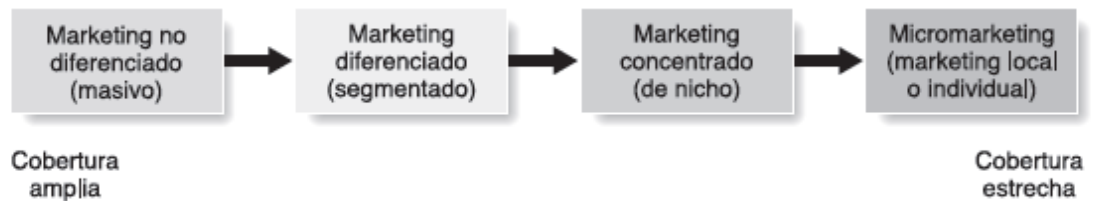
-Conductual: frecuencia de uso del producto, búsqueda del beneficio, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto.

Es importante para la empresa definir cuál es el segmento al que atenderá, porque una inadecuada división podría provocar esfuerzos dispersos que acabarían siendo excesivos sin obtener resultados del mismo nivel. Un adecuado y exhaustivo estudio de mercado será clave para la correcta definición y elección de los segmentos.

- Mercado objetivo: Después de evaluar diferentes elementos, la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos dirigirse. *“Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender”*. (KOTLER, ARMSTRONG, 2007)

Puesto que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, un vendedor vería potencialmente a cada comprador como un mercado meta separado. Entonces, de manera ideal, el vendedor podría diseñar un programa de marketing individual para cada comprador. Sin embargo, a pesar de que algunas compañías buscan atender a los compradores de forma individual, la mayoría enfrentan números grandes de pequeños compradores, por lo que no vale la pena el marketing individual. En vez de esto buscan segmentos más amplios de compradores.

De forma más general, el marketing meta puede realizarse en varios niveles diferentes. Las empresas cubren los mercados de forma muy amplia (marketing no diferenciado), muy estrecha (micromarketing) o intermedia (marketing diferenciado o concentrado).



*Ilustración 9 - Estrategias de marketing meta.*

Fuente: KOTLER y ARMSTRONG (2007) - Marketing, Versión para Latinoamérica. México

- Posicionamiento: se utiliza para crear una imagen o identidad para un producto, marca o empresa. Es el "lugar" que un producto ocupa en un mercado determinado tal como lo percibe el público objetivo. Posicionamiento es algo que se sitúa en la mente del mercado.

Kotler y Armstrong (2007) lo definen como *"insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes"*. La posición de un producto o servicio, es el *"completo conjunto de percepciones, impresiones y sentimiento que los consumidores tienen respecto del mismo, en comparación con los de la competencia."*

*"La tarea de posicionamiento incluye tres pasos: 1. identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas y construir una posición a partir de ellas, 2. elegir las ventajas competitivas correctas y 3. seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después, la empresa debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida."* (KOTLER, ARMSTRONG, 2007)

## E. MICROENTORNO

Son aquellas fuerzas cercanas a la empresa, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa misma, los proveedores, los canales de distribución, los diferentes tipos de clientes, los competidores y los públicos.

A continuación, los principales actores del microentorno de la empresa:



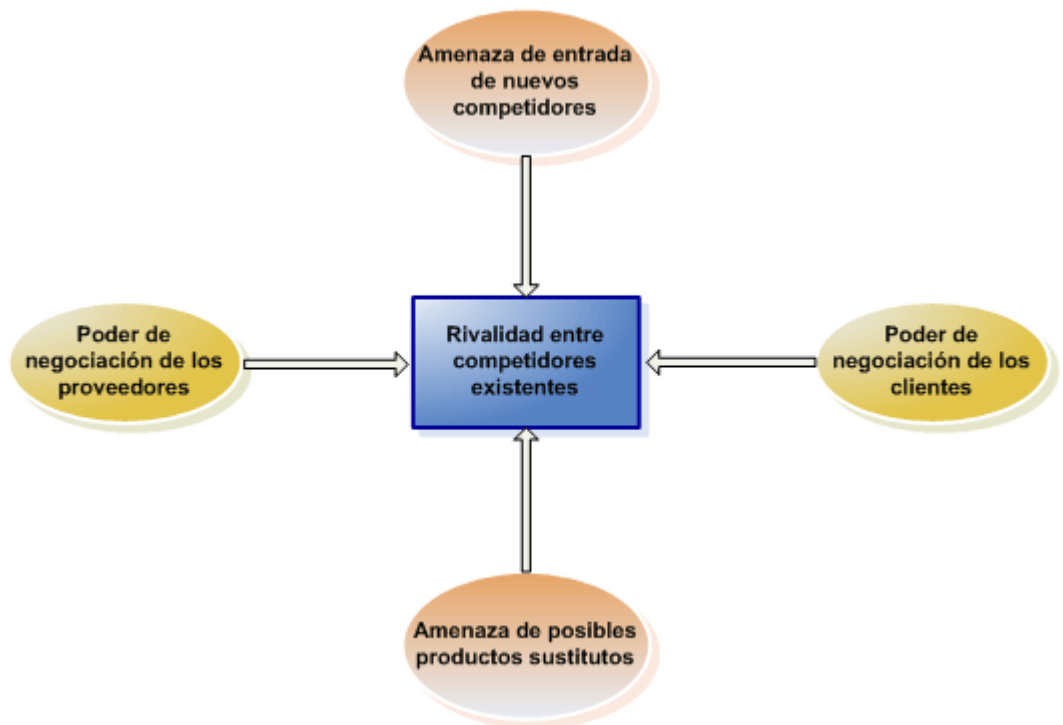
*Ilustración 10 Actores del microentorno*

Fuente: KOTLER y ARMSTRONG (2007). Marketing: Versión para Latinoamérica.

Las Cinco Fuerzas de Porter, también llamado “**Modelo de Competitividad Ampliada de Porter**” (1979), constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis del sector al que pertenece.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. El modelo permite entonces determinar el atractivo del sector.

Lo anteriormente expuesto se resume en el gráfico a continuación:



*Ilustración 11 – Modelo de las cinco fuerzas de Porter.*

Fuente: <https://www.5fuerzasdeporter.com/> Consultado en Abril 2020

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria.

Se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”, (Dalmau y Oltra, 1997).

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

- **Requerimiento de capital:** Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización.
- **Economías de escala:** Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción durante un período de tiempo concreto y definido; por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala.
- **Curva de experiencia:** Abarca el know how acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado.
- **Ventaja en costos:** El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costos, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.
- **Diferenciación del producto:** Grado en que los consumidores distinguen un producto del otro. Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo y que ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantes inversiones en publicidad.
- **Acceso a canales de distribución:** Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Además, empresas noveles no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta.

- Barreras gubernamentales: son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, copyrights, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc.
- Amenaza de posibles productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.
- Poder de negociación de los proveedores.

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; entre las variables más significativas de esta fuerza se encuentran: concentración de proveedores, importancia del volumen de compra para los proveedores, diferenciación de insumos, costos de cambio, disponibilidad de insumos sustitutos, entre otros.
- Poder de negociación de los clientes.

Son dos los factores que influyen en la determinación de la **fortaleza del poder de negociación** de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:



- Concentración de clientes: Si el número de clientes no es elevado, se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.
  - Volumen de compras: Mientras más elevado el valor de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.
  - Diferenciación: Menos diferenciados los productos, mayor poder de negociación de los clientes.
  - Identificación de la marca.
  - Productos sustitutos.
- Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter.

Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto/servicio.

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

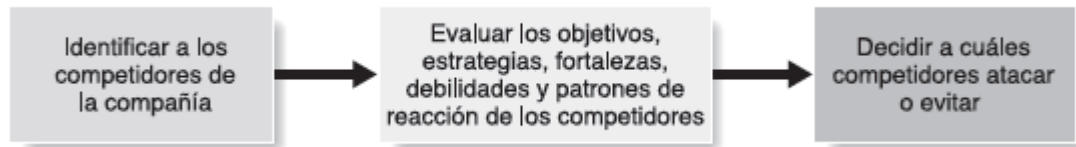
- Concentración: Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización; así como el tamaño de estas.

Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa, la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios, la competencia en precios queda limitada a acuerdos de “precios paralelos” entre estas empresas.

- Diversidad de competidores: Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas. Mientras más similares en cuanto a su estructura organizativa, costos y objetivos, menor rivalidad.
- Condiciones de los costos: Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios. Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde puede llegar una empresa en la bajada de precios dependerá de la estructura de sus costos.
- Diferenciación del producto: La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas, esto obliga a reducir los precios de los mismos con el fin de incrementar las ventas.
- Costos de cambio: Cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos se fomenta la lucha interna dentro del sector.
- Grupos empresariales: La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.
- Barreras de salida: La rivalidad será alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria.

Del análisis de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

Una vez analizado el sector y definido el mercado potencial, ha de analizarse la competencia, para de esta forma poder conseguir una ventaja competitiva. Los autores Philip Kotler y Gary Armstrong proponen los siguientes pasos a seguir:



*Ilustración 12 – Pasos del análisis de competidores.*

Fuente: KOTLER y ARMSTRONG (2007). Marketing: versión para Latinoamérica. México.

- Análisis de competidores. Es el proceso de identificar a los competidores clave; evaluar sus objetivos, estrategias, fortalezas, debilidades y patrones de reacción, y seleccionar a los competidores que se atacarán o bien evitarán.<sup>13</sup>
- Ventaja competitiva: Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor a los clientes, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifique precios más altos.<sup>13</sup>

#### 1) Identificación de competidores.

“Una empresa define a sus competidores como aquellas compañías que ofrecen productos y servicios parecidos a los mismos clientes, a precios similares.”<sup>13</sup>. Pero, generalmente, el concepto de mercado de la competencia abre los ojos de la compañía a un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales. Este enfoque, consiste en perfilar a los competidores directos e indirectos, haciendo un mapa de los pasos que los compradores dan para obtener y utilizar el producto.

- Competencia directa: Son todos aquellos negocios que venden un producto igual o semejante al de la empresa, y que lo hacen en el mismo mercado.
- Competencia indirecta: Intervienen de forma lateral en el mercado, buscando satisfacer las mismas necesidades de forma diferente, con productos sustitutos.

## 2) Evaluación de competidores.

Es el análisis de los objetivos de los competidores, su estrategia, fortalezas y debilidades.

Una herramienta útil para evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores es el análisis del valor para el cliente. La meta del análisis del valor para el cliente consiste en determinar los beneficios que son valiosos para los clientes meta y la forma en que estos últimos califican el valor relativo de diversas ofertas de los competidores.

Al realizar un análisis del valor para el cliente, la compañía primero identifica los principales atributos que los clientes valoran, así como la importancia que conceden a esos atributos. Luego, evalúa el desempeño de la compañía y de los competidores con respecto a los atributos apreciados.

## 3) Selección de competidores a evitar y atacar

La clave para lograr una ventaja competitiva consiste en tomar cada segmento de clientes y comparar la oferta de la compañía con la de su principal competidor. Si la oferta de la compañía excede a la oferta del competidor en todos los atributos importantes, la empresa podrá cobrar un precio más alto y obtener mayores utilidades, o bien, podrá cobrar el mismo precio y ganar una mayor participación de mercado. Pero, si se descubre que la compañía tiene un desempeño más bajo que su principal competidor con respecto a algunos atributos importantes, deberá invertir para fortalecer esos atributos o encontrar otros atributos importantes en los que pueda tener una ventaja sobre el competidor.

## F. PRODUCTOS O SERVICIOS

En esta sección se desarrolla el producto o servicio ofrecido y cómo éste beneficiará a los clientes. Es importante describir inicialmente el problema a resolver para luego explicar cómo el producto o servicio ofrecido lo solucionará.

## G. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El plan de Recursos humanos, implica la valoración de las personas de cara a conseguir el éxito en la empresa. Aquí se detallan los perfiles necesarios para el adecuado desarrollo de la actividad empresarial.

En esta sección debe incluirse la información que hace a cada miembro que conforma la organización, su experiencia y formación y los motivos que los hacen ideales para sus puestos, y las funciones y responsabilidades que desempeñan en el mismo.

## H. PLAN DE MARKETING

Hoy en día todas las empresas necesitan desarrollar un buen plan de marketing para tener éxito en su propósito.

El plan de marketing tal y como lo define Kotler, es “un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso”.

Para la correcta preparación de un plan de marketing es necesario un correcto análisis de las etapas anteriores (entorno, sector, competencia, mercado), para luego dar a conocer cuál es la *situación actual* en la que se encuentra la empresa.

Luego será necesario proceder a la *fijación de objetivos*, para poder *definir las estrategias* que permitirán a la empresa cumplir con esos objetivos, y por último la generación del *plan de acción* el cual permite llevar a cabo las estrategias fijadas.

## **ANÁLISIS FODA**

El objetivo de esta etapa es dar a conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa. El análisis FODA es la herramienta de planificación que será utilizado para desarrollar este punto. El mismo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa. Su principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico de la situación actual de la empresa para así poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro de la misma.

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener especial cuidado dado que son incontables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.

- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a su cuota de mercado. Si una amenaza es identificada con suficiente antelación será posible evitarla o convertirla en oportunidad.

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas

- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

## **FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

Los objetivos determinan dónde queremos llegar y de qué forma, y para fijarlos correctamente es necesario que cumplan con ciertas pautas:

- Deben ser adecuados y coherentes
- Deben estar definidos claramente para que no puedan inducir a ninguna clase de error.
- Es necesario marcar plazos para su consecución
- Deben ser flexibles, para poder adaptarlos a las necesidades del momento.

Además, en todo plan de marketing existen dos clases de objetivos que se deben de fijar, los objetivos cuantitativos y los cualitativos. Los primeros, expresan todos aquellos objetivos que se pueden cuantificar, por ejemplo, volumen de ventas, porcentajes de fidelización de clientes, beneficios, facturación, etc. Sin embargo, los objetivos cualitativos son aquellos objetivos que por la dificultad o su elevado coste de cuantificar se expresan de forma cualitativa. Como, por ejemplo: aumentar la notoriedad de marca o ser líderes de mercado.

## ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias en el plan de marketing definen cómo se van a conseguir los objetivos que se han planteado en la etapa anterior. Para ello es necesario determinar los productos con los que se va a trabajar, seleccionar al público, definir el posicionamiento de marca que se pretende conseguir y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

P. Kotler y G. Armstrong definen a la mezcla de mercadotecnia como el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta, es decir, todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

Por otro lado, la Asociación Americana de Marketing (AMA), también presenta su propia definición, explicándolo como el proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización, en otras palabras, son las variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta.

### - Modelo de las 7 p's

El modelo de las 7 p's, también conocido como "Extended Marketing Mix", es un modelo - introducido por Booms y Bitner y que expande el número de variables del marketing del tradicional modelo de las 4 p's para 7, añadiéndole las variables Personas, Procesos y Percepción Física.

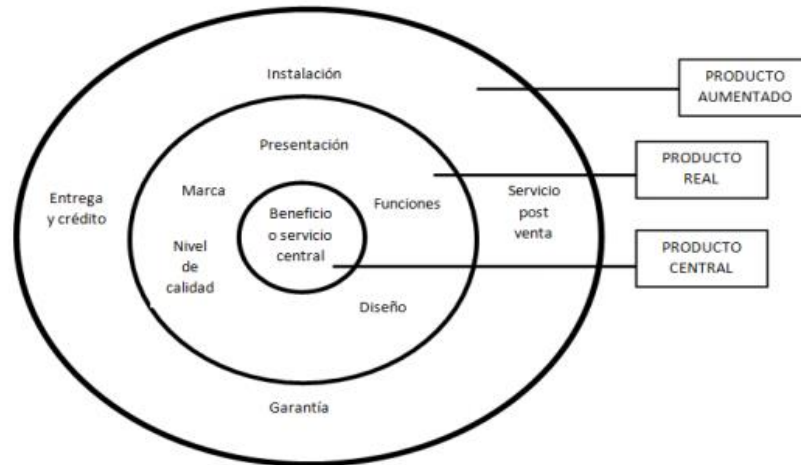
Según los autores del modelo, el modelo original de las 4 P's estaba pensado para productos tangibles, presentando algunas carencias cuando se trataba de servicios o de sectores de utilización intensiva de conocimiento.

A continuación, un resumen de qué trata cada variable:

#### a) Producto o servicio

"Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad" (Kotler). Para planificar se debe considerar los productos y servicios en tres niveles:

- Producto central: son los beneficios cruciales que resuelven un problema y son los que los consumidores buscan cuando quieren un producto.
- Producto real: se encuentra alrededor del producto central. Puede tener hasta 5 características: calidad, funciones, diseño, marca y presentación.
- Producto aumentado: son los servicios y beneficios adicionales al consumidor.



*Ilustración 13 – Niveles de producto.*

Fuente: KOTLER y ARMSTRONG (2007). Marketing: versión para Latinoamérica. México.

Debido a que el objeto de estudio de esta investigación es un servicio, y no un producto como tal, se desarrolla a continuación el concepto de servicio y sus implicaciones.

Los servicios son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los autores Philip Kotler y Gary Armstrong, definen al servicio como "cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo" (Kotler & Armstrong, 2001).



### Características:

- Intangibilidad: los servicios generan mayor incertidumbre en los compradores, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Por lo tanto, la tarea del proveedor de servicios es: ofrecer calidad, lograr la satisfacción, dar valor agregado.
- Inseparabilidad: la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios (tanto el proveedor como el cliente afectan en el resultado).
- Heterogeneidad o variabilidad: los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuándo y dónde, debido al factor humano, el cual participa en la producción y entrega.
- Carácter perecedero: los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.

### Estrategias de marketing para compañías de servicios.

Como los servicios difieren de los productos tangibles, con frecuencia requieren enfoques de marketing adicionales. En un negocio de productos, éstos son bastante estandarizados y se colocan en anaqueles en espera de clientes. Sin embargo, en un negocio de servicios, el cliente y los empleados de la empresa de "línea frontal" interactúan para crear el servicio. De esta manera, los proveedores de servicios deben interactuar de manera eficaz con los clientes para crear un valor superior mientras se presta el servicio. A la vez, una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio de línea frontal y de los procesos de apoyo que respalden a tales empleados.

Las compañías de servicios exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Entienden la cadena servicio-utilidades que vincula las utilidades de la empresa de servicios con los empleados y con la satisfacción de los clientes.

Por lo tanto, para lograr las metas de utilidades y crecimiento gracias al servicio, es necesario empezar por cuidar a quienes atienden a los clientes.

De este modo, el marketing de servicios necesita algo más que el marketing tradicional externo que aplica las cuatro P.



*Ilustración 14 – Tipos de Marketing en industrias de servicios.*  
 Fuente: KOTLER y ARMSTRONG (2007). Marketing: versión para Latinoamérica. México.

Tal y como muestra la imagen, el marketing de servicios también requiere de un marketing interno y de un marketing interactivo.

- Marketing interno: consiste en que la empresa de servicios debe capacitar y motivar de manera eficaz a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como apoyar al personal de servicio para que trabaje como un equipo y brinde satisfacción al cliente. Los mercadólogos tienen que lograr que todos los trabajadores de la organización se concentren en el cliente. De hecho, el marketing interno debe preceder al marketing externo.
- El marketing interactivo implica que la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción comprador-vendedor, durante la prestación del servicio. En el marketing de productos, la calidad de éstos muchas veces depende muy poco de la forma en que se obtiene el producto. Sin embargo, en el marketing de servicios la calidad depende tanto del prestador del servicio como de la entrega de éste. Por lo tanto, los mercadólogos de servicios deben dominar habilidades de marketing interactivo.

#### Administración de la diferenciación del servicio

La solución para la competencia de precios es el desarrollo de una oferta, entrega e imagen diferenciadas. La oferta puede incluir características innovadoras que distingan la oferta de una empresa de las otras ofertas de la competencia. Las compañías de servicios diferencian la entrega de sus servicios

gracias a un personal de contacto más capaz y confiable, creando así un ambiente físico superior donde se entrega el producto, o diseñando un proceso de entrega excelente. Y diferencian su imagen a través de símbolos y marcas.

#### Administración de la calidad del servicio

Una de las principales formas en que una empresa de servicios se puede diferenciar es entregando consistentemente mayor calidad que sus competidores. Como los mercadólogos de productos, los prestadores de servicios necesitan identificar qué esperan los clientes meta en cuanto a la calidad del servicio. Es más difícil definir la calidad de un servicio que la de un producto. La retención del cliente quizá sea la mejor medida de calidad. Sin embargo, las empresas deben trabajar no sólo para proporcionar un buen servicio, sino también para recuperarse de los errores en el servicio cuando esto ocurra.

#### Administración de la productividad del servicio

Con el rápido incremento de sus costos, las compañías de servicios están sometidas a grandes presiones para mejorar la productividad de sus servicios, lo cual se logra de varias formas: capacitando mejor a los empleados actuales o contratando a otros que trabajen mejor o que cuenten con mayores habilidades. También pueden incrementar la cantidad de su servicio sacrificando cierto grado de calidad.

#### b) Precio

El precio es la “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.”

#### Factores que afectan la decisión de fijación de precios.

Las empresas establecen precios seleccionando un método general que incluye uno o más de estos tres conjuntos de factores.

Para la fijación de precios, la empresa debe tener en cuenta los costos, siendo estos el límite inferior del precio, y las percepciones que tienen los consumidores en cuanto al valor del servicio, siendo este su límite superior.



*Ilustración 15 – Factores que afectan las decisiones de fijación de precios.*  
 Fuente: KOTLER y ARMSTRONG (2007). Marketing: versión para Latinoamérica. México.

Los métodos de fijación de precios propuestos por Kotler y Armstrong son:

- Fijación de precios basado en el costo:

Consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto o servicio.

Sin embargo, cualquier método de fijación de precios que ignore la demanda y los precios de la competencia tiene pocas probabilidades de ofrecer el mejor precio. El uso de sobreprecios sólo funciona si el precio resultante en realidad produce el nivel esperado de ventas.

De igual manera, la fijación de precios por sobreprecios continúa siendo popular por diversas razones. Primero, los vendedores tienen mayor certeza acerca de los costos que de la demanda; segundo, cuando todas las empresas en la industria utilizan este método de fijación de precios, los precios tienden a ser similares y, por lo tanto, se minimiza la competencia de precios; tercero, muchas personas consideran que la fijación de precios de costo más margen es más justa tanto para los compradores como para los vendedores. Quienes venden ganan utilidades justas sobre su inversión, pero no se aprovechan de los compradores cuando la demanda aumenta.

- Fijación de precios basado en el valor:

Consiste en la fijación de precios con base en el valor percibido por los clientes, no en el costo para quien vende.

La fijación de precios basada en el valor implica que el comerciante no puede diseñar un producto y un programa de marketing, y luego fijar el precio. El precio se considera en conjunto con las otras variables de la mezcla de marketing, antes de establecer el programa de marketing. La compañía establece su precio meta basada en las percepciones que tienen los clientes del valor del producto. De este modo, el valor y el precio meta determinan las decisiones acerca del diseño del producto y en qué costos se podría incurrir. Como resultado, la fijación de precios inicia con el análisis de las necesidades de los consumidores y sus percepciones de valor, mientras que el precio se fija para que coincida con el valor percibido por los clientes.

- Fijación de precios basado en la competencia:

Consiste en la fijación de precios “de tasa vigente”, en los que la empresa basa sus precios básicamente en los precios de sus competidores, y pone menos atención a los propios costos o a la demanda. La empresa puede comprar lo mismo, más o menos que la competencia. En general las compañías más pequeñas siguen al líder, cambiando sus precios cuando el líder cambia los suyos y no por modificaciones en su propia demanda o costos. A veces también cobran un poco más o menos, pero manteniendo una diferencia constante ante los cambios.

### c) Plaza o distribución

Todas las organizaciones tienen interés en las decisiones sobre la distribución, es decir, en la manera en que su producto o servicio va a llegar al cliente y que esto se consiga en el momento, forma y lugar apropiados.

En el caso de la distribución de servicios, la generalización usual que se hace es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. Ciertamente la venta directa es frecuente en algunos canales de servicios pero existen muchos otros que contienen uno o más intermediarios.

Las distintas estructuras de los canales de comercialización existentes se pueden resumir en dos tipos, canales directos o indirectos.

- Canal de distribución directo: es aquel en el que la compañía vende sus productos directamente a los consumidores finales, empleando sus propios métodos logísticos y promocionales, de modo

que la empresa no delega sus funciones de distribución, logística ni el servicio al cliente. Internet ha incrementado de forma significativa su uso, permitiendo a la empresa evitar la utilización de intermediarios y de esa manera reducir costos.

Son ejemplos de canales de distribución directa la venta por catálogo, ventas por internet y los representantes de ventas. Estos últimos trabajan para la compañía y venden los productos o servicios directamente a los consumidores mediante correo, redes, comunidades en línea, tiendas u otros medios.

- Venta directa: puede ser el método escogido para un servicio por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. Cuando se selecciona por elección, el vendedor lo hace así posiblemente para sacar ventajas del marketing como mantener un mejor control de servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.
- Canal de distribución indirecto: Son aquellos en los que se apoyan las compañías que no venden sus productos directamente a los consumidores, sino a una red de intermediarios, pudiendo ser estos, mayoristas, distribuidores y minoristas actuando conjunta o separadamente.
- Agentes: frecuentes en mercados como turismo, viajes, hoteles, transportes, seguros, créditos y servicios de empleo.
  - Concesionarios: intermediarios entrenados para realizar u ofrecer un servicio y con autorización para venderlo.
  - Intermediarios institucionales: están en mercados donde los servicios tienen que ser o son tradicionalmente suministrados por intermediarios como, por ejemplo, la bolsa de comercio.
  - Mayoristas: intermediarios en mercados mayoristas como, por ejemplo, bancos comerciales.
  - Minoristas, puede ser un ejemplo los establecimientos que ofrecen servicios de lavado seco.

Relacionado con la elección de métodos de distribución para los servicios, existe un factor, no menos importante a tener en cuenta: la ubicación, es decir, la localización de la gente y/o instalaciones para realizar las operaciones de servicios.

La ubicación puede variar de importancia de acuerdo con la naturaleza del servicio vendido:

- La ubicación puede no tener importancia: puede no ser importante para el caso de los servicios que se realizan donde se encuentra el cliente. Sin embargo, deben tener evaluar su accesibilidad para el cliente cuando el servicio es requerido. En este sentido, la ubicación no se refiere a la proximidad física, sino al sistema de comunicación. Éste debe permitir dar una respuesta rápida a los requerimientos del cliente.
- Los servicios pueden concentrarse: aquí actúan dos factores como fuerza de centralización, los suministros y la tradición. Las razones que estimulan esta concentración incluyen el estatus asociado con ciertos sitios, la baja intensidad de demanda, la voluntad del cliente para movilizarse, el desarrollo histórico de servicios complementarios.
- Los servicios se pueden dispersar: se localizan en función del potencial del mercado.

La importancia de la ubicación en muchas operaciones de servicios da como resultado métodos más sistemáticos que antes y los vendedores de servicios cada vez tienen más conciencia de la importancia que tiene la elección de la ubicación y de los canales en la mezcla de marketing.

#### d) Promoción

La mezcla de comunicaciones de marketing consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que la empresa usará para cumplir sus objetivos.

A continuación, se definen las herramientas antes mencionadas según lo hacen

Klotter y Armstrong en su libro "Marketing, versión Latinoamérica":

- Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- Ventas personales: Presentación personal que hace la fuerza de ventas de la compañía, con el fin de vender y forjar relaciones con el cliente.
- Promoción de ventas: incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

- Relaciones públicas: forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena “imagen corporativa” y el manejo o bloqueo de los rumores, relatos o sucesos desfavorables.
  - Marketing directo: comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata: el uso de correo, teléfono, fax, correo electrónico y otras herramientas no personales para comunicarse directamente con consumidores específicos o solicitar una respuesta inmediata.
- e) Personas: todas las personas implicadas directamente o indirectamente en la prestación de un servicio son una parte importante del marketing mix, ya que el valor percibido por el cliente depende en gran medida de los recursos humanos implicados.

Las empresas de servicios son plenamente conscientes de que deben gestionar de forma eficaz a los empleados de contacto con el cliente para supervisar la calidad del servicio con respecto a las actitudes y el comportamiento. Esto es muy importante en las empresas de servicios porque puede haber una gran variable en el rendimiento del contacto con el cliente de los empleados, en relación con los resultados de los servicios prestados.

La actitud y el comportamiento de un empleado crean una percepción del servicio según lo experimentado por el cliente (percepción del cliente). Esta percepción puede ser positiva o negativa. Es aún más importante porque puede influir en la satisfacción del cliente y, a su vez, en las intenciones de compra del cliente.

- f) Procesos: procedimientos y flujos de actividades necesarios para la prestación del servicio. Este elemento comprende todas las actividades en las que las personas involucradas desempeñan un papel importante.

Como un servicio se compone de una cadena de actividades, es necesario tener en cuenta el posible período de espera entre las mismas. Por eso es importante que los expertos en mercadeo se encarguen de la comunicación sobre los estos tiempos y, al hacerlo, la gestión de las expectativas de los clientes.



La gestión del factor de proceso se debe principalmente a la percibibilidad de los servicios, lo que significa que los servicios no pueden ser inventariados para su reutilización o devueltos, por lo tanto, es importante que las empresas de servicios gestionen la demanda de la mejor manera posible.

Otra característica distintiva de un proceso en relación con un servicio es la evidencia que se debe proporcionar al cliente, y este es a menudo, un enfoque estandarizado o personalizado basado en las necesidades y expectativas del cliente. Los comentarios del cliente verán el ajuste requerido en el proceso con el objetivo de satisfacer las necesidades de los mismos.

Debido a que los servicios son dinámicos y experienciales, el sistema de entrega y la flexibilidad de los empleados son otros dos factores clave para una entrega exitosa.

- g) Percepción Física: representa las circunstancias en que el servicio se presta al cliente, a partir de una interacción entre un empleado y un cliente, que se combina con un producto tangible. Incluye una representación de un servicio, por ejemplo, folletos, papelería de la empresa, tarjetas de visita, informes, sitio web de la empresa, etc.

Este panorama incluye tres dimensiones del entorno físico que representan la relación entre servicios y entorno, a saber:

2. Condiciones ambientales tales como temperatura, sonido, olor...
3. Espacio y funciones como mapa, equipamiento, decoración,...
4. Señales, símbolos y artefactos como firma, estilo de decoración, toque personal, etc.

Como los servicios son intangibles, los clientes buscan continuamente pistas concretas para ayudarles a comprender la naturaleza de la compañía de servicios. Cuanto más intangible sea el servicio, más importante será hacer tangible el servicio a su alrededor.

En conclusión, la evidencia física sirve como una metáfora visual de lo que representa la compañía, qué servicios facilita y las relaciones entre clientes y empleados.

Otro punto importante a tener en cuenta son los “clientes satisfechos”. Estos son la mejor publicidad para los servicios o productos que se entregarán. La estrategia de mercadeo

debe ser efectiva, en la cual la satisfacción de los clientes existentes se pueda comunicar a los clientes potenciales. El mercadeo social es una herramienta útil en este sentido.

## **PLAN DE VENTAS**

Hasta el momento, estaban definidos los objetivos, el mercado y las estrategias a utilizar para obtener un resultado exitoso. En esta etapa, se definirán los pasos para efectuar las ventas de la empresa y así lograr alcanzar los objetivos prefijados.

Se trata de una hoja de ruta diseñada para dar dirección al equipo de ventas de una empresa a través de metas y objetivos específicos de venta. Este plan conlleva, por su naturaleza, mucha incertidumbre, al incorporar predicciones basadas en factores externos sobre los que no se ejerce control: los clientes. Es por ello que conviene dedicar el tiempo necesario para asegurar que las previsiones sean lo más realistas posible, con mayor probabilidad de cumplirse a medio y largo plazo. A continuación, los pasos a seguir para elaborar un plan de ventas preciso:

- 1) Definir los productos/servicios y los clientes potenciales: Lo más común es que en un mismo plan de negocio se contemplen varios productos o servicios distintos, todos ellos tienen que estar bien descritos. Los clientes, por otro lado, pueden ser consumidores finales o empresas, otro aspecto que debe quedar plasmado. Es interesante prototipar el perfil de un comprador ideal, obteniendo datos sobre sus intereses, sus comportamientos, buscando solucionar alguno de sus problemas a través de la oferta.

Asimismo, conviene detallar las ventajas o beneficios que cada solución puede aportar al público meta, incidiendo en si puede mejorar su calidad de vida, haciéndola más fácil, o ahorrarles dinero. Es un buen momento para detectar la propuesta de valor diferencial de la oferta.

- 2) Hacer proyecciones numéricas: Teniendo en cuenta el producto o servicio que se va a poner a la venta, se debe prever el número de unidades a vender y su precio unitario. Para ello, se pueden emplear varias técnicas:

- **Investigar a la competencia.** Para fijar el número de unidades a vender, se puede descubrir el volumen de venta que acumula la competencia; determinar la cuota que se pretende copar y aplicar dicha cuota sobre el volumen total. Para establecer el precio, se puede obtener un promedio de los precios de la competencia y decidir el posicionamiento en un precio superior o inferior, dependiendo del valor diferencial de la oferta respecto de los competidores.
  - **Investigar el mercado.** Se pueden realizar encuestas a una muestra del público objetivo, obteniendo datos sobre su comportamiento y consumo acerca del producto/servicio en venta; o bien buscar estudios ya hechos que contengan los datos de interés. Así, tratando de obtener un intervalo de confianza amplio, que minimice la probabilidad de error, pueden extrapolarse los resultados de consumo al total de la población, marcando el volumen de venta mensual. Gracias a los cuestionarios también se puede lograr una estimación del precio que los clientes potenciales están dispuestos a pagar (añadiendo preguntas al respecto).
- 3) Realizar un seguimiento y corrección del plan: Como **se trata de previsiones**, es idóneo revisar el plan mensualmente, para poder **corregirlo** a tiempo **si se producen desvíos**. Si a final del mes analizado, comprobamos que hemos vendido mucho menos de lo esperado, tiene sentido bajar las estimaciones de los próximos meses o ajustar las acciones de ventas para tratar de cumplir con los objetivos.
  - 4) Seleccionar los canales de venta: Es necesario elegir la manera o maneras en la/s que se va a proporcionar el producto o servicio a los clientes. Para ello, hay que tener en cuenta la capacidad de distribución de la empresa, los canales más eficientes, los canales que prefiere el propio cliente, etc. La idea es que la oferta de la empresa llegue al consumidor en el menor tiempo, con la mejor comunicación y con la mayor rentabilidad posible.
  - 5) Concretar el lugar de venta: Si la oferta se entrega al cliente en distintas ciudades o establecimientos, es preciso hacer esta distinción en la proyección de ingresos, contemplando estimaciones distintas para cada una. En el plan es recomendable justificar por qué motivos en unas ciudades o locales se espera vender más o menos que en otras. También, especificar si la oferta varía de una ciudad a otra.

- 6) Determinar la fuerza de ventas: Según las previsiones, se concretarán las necesidades de personal para llevar a cabo el plan de ventas, de manera que exista coherencia entre las ventas previstas y la capacidad para alcanzarlas. Contar con un equipo adecuado es crucial para conseguir que se cumplan las proyecciones, por lo que resulta conveniente describir las habilidades que se esperan de los candidatos a cubrir el puesto. La fuerza de ventas tiene en sus manos el éxito del proceso, al adquirir la responsabilidad de comunicar correctamente el valor de la oferta a los posibles compradores.
  
- 7) Especificar el servicio de postventa: El plan de ventas también debe considerar el servicio a ofrecer al cliente una vez se ha logrado la venta. Así, para determinar las garantías que se tienen que poner a disposición del cliente, es pertinente echar un vistazo a la legislación vigente en el sector al que pertenece cada producto. Trabajar en la estrategia de postventa ayuda a fidelizar a los clientes existentes y puede ser muy útil incluso para adquirir nuevos clientes, si se consigue que los clientes satisfechos actúen como promotores de los servicios/productos de la empresa.

#### I. ASPECTOS LEGALES

La constitución de una empresa conlleva la toma de importantes decisiones así como una serie de trámites legales y administrativos.

Definir los aspectos legales dentro del plan de negocios es importante porque permite visualizar los requisitos de formalización de la actividad e impuestos a pagar por ofrecer los productos o servicios establecidos dentro del plan de negocios.

#### J. PLAN FINANCIERO

El estudio financiero tiene como objetivos principales el conocer la inversión o financiamiento necesario para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

A continuación los principales reportes financieros que deben presentarse dentro del estudio financiero:

- Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultados)

Esta es una declaración de la posición actual de la empresa en términos de los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de calcular la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo.

- Estado de Flujo de Efectivo

En él se muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo. Se recomienda realizarlo proyectado para los primeros 12 o 18 meses de manera mensual detallada.

- Balance General

Refleja la situación financiera de la empresa, a una fecha determinada. Permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

- Análisis del punto de equilibrio

Este análisis muestra el volumen de ventas, en unidades físicas y monetarias, que se deben generar para cubrir los gastos fijos y variables. A partir del punto de equilibrio, su proyecto comenzará a ser rentable. Es muy recomendable presentar esta información apoyándose del uso de gráficos.

Estos cuatro reportes interactúan para proveer una visión total del proyecto y sus dimensiones financieras.

Ahora bien, en el caso de negocios iniciando con sus actividades, la mejor manera de realizar este estudio es “jugando” con las principales variables del mismo para entender claramente cómo interactúan y cuál es su efecto en las ganancias.

En ese sentido, las variables a tener en cuenta son:

- Costos Fijos

Los costos principales en lo que se incurre sin importar el volumen de ventas, tales como recursos humanos, consumibles de oficina, seguros, contabilidad externa, entre otros.

- Costos Variables

Están relacionados directamente con el volumen de ventas, por ejemplo en el caso de producir un pan, cada pan tendrá un costo de producción y si vende 10 panes, tendrá que pagar 10 tantos de producción.

- Precio de Ventas

Es el precio al que usted espera vender su producto.

- Volumen de Venta

Es el número de unidades que piensa poder vender o requeridos para cubrir sus costos.

## CAPITULO II – PLAN DE NEGOCIOS “BONKERS ANIMATION”

### 1. RESUMEN EJECUTIVO

“Bonkers animation” es un estudio de animación que inició sus actividades a principios del año 2019. Fue ideado por un grupo de amigos, colegas, unidos por el amor al dibujo, el cine, la novedad, la animación. Cinco personas, con habilidades diferentes pero muy complementarias, se unieron para darle vida a los dibujos.

El objetivo del estudio es la venta de servicios de animación como herramienta publicitaria, para empresas del interior y exterior del país, intentando apuntar más específicamente a este último mercado. El desarrollo de sus actividades se realiza en la ciudad de Mendoza.

El equipo de trabajo es multidisciplinario, formado por cinco personas, y en labor constante con trabajadores independientes, “FreeLancer”, contratados de manera esporádica, por trabajo a ejecutar.

Los servicios principales que ofrecen son: animación 2D, y animación “cutout”, clean up (pasado en limpio), diseño de personajes, concept art (arte conceptual). A continuación, una breve biografía de quienes componen el grupo de trabajo:

- Valentina Candia: Diseñadora gráfica, 31 años. Con más de 8 años en el rubro de la animación, fue parte de los estudios VLEXUS ANIMATION, 2VEINTE ANIMATION, ocupando en ambos, el puesto de directora de animación; colaboró además con grandes estudios de animación tales como LE CUBE, BLIRP, RONDA, entre otros.

Fue también parte de la escuela de animación ESCAAD, participando como instructora de animación, al igual que en diversos otros cursos relacionados con el rubro.

Comenzando su carrera de animadora como “FreeLancer” y formando parte del grupo que fue pionero en el rubro de animación dentro de la provincia de Mendoza con VLEXUS ANIMATION, es hoy reconocida por su labor y aportes al ámbito.

Se desempeña dentro del estudio como directora de animación, animadora 2D e ilustradora.

- Julián Castro: Ingeniero electrónico, 31 años. Creador y administrador de “NODO 39”, un espacio de trabajo innovador y colaborativo donde profesionales de múltiples disciplinas se abocan a la resolución de proyectos de diseño y prototipado.

Alumno de la escuela de animación ESCAAD, donde recibió los conocimientos básicos de animación con los que actualmente realiza la asistencia de animación y clean up de los trabajos que así lo requieran dentro del estudio.

Sus tareas asignadas dentro del estudio son variadas, abarcando el área administrativo-contable, como asistente y community manager, y como animador junior y asistente de clean up.

- Diego Fraccia: Diseñador multimedia, 37 años. Con más de 7 años de experiencia en el rubro de la animación, se encuentra actualmente trabajando para el estudio mexicano de animación ÁNIMA, bajo el cargo de director de proyectos internacionales, además de su activa colaboración como socio fundador de BONKERS ANIMATION donde se desempeña como director de animación, animador 2D e ilustrador.

Colaboró también para reconocidos estudios de animación tales como LE CUBE, PES MOTIOS, RONDA, 2VEINTE, OFFBEAT.

- Melisa Pereyra: Profesora de educación general básica, 37 años. Su primera cercanía en el ámbito de la animación se generó dentro del estudio VLEXUS ANIMATION, donde se desempeñó como productora.

Fue además promotora y administradora de la escuela de animación ESCAAD, desarrollando con esto una creciente disponibilidad mano de obra para el rubro en la provincia, escaso aún en la actualidad. En su trayecto tanto por VLEXUS como ESCAAD, adquirió sus habilidades para animar, colaborando actualmente en el sector de animación 2D del estudio.

- Alida Pereyra: Licenciada en comunicación social, Técnica universitaria de francés, Productora y guionista audiovisual, 33 años.



Participó como guionista de variados proyectos dentro de reconocidos estudios tales como VLEXUS ANIMATION y ZAFIRO CONTENIDOS, directora de contenido y guionista de series animadas, y jefa de producción de diferentes cortometrajes desarrollados.

Con una experiencia de más de 10 años como productora, y cursando actualmente un Máster en Administración de negocios de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, se desempeña dentro del estudio como directora de producción.

En cuanto al desarrollo del negocio, se planea una inversión inicial propia, de los socios, proyectando un crecimiento sostenido de sus actividades y rentabilidad, con una recuperación de la inversión en los comienzos del tercer año de trabajo.

La base diferencial del mismo es el cumplimiento en tiempo y forma de los proyectos, aprovechando las debilidades presentadas por estudios de gran envergadura, con superposición de proyectos; y desarrollando y capacitando mano de obra calificada para la correcta ejecución de las tareas.

El contexto mundial actual es especialmente beneficioso para el negocio debido a la demanda creciente de los últimos años para este tipo de servicios, y la diferencia cambiaria, que presenta a la Argentina como un “mercado barato” con relación a la oferta externa.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **A. HISTORIA**

“Bonkers” surge luego de que un grupo de amigos, colegas, se unieran para juntos alcanzar nuevos proyectos, de mayor envergadura y más desafiantes.

Trabajadores independientes, “freelancers”, que con el tiempo lograron conseguir una imagen positiva, y ser reclamados por mayor cantidad de clientes, y junto con ello, fue aumentando su ambición por seguir creciendo.

En sus inicios, su trabajo independiente era demandado por algún estudio de animación, que a su vez trabajaba para otros, siendo el final de una extensa cadena de intermediarios. De esta manera, su

rentabilidad era un porcentaje mucho menor al presupuesto asignado a tal trabajo. Es entonces que surge la pregunta, ¿por qué no?

Por qué no ser ellos quienes lideren el proyecto, y dispongan del presupuesto, sabían que podían alcanzar la calidad y nivel demandado, es entonces que todo comenzó.

Luego de un intenso tiempo de estudio, llegaron a definir su nombre, “Bonkers”, que significa locura, tonterías, y junto con él, el diseño de su marca.



Sólo faltaba al momento la creación de un portfolio que les permitiera que su nueva marca comenzara a ser reconocida, necesitaban contenido para mostrar a sus clientes, y hasta ese momento, solo tenían trabajos hechos de manera independiente por cada uno de sus integrantes. Por este motivo, decidieron crear un corto animado, que sirviera de carta de presentación del estudio.

Decidieron entonces, realizar un viaje juntos a Chile, para concentrar todos sus esfuerzos y alejarse de las distracciones. Allí lograron avanzar mucho en el desarrollo del corto, hasta que un día, se le presenta a uno de sus integrantes una oferta de trabajo, que decide aceptarla, pero en nombre del estudio, y no individualmente como solía trabajar antiguamente. Es así como “Bonkers” finalmente, en Enero del 2019, comienza con su actividad.

Julián Castro, Valentina “Memé” Candia, Alida Pereyra, Diego Fraccia y Melisa Pereyra, unieron sus habilidades, virtudes y experiencia para crear “Bonkers”. Un estudio de animación destinado a publicidad, formado por un grupo de trabajo multidisciplinario y proactivo, dispuestos a todo para ocupar su lugar en un mercado que no para de crecer.

## B. VISIÓN Y MISIÓN

La visión refleja lo que significa “Bonkers” para sus creadores, y su intención de llegar a ser una mejor versión en el futuro.

*Visión: “Ser un referente en el sector de la animación digital, destinada a publicidad, y enfocados en la entrega de servicios con altos estándares de calidad.”*

Su misión, su propósito, el porqué de la empresa, se puede ver reflejada de la siguiente manera:

*“Generar contenido animado de alta calidad, que genere el impacto deseado por nuestros clientes en su público objetivo.”*

## 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### A. POLÍTICO:

Cambio de gobierno: En Diciembre del año 2019, asume en el gobierno un partido totalmente opuesto al que venía gestando la presidencia en el país. Traslado las políticas de libre mercado y privatización, a otras con mayor intervención del estado y que defiende la propiedad pública. De esta manera la autonomía de las empresas se vio afectada.

Es una política común para este tipo de gobernación, el aumento en las cargas impositivas que sufren las empresas, con una mayor presión tributaria en cuanto a derechos de importación y retenciones, como así también imposición de prohibiciones y nuevas licencias, y una mayor dificultad para la libre comercialización de divisas, lo que perjudica especialmente a empresas exportadoras, tal como la estudiada.

### B. ECONÓMICO-LEGAL:

- Presión impositiva: El 01 de Septiembre del 2020, el Gobierno Nacional anunció un control de cambios que indica que la mayoría de las operaciones en moneda extranjera deben contar con autorización del Banco Central. A través del Decreto 609 y de la Comunicación “A” del Banco Central 6770, los cobros de las exportaciones de servicios deben ser ingresados y liquidados en el mercado local de cambios en un plazo no mayor a los cinco días hábiles, contados a partir de la fecha de cobro o de depósito, en el exterior o en el país. Antes, en cambio, el importe se acreditaba directamente en la cuenta en dólares y no se les requería documentación respaldatoria.

“Entre otros, la medida afecta a freelancers, quienes a casi tres semanas de la vigencia del control de cambios hicieron saber su descontento.” (diario La Voz, 18 de septiembre 2019)

Esta imposición, implica entre otros, una pérdida de rentabilidad, debido a la diferencia entre precio de venta y compra de divisas, problema que se ve enormemente acrecentado a partir de la sanción ley de “solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública”, que establece un recargo del 30% para la compra de divisas para atesoramiento, como así también la prohibición de compra de divisas para atesoramiento por parte de las empresas, lo que implica que, de querer mantener sus percepciones en divisa extranjera, deben pesificarla al valor del dólar oficial, para luego pagar un importe bastante mayor en el mercado informal, para volver a transformarlo a dólares, lo que resulta en una pérdida de rentabilidad excesiva para la empresa.

Se suma a esta problemática el tiempo “legal” que posee la entidad financiera para la adjudicación del dinero, en pesos. Este puede ser de hasta 15 días, debido a la burocracia que el nuevo procedimiento implica.

Además, el cobro, depósito y extracción de divisas por medio de las entidades bancarias implican el pago de comisiones de gran valor. A continuación, y a modo de ejemplo, los importes pretendidos por la entidad bancaria Galicia, según el importe a depositar.

COMISIONES VIGENTES			
Producto	Concepto	Tasa	Mínima/Importe USD
<i>Todos los conceptos/segmentos</i>			
Transferencias	Hasta U\$D500	Gtos fijos	30
	De U\$D501 a U\$D1000	Gtos fijos	50
	De U\$D1001 en adelante	0.3%	125
Orden de pago	Hasta U\$D 100	Gtos fijos	10
	De U\$D 101 aU\$D 500	Gtos fijos	30
	De U\$D501 a U\$D1000	Gtos fijos	50
Otros	De U\$D1001 en adelante	0,125%	100
	Baja de operación por falta de fondos	Gtos Fijos	30
	No negociación de divisas (*)	0,10%	-

*Ilustración 16 – Comisiones de comercio exterior.*

Fuente: <https://www.bancogalicia.com/render/get?path=BG-CONTENIDO/Archivos/comisiones-mayorista/comex>. Consultado Agosto de 2020

- Créditos a MiPymes: A través de la comunicación A 6901, el BCRA dispuso bajar a 35% la tasa de financiación para MiPyMEs que deben otorgar las entidades financieras para poder acceder a la flexibilización de encajes. Esta nueva reducción profundiza el proceso de mejora de las tasas de financiamiento con el objetivo de estimular la recuperación del crédito, particularmente para las empresas de menor tamaño. (13 de febrero de 2020).

### C. DEMOGRÁFICO / SOCIAL

- Falta de mano de obra en la provincia: el sector de ADVJ (animación digital y videojuegos), está compuesto por universitarios de carreras como diseño gráfico e industrial, que se han formado de manera empírica en el sector, a través del autoaprendizaje o transferencia de conocimientos al interior de las empresas. Los oficios en donde la necesidad es más insatisfecha son, director de animación y animador de personajes.
- La creciente penetración del uso de tecnologías digitales y del Internet en muchos países habilita la creación de nuevas plataformas de distribución para productos animados.

- La animación se utiliza de manera creciente como soporte en la educación mediante productos y aplicaciones interactivas.
- Mayor público: anteriormente las series animadas estaban dirigidas para la población infantil de menores de nueve años. En años recientes, sin embargo, los canales de televisión han empezado a producir animaciones para adolescentes, adultos y toda la familia.
- Mayor consumo de publicidad online y utilización de tecnologías.
- La demanda del contenido audiovisual sigue creciendo en internet. “A diario, cerca de 100 millones de cibernautas navegan en redes sociales como YouTube en busca de vídeos online -un informe de Flimp Media reveló que el 68,5% de los anunciantes publica aquí sus vídeos” ([www.interactivity.la](http://www.interactivity.la)).
- En este sentido, se ha transformado en uno de los formatos de contenido que más ayuda a generar influencia. Lo cual reafirma que los videos animados son una herramienta potencial para realizar marketing.
- En los últimos años la animación digital o motion graphics ha conseguido ocupar un puesto privilegiado en el mercado audiovisual actual. Pero, es su aparición en el sector de la publicidad lo que le ha hecho destacar hasta el punto de posicionarlo como la primera opción a la hora de anunciar ciertos productos.
- Hoy en día las redes sociales son un punto muy importante en la sociedad actual y es donde uno encuentra la mayoría de la información que ve diariamente; actualmente la animación es considerada una gran fuente informativa, no sólo por su contenido sino por su forma de llamar la atención del usuario.

#### D. TECNOLÓGICO

- Bancarización y formas de pago accesibles: la utilización de medios automáticos para la realización de pagos y recepción de los mismos es un enorme facilitador al momento de exportar un bien o servicio, debido a que acelera los procesos, generando un negocio más transparente y ágil.
- Globalización: el estado global con el que convivimos actualmente abre grandes oportunidades para negociar con el mundo, y es gracias al constante avance en las telecomunicaciones y el transporte, lo que permiten a las empresas exportadoras generar sus negocios, entablar relaciones con sus clientes y hacerse de los equipamientos necesarios para la ejecución de su trabajo.

- Costo inaccesible de nuevas tecnologías en Argentina: “Argentina se destaca entre los uno de los países más costosos para adquirir productos tecnológicos” (Diario Clarín, junio de 2019). La dificultad de acceso, los altos costos y los impuestos a la importación dificultan la actualización de tecnologías necesarias para la mejora del servicio ofrecido. El servicio ofrecido requiere su actualización constante para reducir costos y tiempos de elaboración.

### ANÁLISIS PEST

Político	Económico
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presión impositiva</li> <li>- Divisas</li> <li>- Financiación PyMES</li> </ul>
Social- Demográfico	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de redes/Internet</li> <li>- Falta de mano de obra</li> <li>- Animación para adultos</li> <li>- Mayor consumo de publicidad online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>- Costoso acceso a nuevas tecnologías</li> <li>- Globalización</li> <li>- Bancarización</li> </ul>

Tabla 1 – Análisis PEST. Elaboración propia.

## 4. ANÁLISIS DEL MERCADO

### A. SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO

La demanda de servicios de animación es muy extensa, la misma es requerida para diferentes áreas, tales como el cine (producción de cortos y largometrajes, post producción de películas y series), videojuegos (para consola, pc y celulares), publicidad.

El sector que será atendido por el estudio es el de publicidad. A su vez, dentro de éste es posible encontrar diferentes tipos de clientes, a saber:

- Cliente final: Me refiero con esto a las empresas que, contando con su propio equipo de marketing dentro de la organización, requieren del servicio de un estudio de animación para el desarrollo de sus ideas.
- Agencia: La misma funciona como un intermediario entre el estudio de animación y el cliente final, a través del diseño de sus campañas publicitarias y posterior tercerización de la producción con un estudio de animación.
- Estudio de animación: Es muy común en el sector, el brindar servicios a otros estudios de mayor tamaño, experiencia o antigüedad.

El segmento de mercado al cual se apunta atender es, en primera medida, las agencias de publicidad que no cuentan con un departamento especializado en animación, sino que solo enfocan su trabajo en el negocio principal, o core business. De esta manera, evitar a otros estudios de animación que se presenten como intermediarios.

Por otro lado, se buscará atender de manera directa a empresas que cuenten con su propio departamento de marketing.

En ambos casos, el prescindir de intermediarios como agencias y/o otros estudios de animación, significará para el cliente un costo menor y a su vez una mayor rentabilidad para la propia organización, debido a su mayor participación en el presupuesto final.

## B. POSICIONAMIENTO

Bonkers busca posicionarse como un estudio de animación creativo e innovador, procurando siempre los estándares más altos de calidad y servicios. La entrega de trabajos en tiempo será el pilar sobre el que formen las bases de su posicionamiento, para lo cual es necesario un grupo de trabajo comprometido y eficiente.

Actualmente cuenta con un equipo multidisciplinario. La generación de buenos lazos de trabajo con animadores independientes que cumplan con sus estándares de calidad debe ser el primer paso por seguir para lograr de esta manera el cumplimiento de sus objetivos.



El trabajo para otros estudios de animación reconocidos, y la participación en grandes proyectos, incluso si las ganancias obtenidas fueran casi nulas, será necesario en la etapa inicial para lograr el conocimiento y futuro posicionamiento de la marca.

Será también un punto clave para un correcto reconocimiento, la participación en competencias y concursos de animación.

Ambos recursos, requieren de mucho trabajo y tiempo, por lo que deben aplicarse todos los esfuerzos a su desarrollo, tanto como a la correcta investigación que asegure que el contenido animado contará con la aceptación del público al cual va dirigido, pero sin dejar de lado el factor creativo y novedoso.

## **5. MICROENTORNO**

Analizaré en este apartado, el atractivo del sector y la competitividad.

### **A. ATRACTIVO DEL SECTOR**

#### **AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

El negocio de la animación está creciendo notablemente y su demanda se acrecienta exponencialmente, lo que atrae lógicamente a nuevos emprendedores. A continuación, un análisis de las barreras de entrada que considero más relevantes:

- Requerimiento de capital: el montaje de un estudio de animación requiere de ciertas tecnologías básicas para la prestación de un servicio como tal, exigiendo una fuerte inversión inicial.
- Como forma de evitar esta barrera, es común dentro del sector la generación de emprendimientos conjuntos, formados por personas pertenecientes al rubro.

Normalmente, cada uno ya cuenta con los equipos necesarios para ofrecer este tipo de trabajos de manera individual, como "Freelancers", por lo que solo implicaría una pequeña inversión para la adquisición de algún equipo en conjunto que pueda ser de utilidad para el trabajo del grupo, y el acceso a instalaciones básicas, como, por ejemplo, acceso a internet.

Por tal motivo considero a esta, una barrera BAJA.

- Curva de experiencia: la disponibilidad de un grupo de trabajo con las habilidades apropiadas, y un eficaz trabajo en equipo, a partir de la división de tareas según capacidades y una correcta dirección de trabajo, formará un know-how de la empresa difícil de alcanzar en el corto plazo.

Las empresas de esta índole se diferencian y resaltan por la calidad de sus trabajos. Y el cobro de sus actividades está generalmente relacionado con la cantidad de “minutos de animación” requeridos. Por lo tanto, un trabajo más rápido (es decir, la generación de un minuto de animación en menos tiempo) equivaldrá a una mayor producción de contenido por persona, lo que genera una reducción de los costos de la empresa (mayor producción, mismo salario).

En decir, una empresa con mayor experiencia producirá contenidos de mejor calidad, en menor tiempo, con menores costos, lo que le permitirá brindar precios más bajos, o generar mayores ganancias.

Es por este motivo que considero a este punto como una barrera de entrada ALTA.

- Diferenciación del servicio: existe gran capacidad de diferenciación del servicio por parte de los consumidores, hay una variedad interminable de estilos ofrecidos, cada uno con la “personalidad” dada por el estudio, y también un infinito de requerimientos y necesidades a satisfacer.

Pueden existir empresas con mucho renombre que atenderán cierto sector de la clientela, pero la diferencia de necesidades implica un requerimiento de ofertas diferentes. Por lo tanto, es esta una barrera BAJA.

En general la entrada de nuevos competidores al sector presenta barreras bajas, pero el constante crecimiento de este, y su enorme variedad de nichos para ocupar, lo hace atractivo, a la vez que facilita a la empresa su rápida inserción. Sí es importante prestar especial atención a la única barrera que se presenta como alta, la curva de experiencia.

El desarrollo de un equipo de trabajo consolidado, la posesión de aptitudes dentro de este, y su correcta dirección, generaran la diferencia que resulta imprescindible para el éxito dentro del sector.

## **AMENAZA DE POSIBLES SERVICIOS SUSTITUTOS**

La empresa en análisis ofrece el servicio de animación 2D o “cutout”, para anuncios publicitarios, generando así contenido audiovisual para ser transmitido por medios televisivos, redes sociales, sitios web, etc.

Existen dos posibles sustitutos para este servicio. Por un lado, la publicidad con utilización de actores de reparto, y por el otro, estudios de animación dedicados a publicidad, que trabajen con recursos que la empresa no ofrece, tales como animación 3D o Stopmotion.

La elección o no del primer servicio sustituto por parte del cliente, depende generalmente de la necesidad del mismo, y el sector receptor al que este apunte dado que el recurso animado no es siempre el más indicado.

En el caso de que cualquiera de los dos servicios permita la correcta transmisión del mensaje, la animación suele tener grandes ventajas sobre su sustituto: posibilidad de reducir costos, suele ser de más fácil comprensión, tiene un efecto más duradero en la memoria del público, entre otras. Por este motivo es un recurso cada vez más utilizado en campañas publicitarias.

En el caso de la animación publicitaria en formato 3D o Stopmotion, me refiero a un servicio que satisface idénticas necesidades que las del negocio en estudio. Por lo tanto, este sí es considerado como una amenaza alta en cuanto a sustitución.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

En general, el servicio brindado precisa de recurso humano calificado para la generación de contenido, y no materia prima como en el caso de la mayoría de los productos.

El principal recurso material utilizado es la tecnología. Si bien los equipos necesarios son costosos por sus características, son ofrecidos por diversos proveedores y suelen presentarse a precios universales, es decir, calidades similares serán ofrecidas por los diferentes proveedores a precios similares; y por ser un bien que se compra por “única vez”, hasta el momento que se necesite una actualización claro está, no existen preferencias en cuando a compradores recurrentes o por cantidad.

En el caso de recursos humanos, es muy común de este tipo de negocios, la utilización de personal externo, además del propio equipo. Me refiero con esto a animadores independientes, que ofrecen su trabajo a las empresas para determinados proyectos en que así se requiera.

En este caso, existe un mayor poder de negociación de su parte, debido a que la disponibilidad de recurso humano correctamente calificado es escasa

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

La empresa cuenta con dos tipos de clientes, la agencia publicitaria, la cual funciona como un intermediario entre el estudio de animación y el cliente final, a través del diseño de sus campañas publicitarias, tercerizando luego la ejecución a empresas como la estudiada. O simplemente, el cliente final.

Para ambos casos, existe un presupuesto de marketing a los cuales la agencia o la misma organización deben apegarse. Es por esto que normalmente se genera una negociación entre el estudio y el cliente, para lograr cumplir con el desarrollo del spot publicitario, pero sin alejarse del presupuesto inicial.

El poder de negociación del cliente en estos casos es mayormente ALTO, debido a que, en caso de no lograr un precio que sea conveniente a ambos, el cliente deberá buscar otro medio de ejecución de su objetivo, pudiendo incluso contratar animadores independientes, Freelancer, quienes tienen la posibilidad de ofrecer menores precios de ejecución.

Esta es la situación más común que se da entre estudio-cliente, pero también existen otros casos a tener en cuenta. A saber:

- Cuando el pedido del cliente es para una campaña extensa, masiva, o el cliente corresponde a una empresa de renombre, es de gran utilidad realizar el trabajo, debido a la publicidad que genera para el propio estudio, su publicación. Este tipo de contenidos acaban siendo parte del portfolio del estudio, ayudando a atraer nuevos clientes. Aquí, por lo tanto, el poder de negociación del cliente es ALTO.

Existe una excepción a la regla. En el caso de que se incluya alguna cláusula de confidencialidad por parte del cliente en el trabajo a realizar, impidiendo al estudio su utilización, el beneficio queda disuelto y, por lo tanto, quien pasa a ser poseedor del poder de negociación es el estudio y no el cliente.

- En el caso de pedidos básicos, de rápida concreción y que no requieren mayor dificultad, el cliente también logrará un alto poder de negociación, debido a que cualquier estudio, o incluso animadores independientes, estarán aptos para su realización.

### **RIVALIDAD DE COMPETIDORES EXISTENTES**

Debido a la variedad de necesidades por parte de los clientes, una gran cantidad de competidores en el mercado no necesariamente implica una alta rivalidad entre los mismos.

Pero, sin desestimar el enorme beneficio que brinda el sector por poseer una demanda elevada, y presencia de diferentes nichos que atender, es imprescindible tener en cuenta la presencia de los “pequeños competidores”, refiriéndome con esto a los animadores independientes, o “freelancers”.

A pesar de que, dentro del mercado argentino, el precio del “minuto de animación” básico, es respetado por los diferentes estudios, marcando este un precio mínimo a la actividad, los casi inexistentes costos de mantenimiento y ejecución para el animador independiente le permiten ofrecer el servicio a costos mucho menores que cualquier estudio, generando así una desventaja para competir en este sector.

Por último, en el caso del mercado mundial, donde compite actualmente la empresa en estudio, existe mayor diferencia en cuanto a fijación de precios, pero este no viene dado por empresas dominantes, si no que muchas veces varía por las condiciones de los países. En el caso de Argentina, suele ser un mercado barato para el exterior debido a la ventaja en cuanto a cambio de divisas, lo que lo convierte en una ventaja competitiva para el estudio.

#### **Conclusiones:**

- 1- Amenaza de nuevos competidores: alta
- 2- Amenaza de productos sustitutos: media
- 3- Poder de negociación de los proveedores: medio
- 4- Poder de negociación de los clientes: alto
- 5- Rivalidad entre empresas: media

## B. COMPETITIVIDAD

### IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES:

- Competencia directa: Dado que el mercado objetivo del estudio en análisis es internacional, es necesario tener en cuenta los competidores alrededor del mundo, siendo ésta una extensa lista. Para poder evaluarlos, los dividiré en tres grupos según su tamaño y actividades:

- **Grandes:** Son estudios que manejan volúmenes de trabajo muy altos, de manera que su metodología de trabajo se centra en tercerizar gran parte de los proyectos a estudios de menor tamaño, guardando para ellos las actividades clave que aseguren la calidad ofrecida, como, por ejemplo, la dirección de los proyectos.

Entre ellos se encuentran estudios como Golden Wolf, Odd Fellows, Giant Ant, etc.

No existen estudios de este calibre dentro de Argentina.

- **Medianos:** Dentro de esta categoría se encuentran aquellos estudios que ya se encuentran afianzados en el mercado, con una infraestructura que les permite atender varios proyectos en simultáneo.

Su método de trabajo consiste en la contratación de animadores freelancer, o bien, en el caso de proyectos extensos o de tiempo acotado para su desarrollo, el trabajo conjunto con otros estudios de igual o menor calibre es una variable muy utilizada.

Puedo mencionar dentro de esta categoría, estudios como Dirty Works (Brasil), OffBeat (España), Génesis (Singapur), Media Monk (Holanda), PES Motion (Nueva York).

- **Pequeños:** Son aquellos estudios que se encuentran en una fase inicial, buscando que su marca comience a ser reconocida, muchas veces sacrificando la rentabilidad para poder publicitarse y realizar un portfolio que les permita lograr este objetivo. Suelen trabajar con pocos o ningún proyecto en simultáneo, concretándolos a través de la contratación de animadores freelancer.

En este grupo se encuentra la organización en estudio, Bonkers. Otros ejemplos para esta categoría dentro de Argentina son Foak (Mendoza) y Club Camping (Buenos Aires). Existiendo una infinidad alrededor del mundo.

- Competencia indirecta: El rubro presenta dos tipos de empresas que compiten ofreciendo productos sustitutos, tales como publicidad con actores de reparto, y publicidad animada en 3D o Stopmotion.

## **EVALUACIÓN DE COMPETIDORES**

- Atributos que atraen al cliente: El cumplimiento en el tiempo preestablecido es sin dudas el atributo más apreciado para los clientes. En cuanto a calidad, existen diferentes estilos, objetivos, públicos, técnicas, y dependerá de lo que el cliente elija, siempre que se encuentre dentro de su presupuesto.

- Desempeño de la compañía: el estudio, a pesar de haber sido formado recientemente, ya cuenta con una buena imagen en relación con el cumplimiento de objetivos y el compromiso, dado que se encuentra formado por un grupo de trabajo que, individualmente, durante el desarrollo de su carrera, fomentaron una imagen muy positiva.

Haciendo de su base el compromiso, y en adhesión a las capacidades multidisciplinarias del equipo, se genera dentro de la compañía una sinergia que da al estudio una buena capacidad de competición.

- Desempeño de competidores: debido a sus características, naturaleza, antigüedad..., el primer grupo de competidores, los “grandes”, no serán tenidos en cuenta en este estudio.

En cuanto a los estudios de tamaño “mediano”, se encuentran fuertemente afianzados con su marca, la cual ya es reconocida, por lo que atraen un alto tráfico de proyectos y nuevos clientes. Cuentan con una amplia red de contactos, tanto de estudios asociados como animadores independientes, dispuestos a trabajar para el cumplimiento de sus objetivos. Siendo éstas sus mayores fortalezas.

Por otro lado, es conocido el hecho de cómo este flujo constante de nuevos proyectos muchas veces llega a saturar su capacidad, llevándolos a depender fuertemente de animadores independientes u otros estudios, los cuales suelen ser más costosos (superando la presupuestación inicial), debido a la cercanía de las fechas tope, o como suele ser llamado en el rubro, “deadlines”, arriesgando así enormemente el factor más importante para los clientes, la entrega en tiempo.

## SELECCIÓN DE COMPETIDORES A EVITAR Y ATACAR

Existen diferentes vías para acceder a los clientes:

- Contacto directo (cliente-estudio): este caso generalmente se da con clientes de gran tamaño que poseen su propia oficina de marketing dentro de la organización.
- Cliente-agencia-estudio: este es el caso de los clientes que contratan para sus tareas de marketing a una agencia de publicidad, dirigiendo éstos sus diferentes tipos de campañas. Las agencias suelen estar conformadas por un equipo de creativos, quienes desarrollan y diseñan las campañas, para luego buscar compañías en quienes tercerizar su producción.
- Cliente-agencia-estudio-estudio: Este caso se da cuando las agencias tercerizan el desarrollo de sus ideas con estudios, grandes o medianos, y éstos a su vez tercerizan nuevamente el trabajo con animadores independientes u otros estudios de igual o menor tamaño.

Dentro de esa cadena, pueden intervenir infinidad de intermediarios, generando un precio más alto para el cliente, y una ganancia reducida para quienes finalmente acaban realizando el trabajo.

Debido a la ventaja que ofrece el rubro, en cuanto a la metodología del trabajo en conjunto o la posibilidad de utilizar animadores independientes para la conclusión de proyectos, no es necesaria una infraestructura, ni un equipo de trabajo muy grandes para poder crecer y formar parte de más cantidad y mejores proyectos.

Tomando este punto como una oportunidad del sector a aprovechar, y sumado a que, como mencioné anteriormente, el estudio cuenta con un grupo de trabajo sumamente capacitado y multidisciplinario, lo cual le ofrece una gran ventaja por sobre sus competidores más cercanos, el mejor plan de acción para poder alcanzar los objetivos de crecimiento del estudio es invertir todos sus esfuerzos en potenciar la presencia de su marca, “Bonkers”, en la mente del cliente, resaltando en ella las ventajas que el estudio ofrece, y aprovechando las debilidades de sus competidores.

Su principal objetivo deberán ser las agencias de publicidad, evitando así la interminable cadena de intermediarios que genera menor retribución tanto económica como de imagen.



## 6. PRODUCTO O SERVICIO

Bonkers animation brinda el servicio de animación 2D y “cutout” para el sector de publicidad, pudiendo contratar el servicio completo, desde la pre-producción, o por etapas clave de manera individual, incluyendo aquí: creación de guiones, concept art (diseño de personajes y/o escenarios), desarrollo de storyboards, animatic y clean up.

Estas etapas de pre-producción permiten generar un diálogo permanente con el cliente, principalmente a través del desarrollo del storyboard y animatic, buscando obtener la opinión y posterior aprobación del cliente antes de comenzar con el desarrollo de la producción animada como tal.

La calidad de cada trabajo variará según las necesidades del cliente, y de su presupuesto. Un proyecto que requiera mayor nivel de detalle y presentación significará un requerimiento de tiempo superior para el desarrollo de cada minuto de la animación, lo que conlleva a un precio más elevado y un mejor acabado final.

Desarrollaré a continuación cada servicio anteriormente nombrado:

- Animación 2D: o animación tradicional, consiste en una serie de dibujos elaborados a mano alzada, creando cuadro a cuadro sus movimientos y fondos. Es reconocido por el manejo de elementos bidimensionales. Por lo general este tipo de animación se realiza bajo el principio de acetatos (cel animation) o digital, siendo este último, el recurso utilizado por el estudio.



video bonkers  
messi.mp4

Extracto de animación 2D para publicidad  
para Fox Brasil. Autoría Bonkers animation Studio

- Cutout: o animación de recortes, es una técnica 2D en la cual se utilizan figuras recortadas, ya sea de papel o digitales. Los cuerpos de los personajes se construyen con los recortes de sus partes. Moviendo y reemplazando las partes se obtienen diversas poses, y así se da vida al personaje.



video angelitos  
cutout bonkers.mp4

Extracto de animación Cutout para  
publicidad Yacopini Motors.  
Autoría Bonkers Animation Studio.

- Desarrollo de guiones: es la herramienta que estructura el mensaje que se dará al consumidor. En el mismo se incluye el desarrollo del argumento, los escenarios, los personajes y sus diálogos en el caso de que los hubiera. El guion para animación debe ser así un plan exacto de lo que queremos.
- Concept art: esta herramienta es la que se encarga de la resolución de problemas estéticos con elementos visuales. Dentro de ella se incluyen el diseño de personajes y escenarios. El mismo anticipa el aspecto del producto final. Los artistas de concept art realizarán bosquejos de diferentes variantes de un mismo personaje/escenario basados en las descripciones detalladas del guion, y será el equipo y finalmente el cliente, quienes decidan sobre el diseño final.



*Ilustración 17 – Diseño de personajes.  
Autoría: Bonkers Animation Studio.*

- Animatic: es la animación que se hace a partir del storyboard, convirtiéndose en el marco de la animación. El animatic es una forma de darle vida a los storyboards, muchas veces incluyendo un audio previsual, permitiendo visualizar detalles como planos, movimientos de cámara, sonidos y elementos de continuidad, permitiendo así que sean corregidos en una etapa temprana.
- Clean up: consiste en limpiar los trazos que el animador ha hecho para reproducir un movimiento y reducirlos a una única línea. En la animación tradicional, los primeros dibujos se denominan "rugosidades" o "rough animation" porque a menudo se realizan de manera muy flexible.



*Ilustración 18 – Ejemplo de Clean Up.*

Fuente: <https://images.app.goo.gl/4rTZdoS3jPk1FuUk9>. Consultado en Abril 2020.

## **7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

Desarrollaré en este apartado la descripción de cada puesto necesario para la correcta prestación del servicio, siguiendo con las tareas ejecutadas por cada miembro de la organización y una breve reseña de las capacidades que los hacen idóneos para desempeñar tales funciones.

### **A. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

1- Director de animación: es quien se encuentra a cargo del equipo de animadores. Se encarga de coordinar y revisar el trabajo asignado.

Perfil:

- Debe sobresalir en una gran cantidad de habilidades artísticas.
- Tener una excelente comprensión del color, forma, dimensión, proporciones, perspectiva, ilustración y diseño.
- Habilidad de reunir armónicamente en un mismo mundo los elementos creados.
- Habilidades de comunicación para transmitir su visión, y la del cliente.

2- Productor: Es quien inicia y finaliza el proyecto, desde el desarrollo a la distribución. Es el responsable de presupuestar, agendar, contratar recursos/personal, en caso de ser necesario, y se asegura de que el trabajo se realiza en las condiciones pactadas.

Perfil:

- Deberá de ser capaz de elaborar presupuestos acordes con las necesidades del cliente y gestionar los recursos materiales y humanos del estudio para realizar el trabajo de forma satisfactoria.
- Experiencia en gestión de proyectos.

- Experiencia trabajando con clientes.
- Manejo fluido del idioma inglés.
- Capacidad de liderazgo
- Debe entender cómo funcionan las personas y cómo potenciarlas.
- Trabajo bajo presión.

3- Asistente administrativo:

Perfil:

- Conocimiento en administración y gestión de empresas.
- Dominio del idioma inglés
- Proactividad y organización.

4- Animador: Se encarga de dar vida a los personajes, a través del movimiento de los mismos. A cada animador se le asigna una escena, la cual deberá desarrollar basándose en el guion y storyboard, para lograr el cumplir el objetivo expresivo de cada escena. También son los encargados de la creación de personajes, escenarios y objetos.

Perfil:

- Conocimiento de dibujo y animación en computadora 2D y/o cutout.
- Buena base de dibujo.
- Conocimiento y actualización constante del software del rubro.
- Creatividad, originalidad.

5- Asistente de animación y clean up: Se encarga de limpiar imperfecciones. El “clean up” implica limpiar los trazos que el animador ha hecho para reproducir un movimiento y reducirlos a una única línea.

Perfil:

- Atención a los detalles
- Formación en arte tradicional.

- 6- Community manager: responsable de la gestión de redes sociales y comunidades digitales, promoviendo a su vez una imagen positiva de la empresa de acuerdo a la estrategia global en social media.

Perfil:

- Capacidad de comunicación.
- Manejo de redes sociales y tecnologías a fines.
- Manejo del idioma inglés.

## B. ASIGNACIÓN DE TAREAS

### **CANDIA, MARÍA VALENTINA**

- Directora de animación
- Animadora 2D
- Animadora Cutout
- Diseño de personajes y escenarios.

*Diseñadora gráfica, ilustradora y animadora. Con una enorme experiencia y conocimiento del rubro. Apasionada por aprender, crear y seguir creciendo.*

Habilidades y experiencia:

- Idiomas:
  - inglés avanzado
  - portugués intermedio
- Experiencia:
  - Animación, asistencia y clean up para clientes como CN, Straboing next, estudio de animación Ronda / 2018
  - Storyboard, animación, asistencia y clean up para clientes como NIKE, UBER, CN, DisneyXD, UNICEF, estudio de animación Le Cube / 2016 - 2018
  - Storyboard, animación, asistencia y clean up para clientes como NIKE, UBER, Disney XD, Lucky Charms, estudio de animación 2VEINTE / 2014 -2016
  - Animación, intercalado, clean up – Estudio de animación BLIRP / 2015-2016

- Puesto de animación, diseño de personajes y concept art - estudio de animación VLEXUS
- Docente de animación digital y animación cut out – Escuela de animación y artes digitales (ESCAAD) / 2014 – 2017
- Cursos:
  - Curso de Arte conceptual para producciones audiovisuales Dictado por Nelson Luty / ESCAAD 2018 /
  - Curso de Impresión 3D / Nodo 39 FabLab 2016
  - Curso de modelado en Zbrush / ESCAAD 2016
  - Certificación de nivel profesional del software de animación “Toon Boom Harmony Premium” presentado por Toon Boom Animation Inc.
  - Curso de Narrativa gráfica, dictado por Mariano Diaz Prieto 2014
  - Curso de Muralismo, dictado por Ernesto Guerrero y Gisel Fennel 2014
  - Curso de dibujo de figura humana / ESCAAD 2011
  - Curso de Realización de Dibujos Animados en 2D - nivel 1 y 2
  - Dirección de Educación a Distancia e Innovación Educativa dependiente de la Secretaría Académica Rectorado de la UnCuyo ESCAAD 2009 y 2011
  - Seminario de Realización de fondos para dibujos animados Dictado por Nelson Luty
  - Dirección de Educación a Distancia e Innovación Educativa dependiente de la Secretaría Académica Rectorado de la UnCuyo ESCAAD 2011

### **CASTRO, JULIÁN**

- Asistente de animación y clean up.
- Animación cutout.
- Asistente administrativo
- Community manager

*Ingeniero electrónico, con un alto perfil emprendedor y proactivo. Músico y artista. Generando así un equilibrio perfecto entre lo analítico y lo artístico.*

### Habilidades y experiencia a fin:

- Idiomas:
  - Inglés completo
  - Alemán nivel B1, 2.
  
- Software a fines:
  - Modelado 3D: Autocad, Rhinoceros, SolidWorks, ZBrush
  - Diseño: Illustrator, Photoshop
  - Escaneo 3D: Autodesk Remake, 123D Catch, Kinect Toolkit
  - Animación Digital: Toon Boom Harmony Motor para Videojuegos: Unity
  
- Cursos:
  - Modelado 3D con ZBrush
  - Animación tradicional a mano alzada – ESCAAD
  
- Experiencia:
  - Asistente y animador junior – Bonkers animation
  - Asistente administrativo – Co-Fundador - Bonkers animation
  - Infinito por Descubrir / Encargado y facilitador del Laboratorio de Fabricación Digital
  - Nodo 39 FabLab / Co-Fundador
  - Talleres Impresión 3D / Tallerista
  - Impresión 3D
  - Laboratorio de Fabricación Digital/ Co-Fundador y Tutor

### **FRACCIA, DIEGO**

- Director de animación
- Animador 2D
- Animador cutout
- Diseño de personajes y escenarios.

*Diseñador multimedia. Ilustrador. Con una amplia experiencia y conocimiento del rubro de la animación. Apasionado por el arte y el movimiento.*

## Habilidades y experiencia:

- Idiomas
  - Inglés intermedio
  - Softwares a fines:
  - Toon Boom Animate Pro
  - After effects
  - Adobe Photoshop
  - Adobe Premiere / Sony Vegas
  - Illustrator
  
- Experiencia
  - Ánima Estudios: Director de proyecto – animador 2D – clean up
  - Le Cube – Pes Motion - Estudio Ronda - Piloto.tv - Skycube – Club camping – Offbeat Estudio: animador 2D – clean up
  - 2Veinte Studio: animador 2D - clean up
  - Vlexus animación: animador 2D – diseño de personajes
  - Ingenio The Agency: director de arte
  - Express Cloud Italia: animador 2D - motion graphics
  - Lyncros: animador 2D
  - ESCAAD: diseñador multimedia
  - Simbiosis multimedia: Gráfica – publicidad – animación - ilustraciones - web - productos audiovisuales
  
- Cursos
  - Seminario CASA ACME: Story board – animación avanzada - diseño de personajes
  - La animación y la producción cinematográfica
  - El arte en la animación
  - Dibujo y bocetaje: universo personal
  - Composición audiovisual avanzada
  - Realización de fondos para dibujos animados
  - Dirección de fotografía
  - Técnicas de animación



## **PEREYRA, ALIDA**

- Productora de animación.
- Guionista.

*Licenciada en comunicación social y Técnica universitaria de francés. Máster en administración de negocios. Guionista y productora. Apasionada por contar historias, especialmente a través del lenguaje audiovisual.*

### Habilidades y experiencia:

- Idiomas:
  - Inglés avanzado
  - Francés avanzado
  - Portugués básico
  - Coreano básico
- Experiencia:
  - Productora general – Bonkers animation
  - Productora y guionista asociada – Mimesis Fimorks
  - Guionista – Vlexus animation y Zafiro contenidos
  - Directora de producción: Serie “frecuencia Blanca” – Serie “Omnibellum” – Largometraje de ficción “Voror”
  - Directora de contenido y asistente de guión: Serie “Mari Mariquita y sus amigos” – Serie animada “Robots Vikingos de Marte”.
  - Asistente de dirección – Serie “Los hijos dedibujados”
  - Jefa de producción: cortometraje “quiero que llueva”, “Vendimia Junín”, publicidad “Fit Salud” y Bodega Monteviejo.
  - Asistente de guión: corto animado “Bye bye my heart”, serie Tv “Kusi Qolla”
- Cursos:
  - Taller de “caracterización prostética en la era del HD”
  - Workshop intensivo. “Creación de proyectos: Guion y creatividad”
  - Workshop Dirección de fotografía

- Seminario sobre la realización integral de series de TV
- Curso de 3D Autodesk Maya Módulo I: Modelado
- Curso de desarrollo de proyectos
- Capacitación sobre “el arte en la animación de Metegol”
- Curso de guion de ficción
- Seminario de Guion Infantil
- Jornada Expotoons en Mendoza (ESCAAD)
- Curso de “after effects”

**PEREYRA, MELISA**

- Asistente de animación y clean up.
- Animación cutout.
- Diseño de personajes y escenarios.

*Profesora de educación General básica. Capacitadora profesional de Toon Boom y directora de la escuela de animación y artes digitales. Apasionada por el arte y la animación.*

Habilidades y experiencia:

- Experiencia:
  - Asistente y animadora junior – Bonkers Animation
  - Producción y asistencia de dirección – Vlexus Animation
  - Dirección administrativa – Escuela de artes digitales (ESCAAD)
  - Capacitadora con certificación nivel “profesional” de Toon Boom Animation Inc.
- Cursos:
  - Curso de modelado en 3D Maya.
  - Curso de pintura digital – ESCAAD
  - Curso de animación nivel 1: Animación tradicional
  - Curso de animación nivel 2: Animación digital Cutout
  - Curso de animación experimental

## 8. PLAN DE MARKETING

### A. ANÁLISIS FODA

Presento a continuación un análisis FODA cruzado, desarrollando en base a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, las estrategias más adecuadas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios animados de calidad a precios competitivos, en tiempo y forma</li> <li>- Personal muy calificado, con experiencia en el sector</li> <li>- Buena imagen individual de los miembros para con los clientes</li> <li>- Capacidad de adaptación de los servicios a la demanda</li> <li>- Trabajo en equipo, sinergia, distribución adecuada de funciones.</li> <li>- Posibilidad de trabajar remotamente, por lo tanto de tener clientes internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen del estudio en construcción, por ser nuevos en el mercado</li> <li>- Falta de una red de contactos</li> <li>- Espacio físico para el desarrollo del trabajo en conjunto</li> <li>- Último eslabón de una larga cadena de intermediarios</li> </ul>
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento generalizado en la utilización del recurso animado como medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimiento del cliente para lograr una conexión con su público objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en ferias y convenciones de animación para dar a</li> </ul>

<p>publicitario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hábito creciente del uso de medios digitales por parte del consumidor de la publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captación de clientes, resaltando las fortalezas del sector y los beneficios de la animación para la publicidad.</li> <li>- Promover el trabajo en equipo para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el mercado.</li> <li>- Supervisar el cumplimiento de los tiempos de los proyectos para mantener una imagen positiva de la empresa.</li> </ul>	<p>conocer el estudio y sus fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una red de contactos con agencias de publicidad, para conseguir trabajos directos sin intermediarios.</li> <li>- Encontrar un espacio físico donde aprovechar la sinergia del grupo.</li> <li>- Desarrollo de proyectos independientes para la participación en concursos</li> </ul>
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad política y económica</li> <li>- Pesificación de divisas y la burocracia que conlleva</li> <li>- Escasez de fuentes de financiamiento</li> <li>- Accesibilidad limitada y atrasada de nuevas tecnologías</li> <li>- Poca mano de obra disponible en la provincia/país – falta de academias relacionadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscripción de la empresa en un país extranjero</li> <li>- Generación de contactos con animadores freelancer del exterior, para posibles trabajos por proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un buen ambiente de trabajo</li> <li>- Utilizar mano de obra extranjera</li> <li>- Analizar know how de empresas del rubro, en países limítrofes y su personal</li> </ul>

*Tabla 2 – Análisis FODA*  
Elaboración propia.

## B. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Listo a continuación los objetivos para la organización:

Cuantitativos:

- Lograr un 20% del total de prestaciones, brindada directamente al cliente final o agencia publicitaria al final del 3er año.
- Contar con 15 trabajadores freelance experimentados, que alcancen los parámetros de calidad que exige la empresa, a términos del 1er año.
- Participar de al menos 3 capacitaciones para el 100% de los integrantes del estudio, al cabo de 1 año.
- Ganar un concurso, y haber participado en al menos 7 en el quinto año.
- Desarrollar un proyecto propio que pueda utilizarse en el porfolio del estudio, al finalizar el 2do año.

Cualitativos:

- Mantener un área operativa eficiente, cumpliendo con los tiempos de ejecución, y contenido de calidad
- Mantener relaciones a futuro con clientes actuales y potenciales.

## C. TÁCTICAS.

Luego del análisis anterior, y a modo de síntesis, cito entonces la estrategia general de la compañía, a saber:

*El estudio seguirá una estrategia de nicho de mercado, realizando contenido animado para publicidad.*

*Para atraer y mantener a su público objetivo buscará resaltar la calidad de sus servicios basado en la experiencia de su personal y el cumplimiento de los tiempos estipulados, construyendo así desde sus inicios, una imagen de marca positiva.*

Analizaré a continuación, las herramientas tácticas que la empresa podrá controlar y cómo deberá combinarlas para poder desarrollar su estrategia, y cumplir así con los objetivos fijados con anterioridad.

## **SERVICIO**

Bonkers animation Studio brinda el servicio de animación 2D y “cutout” para el sector de publicidad. Durante la etapa de pre-producción existe un diálogo permanente con el cliente, principalmente a través del desarrollo del storyboard y animatic. Es aquí donde se basará la táctica con relación al servicio prestado.

Debido a que la calidad y tipo de trabajo varía según las necesidades y preferencias del cliente, la parte crítica para conseguir entregar un servicio diferencial se encuentra en la comunicación con el mismo.

Es por esto, por lo que el componente que logrará la diferenciación del servicio serán las personas. Bonkers Animation es un grupo de profesionales con vasta experiencia en el rubro, pero, además, apasionados por su trabajo y su proyecto. El éxito de su trabajo radica en el compromiso por entregar un servicio de calidad y a tiempo.

Para el cumplimiento de sus objetivos, será necesario entonces reforzar el trabajo en equipo, y la capacidad de comunicación con el cliente.

## **PRECIO**

La determinación de precios de este tipo de servicios es muy variable y dependiente de diversos factores.

Bonkers animation realizará sus presupuestos en base a un “segundo de animación” básico, que incluye la animación del proyecto, el clean up y el trabajo de producción.

En base a ese precio, que parte de los U\$S 180 por segundo, el presupuesto irá variando, según la complejidad del mismo, cantidad de personajes a animar, extensión del proyecto, entre otras.

Además, el diseño de personajes y fondos, en caso de ser requerido, variará entre los U\$S 40-60, dependiendo la complejidad de los mismo.

Para el caso de la animación cutout, el segundo de animación en sí será más barato, debido a que al utilizar una “marioneta” como personaje, el tiempo que se requiere para la creación de movimiento será menor que en el caso de la animación 2D.

Pero, en este caso, es importante tener en cuenta la elaboración del “rigging” de cada personaje, es decir, el armado de la marioneta. Este es un proceso que puede llevar de 1 semana a 1 mes de elaboración, dependiendo de la complejidad de los movimientos que se requieran.

Es también un factor determinante el tamaño de la empresa que realiza la contratación del servicio. El estudio debe poder adaptarse a los presupuestos asignados, siempre respetando una base que sea rentable para el mismo, es decir, un precio mínimo.

## **PLAZA**

El objetivo de Bonkers Animation es ser proveedores de primer nivel, enfocándose en las agencias de publicidad, especialmente aquellas que no posean un departamento especializado en animación, centradas en su negocio principal y que, por lo tanto, buscan tercerizar este tipo de servicios.

Mantener un trabajo activo con las agencias de publicidad, como socios estratégicos en la búsqueda de nuevos proyectos, podría convertirse en una enorme fortaleza para el estudio.

Por otro lado, como canal alternativo estará el trabajar directamente con clientes finales, con énfasis en las Pymes que cuenten con su propio departamento de marketing para el desarrollo de sus espacios publicitarios, tercerizando la producción a empresas externas. O bien, PYMES que prefieran evitar el costo de tener como intermediario a una agencia publicitaria, y busquen directamente al estudio como desarrollador de su spot publicitario.

## **PROMOCIÓN**

La comercialización de los servicios de animación tendrá como objetivo lograr la ampliación su red de contactos.

Como punto de partida para la concreción de este objetivo, deberá generarse, y mantener actualizado, un portafolio de la empresa, formado por trabajos realizados para otros clientes y algún trabajo desarrollado de manera independiente por la empresa.

Otro punto clave para la correcta promoción de los servicios, será el manejo y actualización de redes sociales. Es preciso dirigir el contenido a agencias publicitarias que puedan requerir de los servicios.

El trabajar para grandes empresas, aunque signifique una rentabilidad menor a la esperada, será de gran utilidad inicialmente, para poder generar contenido, aprovechando también las herramientas que brindan las redes sociales, tales como hashtags, menciones, etc. para demostrar una relación con ese cliente, y lograr ser reconocidos por una mayor cantidad de agencias.

La participación en concursos y festivales permitirá también a la empresa ampliar su red de contactos, debiendo concentrar todas sus fuerzas en la realización de un proyecto que logre algún tipo de premio o mención. Permitiendo así aumentar su reconocimiento en el mercado de la animación.

## **PERSONAS**

Para el caso de las empresas de servicios, el factor humano cumple una función clave en el éxito del negocio. En el caso del estudio de animación, son quienes generan un trabajo que debe ser diferencial, tanto en calidad como en tiempo de realización.

Quienes componen el estudio deben tener la capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente, sin perder de vista al consumidor final de su contenido; deben aprender a trabajar bajo presión y a contrarreloj.

Son ellos también quienes se encargan de atraer y mantener al cliente. Están detrás de cada red social, cada presupuesto generado, y cada proyecto desarrollado y entregado.

Es necesario tener un grupo de trabajo capacitado y motivado, es por esto por lo que será parte importante de las estrategias utilizadas por la empresa la participación en capacitaciones y cursos que puedan ser de utilidad para el estudio, como también para el desarrollo personal de cada uno de sus integrantes.

Además, una correcta distribución de las funciones y descripción de los cargos permitirá a cada integrante entender su lugar en la empresa y tener en claro cuáles son sus responsabilidades, y de esta manera lograr un mayor sentimiento de pertenencia.



## **PERCEPCIÓN FÍSICA**

Al tratarse de una empresa de servicios, los clientes buscan una manera de conectar con la compañía, es por esto por lo que crear un entorno más “tangible” para el cliente es una acción indispensable.

En primer lugar, el estudio deberá designar un lugar físico donde comenzar a desarrollar sus actividades, esto es por dos motivos, el primero es, que, a pesar de ser una actividad con posibilidades de realizarse en forma remota, el hecho de compartir un espacio físico y horario en común permitirá al grupo mejorar su calidad y velocidad de trabajo, aprovechando la sinergia del trabajo en equipo.

En segundo lugar, y como expresaba anteriormente, el cliente precisa de un lugar físico que haga tangible el servicio que por sus características no puede serlo. Esto permitirá al cliente encontrarlos de manera virtual, en sitios como, por ejemplo, Google maps, como así también, en caso de ser posible y necesario, reunirse con el cliente.

En el caso de necesitar de la ayuda extra de un animador independiente, freelance, puede llegar a ser de gran utilidad el citarlo en el estudio, para poder ejercer un mayor control de su trabajo, y así obtener los resultados esperados en menor tiempo, debido a una retroalimentación inmediata.

Como segunda medida, es indispensable el poseer un sitio web, y la presencia en redes sociales. Para este tipo de servicios, estas herramientas son las principales y más esenciales para establecer una conexión con el cliente. El cuidado y seguimiento que se le dé a estas herramientas sociales, y la calidad y cantidad de contenido subido en las mismas, permitirá al cliente a comprender la naturaleza de la compañía.

Bonkers animation Studio, actualmente está presente en redes sociales tales como Facebook, Instagram, Vimeo, Behance, entre otras. Y posee una Web que aún no es posible visibilizar, debido a que se encuentra en construcción, esto es, para evitar que llegue al cliente contenido inconcluso, y que desarrolle de esta manera una imagen errónea de la organización.

Otro punto a tener en cuenta, especialmente en la actualidad, es el “cliente satisfecho”. Dado la velocidad de la transmisión de información, un comentario tanto a favorable como desfavorable causará un impacto directo en la organización. Es importante entonces, lograr que los clientes satisfechos divulguen los atributos de la empresa y al mismo tiempo, en el caso de clientes insatisfechos, intentar

recomponer dicha relación, a través de acciones concretas para con dicho cliente, evitando así la “mala publicidad”.

## **PROCESOS**

El manejo de los procedimientos y flujos de actividades del estudio será coordinado por la productora de animación, Alida Pereyra, quien se encargará de gestionar los tiempos de realización, comunicarlos al cliente y al mismo tiempo coordinar el trabajo con las expectativas del mismo.

Para el caso de la aceptación de nuevos trabajos, y orientados siempre a cumplir con el objetivo de cumplimiento de las fechas límites, será primordial la coordinación de la mano de obra disponible, tanto interna como externamente, con el flujo de actividades de los trabajos ya en proceso, para evitar la superposición de actividades, y por tal motivo, la imposibilidad de cumplir con tal objetivo.

Otro factor a tener en cuenta es la comunicación constante con el cliente. El trabajo irá variando según los comentarios del cliente, y su retroalimentación. Aquí serán claves los momentos en que se muestren los avances al cliente, como así también la comprensión y correcta transmisión de sus requerimientos al miembro del grupo.

En este caso, la comunicación será efectuada por una sola persona, evitando de esta manera la desinformación y la distorsión de los mensajes. Será tarea entonces de la Alida, productora de animación, el recibir, interpretar y saber comunicar tal información.

## **D. PLAN DE VENTAS**

Para el desarrollo de este punto, se utiliza como referencia el presupuesto elaborado por un estudio de Argentina, para el estudio colombiano “Diptongo”. El proyecto consiste en un corto animado 2D con una duración de 15 segundos, y un tiempo total de elaboración de 4 semanas. Los servicios incluidos en el trabajo son: elaboración de timatic de la animación, animación y clean up, composición, sonido y producción general. Además, incluye la realización de hasta 3 correcciones sustanciales por etapa de creación.

El valor final de tal trabajo es de USD 5.400.

El equipo necesario para la concreción de tal proyecto incluirá, 1 director de animación, 2 animadores y 4 asistentes de clean up (requiriendo entonces la contratación de 2 agentes freelance para la elaboración de dicha etapa).

Para la estimación de las ventas a 3 años, tendré en cuenta el objetivo principal del estudio, que es el de quitar a los estudios intermediarios y trabajar de manera directa con las empresas clientes o agencias de publicidad.

Este factor, implicaría una prolongación del tiempo de elaboración del proyecto, debido a que agregaría una etapa de Preproducción (1 semanas extra), incluyendo elaboración de story board, diseño de personajes y fondos; y una etapa de Post-producción (1 semana extra) para el ordenamiento de las capas de cada plano animado y la composición final (aplicación de efectos y filtros).

Además, con la eliminación de intermediarios, puedo estimar que la rentabilidad aumentaría alrededor de un 25%, según las características tanto del proyecto como del cliente.

Tomaré entonces de referencia el presupuesto básico para el primer año, agregando para mediados del 2do, 2 semanas más de trabajo, un 25% más de rentabilidad por ser un cliente directo, más otros USD 3000, por el tiempo extra de trabajo.

Además, debido a la disponibilidad de personal, se supondrá la realización de un proyecto por vez, sin superposición de estos.

Precio vta primeros 18 meses / proyecto	USD 5.400
Tiempo de elaboración primeros 18 meses	4 semanas
Cantidad de proyectos por año (supongo meses de 4 semanas)	12 proyectos
Precio vta desde 2do semestre del 2do año	USD 10.500
(5400+4000)*1,25	
Tiempo de elaboración desde 2do semestre del 2do año	6 semanas
Cantidad de proyectos por año (desde 2do semestre del 2do año)	8,00 proyectos
12 meses x 4 semanas / 7 sem de elaboración	

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
USD 64,800	USD 74,400	USD 84,000
\$4,674,672	\$5,367,216	\$6,059,760

Tabla 3 - Proyección de ventas para 3 años.  
(Elaboración propia). Convertibilidad USD – ARS, según  
BNRA al 28/07/2020 (1USD - \$ 72,14)

## 9. ASPECTOS LEGALES

### A. ACTUALIDAD

La empresa no se encuentra constituida como tal al día de la fecha, sino que aleatoriamente, cada socio fundador de la misma factura por alguno de los trabajos realizados, en su carácter de monotributistas.

Existen dos posibilidades que están siendo evaluadas, la primera de ellas consiste la formación de la nueva figura de sociedad generada para beneficio de emprendedores, una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).

La otra posibilidad, que surge con motivo de las constantes trababas impositivas y económicas actuales del país (especialmente la de ingreso de divisas, que afecta directamente al negocio), es registrar la empresa como una S.R.L en el país vecino, contando con la facilidad de que dos de los integrantes actuales del estudio poseen nacionalidad Chilena.

A continuación los requerimientos y particularidades de cada opción:

1) Sociedades por acciones simplificadas (SAS).

Este tipo social nace con la Ley 27349, “Ley de apoyo al capital emprendedor”.

Es un nuevo tipo social que no se encuentra dentro de la Ley General de Sociedades. Se regula por las disposiciones de la Ley de apoyo capital emprendedor, pero de manera complementaria se aplica la LGS (es decir que en todo aquello que no prevea la ley 27.349 se va a aplicar supletoriamente la LGS) y lo que procura es facilitar la estructuración de nuevos emprendimientos limitando la responsabilidad de los emprendedores.

El beneficio aparejado con la decisión de constituir este tipo de sociedad es que, en principio, tanto para el negocio en estudio, como para casi cualquier otro emprendimiento emergente, se asume mucho riesgo. Entonces el tema de la responsabilidad que asume cada integrante es una preocupación, y la opción de constituir una sociedad en donde se limita la responsabilidad (S.A. o S.R.L.) implica un costo alto, además de una serie de requisitos bastante complejos de cumplir.

a) Tratamiento impositivo:

- En Impuesto a las Ganancias tributa como una sociedad de capital.
- Exclusión de impuesto a las ganancias si son micro, pequeñas o medianas empresas.
- En impuestos a los bienes personales no actúan como responsables sustitutos.

b) Inscripción

- Adjuntar la nota de presentación.
- Instrumento constitutivo Anexo II de la Resolución 420/20.
- Acreditación de la integración de los aportes.
- Constancia de la publicación de edicto en el Boletín Oficial.
- La presentación debe realizarse en la Dirección de Personas Jurídicas, en los formatos: papel y digital.

2) Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L) en Chile (BIZ LATIN HUB, 2020):

- Puede estar formada por 2 hasta 50 accionistas.
- El nombre debe incluir uno o más de los nombres de los socios y/o actividad de la empresa.
- No se requiere una contribución mínima de capital.
- No es necesario publicar los estados financieros de una SRL

a) Registro

- Nombre comercial aceptado por el Registro de empresas de Chile.
- Descripción de las actividades de la compañía
- Accionistas: Pueden ser de cualquier nacionalidad.
- Dirección de la oficina registrada en Chile.

b) Pasos

- Redactar y firmar un poder notarial: formar una SRL en Chile requiere representación legal. Una empresa chilena debe tener un ciudadano chileno designado como representante legal.
- Crear y firmar los estatutos de la compañía.
- Obtener un R.U.T (Rol Único Tributario)
- Registrar la empresa en el Registro de Comercio y publicarlo en el diario oficial.
- Abrir una cuenta bancaria corporativa.

## 10. PLAN FINANCIERO

### A. PREMISAS

- El flujo de fondo presentado se realiza por 5 años, y los valores expresados en el mismo son reales. Es decir, no se tiene en cuenta la inflación debido a la dificultad de estimarla en el contexto actual. Además, al ser la facturación de la empresa en dólares americanos, a pesar del deber legal de pesificar sus ventas, la relación entre el aumento de los costos y el de sus ingresos (según la cotización de la moneda) aumentará en “conjunto”, aunque no sea en exactamente la misma medida, pero permite una aproximación más cercana a la realidad.
- Los costos, gastos e inversiones se calcularon en agosto del año 2020.
- El financiamiento es propio. 100% capital de los socios.
- Para la proyección de las ventas, se supone la finalización de un proyecto para el inicio del siguiente.

- Para la selección del precio de venta, se utiliza un presupuesto de la organización para un corto animado 2D con una duración de 15 segundos, y un tiempo de elaboración total de 4 semanas. Se utiliza como base un corto 2D, debido a que, el otro servicio brindado por la organización, la animación cutout, puede tener un precio más bajo, pero requiere de mayor tiempo de elaboración, lo que iguala el nivel de ingresos.
- El cálculo del VNA se realiza teniendo como referencia la tasa de plazo fijo a 30 días del BNRA, para la fecha 21 de Agosto de 2020. Tasa: 38,57%

## B. ESTIMACIÓN DE INGRESOS

La tabla presentada a continuación refleja la estimación de ingresos para 5 años, presentada en USD, según la facturación real de la organización, y luego en términos de pesos argentinos, según la cotización oficial en cumplimiento de los requerimientos de la Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública. (Dec. 99/2019).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos en USD	USD 64,800	USD 74,400	USD 84,000	USD 84,000	USD 84,000
Convertibilidad	\$4,674,672	\$5,367,216	\$6,059,760	\$6,059,760	\$6,059,760

*Tabla 4 – Estimación de ingresos y conversión USD – ARS, según BNRA al 28/07/2020 (1USD - \$ 72,14)*

Para el desarrollo de la misma, se utilizó como referencia el presupuesto elaborado por un estudio de Argentina, para el estudio colombiano “Diptongo”. El proyecto consiste en un corto animado 2D con una duración de 15 segundos, y un tiempo total de elaboración de 4 semanas.

El valor final de tal trabajo es de USD 5.400.

El equipo necesario para la concreción de un proyecto de tales características consta de 1 director de animación, 2 animadores y 4 asistentes de clean up.

Para la estimación de las ventas a 5 años, se tuvo en cuenta el objetivo principal del estudio, que es el de quitar a los estudios intermediarios y trabajar de manera directa con las empresas clientes o agencias de publicidad.

Debido a este factor, se considera una prolongación del tiempo de elaboración del proyecto, debido a que precisaría de una etapa de Preproducción (1 semanas extra), y una de Post-producción (1 semana extra).

Además, con la eliminación de intermediarios, se estima que la rentabilidad aumentaría alrededor de un 25%, según las características tanto del proyecto como del cliente.

Tomaré entonces de referencia el presupuesto básico para el primer año, agregando para mediados del 2do, 2 semanas más de trabajo, un 25% más de rentabilidad por ser un cliente directo, más otros USD 3000, por el tiempo extra de trabajo.

Además, debido a la disponibilidad de personal, se supondrá la realización de un proyecto por vez, sin superposición de estos. A partir del 3er año se considera un ingreso constante.

### C. ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS

Debido a que el presente estudio se trata de una empresa de servicios, los principales costos derivados de la actividad son los de la contratación de licencias (programas de computación indispensables para el desarrollo de la actividad), y el servicio de internet. Considerando a estos como la “materia prima” del proyecto.

<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 151,288.00</b>
Licencias	<b>\$ 149,988.00</b>
Adobe Suite	\$ 63,588.00
Toom Boom	\$ 86,400.00
Servicio de Internet	<b>\$ 1,300.00</b>

*Tabla 5 – Costo de producción*

*Elaboración propia*



Luego, separo los gastos estructurales e impositivos, de los gastos en mano de obra.

Los sueldos individuales reflejados en la planilla que se muestra a continuación son mensuales, siendo el valor final, el importe de la suma de los mismos para todo el año, más los gastos en asesoría contable para un año.

<b>GASTOS</b>	<b>\$ 189,600.00</b>
Alquiler	\$ 96,000.00
Impuestos	\$ 25,200.00
WEB	\$ 8,400.00
Dominio	\$ 6,000.00
Hosting	\$ 2,400.00
Manejo de redes	\$ 60,000.00

Tabla 6 – Gastos estimados de Bonkers Animation  
Elaboración propia

<b>Sueldos (SICA-APMA, 2020)</b>	<b>\$ 4,152,144.00</b>
director de animación	\$ 91,137.00
director de producción	\$ 91,137.00
animador senior	\$ 57,537.00
story senior	\$ 50,633.00
animador junior	\$ 45,568.00
Asesoría contable	\$ 120,000.00

Tabla 7 –Lista de salarios de Animación Agosto  
Fuente: SICA-APMA (2020). Disponible en  
<https://www.sicacine.org.ar/descargas2015/Salarios%20animaci%C3%B3n%20Agosto%202020.pdf>

#### D. INVERSIONES

Para el inicio de las actividades, el estudio requiere de una cantidad de equipos computacionales especializados para tal trabajo. Y mobiliarios varios para la ambientación del lugar de trabajo.

El equipo consta de 5 socios, todos como parte del equipo de producción, y se realiza una compra de 6 computadoras, previendo la contratación de personas externas permanentes o temporales.

A continuación un reflejo de la inversión realizada.

INVERSIONES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACION ANUAL	VALOR DE RECUPERO
Computadoras	6	\$ 120,000	\$ 720,000	5 años	\$144,000.00	\$180,000.00
Mobiliario			\$ 42,000	10 años	\$4,200.00	\$21,000.00
sillas oficina	6	\$ 5,000	\$ 30,000			
Escritorios para pc	6	\$ 2,000	\$ 12,000			
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 762,000</b>			

*Tabla 8 – Inversiones estimadas para BONKERS Animation.  
Elaboración propia.*

#### E. FLUJO DE FONDOS

Una vez definidos la estimación de los ingresos, costos y gastos del ejercicio, es posible la realización del flujo de fondos del proyecto, para determinar su viabilidad financiera.

Como fue aclarado en las premisas iniciales, el FF no contempla la inflación debido a la dificultad de estimarla, pero sin perder utilidad para el análisis financiero, especialmente por ser la estimación de ventas realidad den dólares americanos.

Se realiza el mismo por 5 años, suponiendo su liquidación en el último año, por tanto, la venta de los bienes considerados como inversiones en el periodo inicial.

Se considera una tasa de IIBB del 4% (ATM MZA, 2020), y una tasa de impuesto a las ganancias del 35%. Ésta última es tomada en cuenta también para el momento de la venta de los bienes de inversión.

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	<b>Venta nominal</b>	\$ 4,674,672	\$ 5,367,216	\$ 6,059,760	\$ 6,059,760	\$ 6,059,760
4%	Ingresos brutos	-\$ 186,987	-\$ 214,689	-\$ 242,390	-\$ 242,390	-\$ 242,390
	Costo nominal	-\$ 151,288	-\$ 151,288	-\$ 151,288	-\$ 151,288	-\$ 151,288
	<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 4,336,397</b>	<b>\$ 5,001,239</b>	<b>\$ 5,666,082</b>	<b>\$ 5,666,082</b>	<b>\$ 5,666,082</b>
	<b>Gastos</b>	<b>-\$ 189,600</b>	<b>-\$ 189,600</b>	<b>-\$ 189,600</b>	<b>-\$ 189,600</b>	<b>-\$ 189,600</b>
	<b>Sueldos</b>	<b>-\$ 4,152,144</b>	<b>-\$ 4,152,144</b>	<b>-\$ 4,152,144</b>	<b>\$ 5,245,776</b>	<b>\$ 6,886,224</b>
	Depreciación	\$ 148,200	\$ 148,200	\$ 148,200	\$ 148,200	\$ 148,200
	Resultado antes de impuestos	-\$ 153,547	\$ 511,295	\$ 1,176,138	\$ 10,574,058	\$ 12,214,506
35%	Impuesto a las ganancias	-\$ 53,741	\$ 178,953	\$ 411,648	\$ 3,700,920	\$ 4,275,077
	Resultado después de impuestos	-\$ 153,547	\$ 386,083	\$ 764,489	\$ 6,873,137	\$ 7,939,429
	<b>Flujo de operaciones</b>	<b>-\$ 5,347</b>	<b>\$ 534,283</b>	<b>\$ 912,689</b>	<b>\$ 7,021,337</b>	<b>\$ 8,087,629</b>
	Inversión	-\$ 762,000				\$ 130,650
	<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-\$ 762,000</b>	<b>\$ 534,283</b>	<b>\$ 912,689</b>	<b>\$ 7,021,337</b>	<b>\$ 8,218,279</b>

39%	<b>VAN</b>	\$ 307,159
	<b>TIR</b>	54%

*Tabla 9 – Flujo de Fondos estimados para Bonkers Animation.*  
Elaboración propia.

El proyecto refleja una Tasa interna de retorno (TIR) del 54%. Teniendo en cuenta una tasa mínima requerida del 38,57% (plazo fijo BNA – 30 días – TNA 38,57%), y debido a que la obtenida es superior, es posible asegurar que el proyecto es rentable.

Además, el cálculo del Valor Actual Neto del mismo, a la tasa mínima requerida da un valor mayor que 0, por \$307.159, indicando que la inversión generará ganancias por encima de la rentabilidad mínima exigida.

Por lo tanto, la decisión es positiva para la aceptación del proyecto.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo, fue desarrollado un plan de negocios para el estudio de animación “Bonkers”, el cual ofrece el servicio de animación como herramienta publicitaria, desde la provincia de Mendoza, Argentina, destinado a empresas tanto del interior como exterior del país, siendo estas últimas su objetivo principal.

Para su desarrollo fueron utilizados diferentes herramientas y conceptos relacionados al análisis y administración de empresas, tales como posicionamiento, segmentación, análisis PEST y FODA, y de finanzas, especialmente relacionadas a la estimación de ventas y análisis financiero, con cálculo de valor actual neto y tasa de retorno (TIR).

La recopilación de información fue obtenida a través de entrevistas a los socios fundadores y recopilación de datos en internet.

Luego de una completa investigación y análisis, puedo confirmar la hipótesis planteada para el estudio: “Es factible y rentable el desarrollo de un estudio de animación en la provincia de Mendoza, orientado a la oferta de servicios en el exterior, teniendo en cuenta el panorama actual de transición política y económica.”, basada en las siguientes condiciones:

- El posicionamiento del estudio se basa en el cumplimiento en tiempo y forma de los proyectos solicitados, procurando altos estándares de calidad y servicio. Para lo cual es importante mantener un área de operaciones eficiente, que a través de supervisión constante asegure que se cumplan las prácticas propuestas, cronogramas de trabajo y promueva el trabajo en equipo.
- El desarrollo de la actividad será orientado al área de publicidad, teniendo como mercado meta a agencias publicitarias y empresas con su propio departamento de marketing. Teniendo como estrategia a corto plazo, la eliminación de otros estudios afines como intermediarios, proyectando lograr tal objetivo a mediados del 2do año de operaciones.

- Es indispensable para asegurar el crecimiento sostenido de las actividades y rentabilidad, la participación en ferias y festivales, buscando mantener una relación activa con las agencias de publicidad, encargados del área de marketing y empresas interesadas.
- 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, tanto permanentes como temporales.

Habiendo obtenido un VAN positivo de \$ 307,159, basado en la tasa de plazo fijo a 30 días del BNA (30%), y con una TIR del 56%, me permito concluir que el plan de negocio es viable, basando esta conclusión en un análisis financiero para un proyecto elaborado con suposición de disolución en el año 5.

En cuanto a la inversión, son los socios fundadores quienes aportan todo el capital necesario, logrando su recuperación a principios del 3er año de operaciones.

## REFERENCIAS

- BEJAR CARDOZO, J. L. (2019). *Plan de negocios para la exportación de servicios de animación 2D y 3D al mercado de Brasil*. Trabajo de investigación, Universidad de Lima. Recuperado de: [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/10030/bejar\\_cardozo\\_jhostin\\_liroy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/10030/bejar_cardozo_jhostin_liroy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cámara de comercio de Bogotá (2010). *Diagnóstico y plan de acción para la industria de animación digital y videojuegos de Bogotá* [en línea]. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/52145139.pdf>
- CHONG, A. (2010). *Animación digital*. Barcelona: Naturart, S. A.
- FLEITMAN, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: Mc Graw Hill.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica – decimoprimer edición*. México: Pearson Educación.
- LAMBING, P y KUEHL, C (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. México: Prentice-Hall.
- Ley N° 9212 (2020) [en línea]. Ley impositiva. Ministerio de Hacienda y Finanzas. Mendoza, Argentina.
- Ley N° 27349 (2017). Apoyo al capital emprendedor. Buenos Aires, Argentina.
- MILLÁN SALCEDO, C. A. (2013). *Aproximación a la animación en la publicidad televisiva en el mundo*. Cuaderno de investigación y divulgación, Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado de <https://editorial.uao.edu.co/acceso-abierto/pdf/aproximacion-a-la-animacion.pdf>
- Oficina comercial de Chile en Buenos Aires (2013). *Estudio de mercado: Animación digital en Argentina* [en línea]. Recuperado de: [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/1369424840PMS\\_argentina\\_animacion\\_digital\\_2013.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1369424840PMS_argentina_animacion_digital_2013.pdf)
- RODRIGUEZ VALENCA, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: ECAFSA.
- Sindicato de la industria cinematográfica Argentina, animación, publicidad y medios audiovisuales (SICA – APMA) (2020) [en línea]. Argentina. Recuperado de: <https://www.sicacine.org.ar/descargas2015/Salarios%20animaci%C3%B3n%20Agosto%202020.pdf>
- STRAITON, J. (2006). *Animación y publicidad* [en línea]. Festival Internacional de animación en Ottawa. Disponible en: [http://www.animationfestival.ca/podcast/EP04\\_straiton\\_small.pdf](http://www.animationfestival.ca/podcast/EP04_straiton_small.pdf) [Agosto 2020].

VIÑAS, B. (2013). *Argentina Animada: Historia y desarrollo de la industria en el país* [en línea]. Proyecto de graduación, Universidad de Palermo.

WELLS, P. (2007). *Fundamentos de la animación*. Barcelona: Parramón ediciones SA.

WILLIAMS, R (1997). *El cine de animación*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.

## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- 5 pasos para formar una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) en Chile. Bizlatin Hub. <https://www.bizlatinhub.com/es/formar-sociedad-responsabilidad-limitada-chile/> [Abril 2020].
- ARANDA, D. *Segmentación y posicionamiento en la implementación de estrategias de mercado*. <https://bsginstitute.com/bs-campus/blog/Segmentacion-y-Posicionamiento-en-la-Implementacion-de-Estrategias-de-Mercado-7> [Abril 2020].
- ¿Cómo elaborar el plan de marketing? Recuperado de: <https://robertoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing>. [Abril 2020].
- ¿Cómo fijar los precios si tienes una empresa de servicios? Disponible en <https://www.emprendedores.es/gestion/a77497/como-fijar-precios-de-servicios/>. [Abril 2020].
- Consultora IVC – Gestión del talento. Consultado en: <https://www.ivc.es/blog/topic/gesti%C3%B3n-del-talento>. [Julio 2020].
- Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio. Disponible en: [https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info\\_11\\_03.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf). [Abril 2020].
- Hablemos de animación argentina. Disponible en: [https://aminoapps.com/c/dibujos\\_animados/page/blog/hablemos-de-animacion-argentina-animacion-2d-y-3d-en-peliculas-animadas-juegodeamino/G50u\\_nuJExQImLDD7ZKQg15Voz70npp](https://aminoapps.com/c/dibujos_animados/page/blog/hablemos-de-animacion-argentina-animacion-2d-y-3d-en-peliculas-animadas-juegodeamino/G50u_nuJExQImLDD7ZKQg15Voz70npp). [Abril 2020].
- La animación publicitaria (2014). Recuperado de: <https://animacionpublicitaria.wordpress.com/>. [Abril 2020].
- La animación publicitaria, un nuevo formato para vender. Agencia V3rtice. <https://www.v3rtice.com/la-animacion-publicitaria-un-nuevo-formato-para-vender-n-200-es> [Abril 2020].
- Los 5 tipos de animación que todo creativo debe conocer. Recuperado de: <https://www.crehana.com/ar/blog/animacion-3d/los-5-tipos-de-animacion-que-todo-creativo-debe-conocer/>. [Abril 2020].
- MARTÍNEZ-SALANOVA SÁNCHEZ, E. *El cine antes del cine* [en línea]. Andalucía. [Consultado en Julio de 2020]. Recuperado de: <http://www.uhu.es/cine.educacion/cineyeducacion/cineprecine.htm>
- Marketing de servicios. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/Danielnobregao/marketing-de-servicios-caso-ejemplo-de-4p> [Abril 2020].
- Qué son las 4p del marketing, cómo aplicarlas y ejemplos. Recuperado de: <https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/> [Abril 2020].




SAMSING, C. ¿Cómo crear un plan de negocios?: guía paso a paso. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/como-crear-plan-comercial> [Abril 2020].

Tu plan de negocios paso a paso. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/269219>. [Abril 2020].

## **DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 28 de Agosto del 2020



.....  
Firma y aclaración

27559  
Número de registro

37412319  
DNI