



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA SERVICIO DE RECREACIÓN DE ESCENAS CON EL  
CLIENTE COMO PROTAGONISTA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**MIGUEL ALEJANDRO FLORES MORAGA**

PROFESOR GUÍA:  
JORGE CARIKEO MONTOYA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ  
JUAN CARLOS SÁEZ CONTRERAS

SANTIAGO DE CHILE  
NOVIEMBRE 2011

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: MIGUEL FLORES MORAGA  
FECHA: 03/11/11  
PROF. GUIA: SR. JORGE CARIKEO

## **PLAN DE NEGOCIO PARA SERVICIO DE RECREACIÓN DE ESCENAS CON EL CLIENTE COMO PROTAGONISTA**

El presente trabajo tuvo como objetivo general el desarrollo de un plan de negocio para un servicio de recreación de escenas de películas, llamado Tu Movie, en donde el cliente es el protagonista. Tu Movie ofrecerá 3 servicios complementarios: de recreación audiovisual, fotográfica y a empresas.

Los resultados obtenidos en el análisis estratégico proponen que Tu Movie enfrenta un ambiente positivo para su realización en lo que respecta a la tecnología y al entorno social, pero que consta de inconvenientes como el aspecto legal de las recreaciones en cuanto a derechos y la alta copiabilidad del proyecto. Por otro lado, la oferta actual se encuentra diversificada en cuanto a propuestas de valor, abarcando distintos segmentos de clientes, en donde el cine se encuentra excluido, lo cual favorece al negocio por su aspecto innovador y la poca competencia que presentan las actuales empresas de la industria. La propuesta de valor se centra entonces, en ofrecer la experiencia de ser un actor profesional, bajo los conceptos de calidad, cercanía y ambiente cinematográfico.

Se determinó en el estudio de mercado para el servicio audiovisual, un mercado meta corresponde a las personas mayores de 15 años, de la región Metropolitana y del sector socioeconómico ABC1 y C2. Según encuestas realizadas, un 63% del mercado meta se muestra dispuesto a utilizar Tu Movie, lo que correspondientes a un millón de personas, sin embargo, según estimaciones de demanda, se atendería a 3200 personas el primer año. El servicio fotográfico se centra en los sectores socioeconómicos bajo el nivel C2, con una estimación de 4590 sesiones el primer año, mientras que el 3º servicio se enfoca en el rubro de entretenimiento para empresas.

En el plan de marketing se caracterizaron los servicios y se enfocó la promoción a través de los nuevos medios digitales disponibles en internet y las redes sociales como Facebook y Youtube, además de una página web propia, lo que permite contacto directo con los clientes.

La inversión total se determinó en \$43.839.689. Los flujos de caja netos para el proyecto bordean los 160 millones en promedio, obteniéndose un VAN de \$28.689.204 y una TIR de 41.44%. Se determina que el proyecto es rentable en la medida que el servicio fotográfico mantenga una demanda aceptable detallándose en el análisis de sensibilidad.

Se concluye que se trata de un proyecto rentable con un escenario favorable para su implementación, pero dependiente de algunos servicios específicos. Se termina recomendando analizar expansiones territoriales del negocio y nuevos servicios.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres que siempre estuvieron preocupados y queriendo participar activamente ofreciendo su ayuda en todo ámbito durante el desarrollo de este trabajo y a todas las personas que cooperaron con su experiencia y tiempo sin pedir nada a cambio.

# ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	1
I.1	Introducción .....	1
I.2	Antecedentes Generales .....	2
I.3	Descripción y Justificación del Proyecto .....	4
II.	OBJETIVOS Y ALCANCES .....	5
II.1	Objetivos .....	5
II.2	Alcances.....	6
III.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	6
III.1	Análisis del Macroentorno .....	6
III.2	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	9
III.3	Análisis FODA.....	11
III.4	Conclusiones .....	12
IV.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	13
IV.1	Oferta .....	13
IV.2	Mercado Total, Potencial y Meta .....	16
IV.3	Entrevistas.....	18
IV.4	Encuestas.....	19
V.	MODELO DE NEGOCIO.....	25
VI.	PLAN DE MARKETING .....	28
VI.1	Marketing Estratégico.....	28
VI.2	Marketing Táctico.....	32
VII.	PLAN DE OPERACIONES .....	42
VII.1	Descripción de Procesos y Flujogramas .....	42
VIII.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	49
VIII.1	Organigrama .....	49
VIII.2	Dotación y Remuneración de Cargos.....	50
VIII.3	Descripción Cargos .....	50
IX.	PLAN FINANCIERO.....	54
IX.1	Inversión Inicial.....	54
IX.2	Fuente de Financiamiento y Condiciones de la Deuda.....	58
X.	EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	59

X.1 Ingresos del Proyecto .....	59
X.2 Estructura de Costos .....	60
X.3 Otras Consideraciones .....	63
X.4 Flujo de Caja .....	63
X.5 Análisis de Sensibilidad.....	64
XI. CONCLUSIONES.....	66
XI.1 CONCLUSIONES GENERALES .....	66
XI.2 RECOMENDACIONES .....	68
XII. BIBLIOGRAFÍA.....	70
I. ANEXOS .....	72
ANEXO A. MARCO CONCEPTUAL.....	72
ANEXO B. METODOLOGÍA .....	73
ANEXO C. PRINCIPALES ASPECTOS DE LA LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL .....	75
ANEXO D. TIPOS LICENCIAS MUSICALES .....	77
ANEXO E. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	78
ANEXO F. MAILS PRODUCTORAS.....	82
ANEXO F1. MIRAMAX.....	82
ANEXO F2. LUCASFILM .....	83
ANEXO F3. UNIVERSAL PICTURE.....	84
ANEXO G. CÁLCULO TAMAÑO MUESTRA REPRESENTATIVA ENCUESTAS .....	84
ANEXO H. ENCUESTAS.....	85
ANEXO H1. ENCUESTA 1.....	85
ANEXO H2: ENCUESTA 2.....	89
ANEXO I. FORMAS BASICAS DE ESCENOGRAFIA .....	94
ANEXO J. DESCRIPCIÓN Y REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS SETS .....	95
ANEXO J.1 SET ESCENA DE BAILE .....	95
ANEXO J.2 SET ESCENA DE COMEDIA.....	97
ANEXO J.3 SET ESCENA ROMÁNTICA .....	98
ANEXO J.4 SET ESCENA CIENCIA FICCIÓN.....	99
ANEXO J.5 SET ESCENA DE ACCIÓN .....	100
ANEXO K. DESCRIPCIÓN DEL LOCAL .....	101
ANEXO L. LISTADO DE PRECIOS.....	101

ANEXO L1. LISTA DE PRECIOS SERVICIO DE RECREACIÓN AUDIOVISUAL .....	101
ANEXO L2. LISTA DE PRECIOS SERVICIO DE RECREACIÓN FOTOGRÁFICA.....	102
ANEXO M. EVOLUCION DE LA DEMANDA.....	103
ANEXO N. PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO .....	104
ANEXO O. CÁLCULO VALOR RESIDUAL.....	104
ANEXO P. FLUJOS DE CAJA .....	105
ANEXO P.1 FLUJO DE CAJA PRIMER AÑO .....	105
ANEXO P.2 FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO .....	106
ANEXO P.3 FLUJO DE CAJA PROYECTO APALANCADO .....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución (%) de espectadores según país de origen de la película.....	2
Tabla 2: Empresa Distribuidoras de Cine.....	3
Tabla 3: Ventas, utilidad y rentabilidad grupo 92 según CIIU Rev.3, 2008.....	3
Tabla 4: Operadores de Paintball y servicios ofrecidos, Región Metropolitana .....	13
Tabla 5: Servicios ofrecidos por Playback Studio .....	15
Tabla 6: Precios estudio fotográfico Baúl de la Abuela.....	16
Tabla 7: Proyección de la población mayor a 15 años, Chile .....	17
Tabla 8: Proyección mercado potencial.....	17
Tabla 9: Tarifas por Persona Servicio Básico de Recreación Audiovisual.....	37
Tabla 10: Valor extra por servicio adicional .....	37
Tabla 11: Tarifas Servicio Recreación Fotográfica .....	38
Tabla 12: Tarifa de creación Dominio Web .....	40
Tabla 13: Tarifas de Renovación .....	40
Tabla 14: Dotación y Remuneración de cargos.....	50
Tabla 15: Estimación equipamiento en set .....	54
Tabla 16: Presupuesto equipamiento para post-producción.....	55
Tabla 17: Presupuesto artículos de maquillaje.....	55
Tabla 18: Presupuesto inversión en vestuario.....	56
Tabla 19: Inversión en Oficina y otros.....	56
Tabla 20: Estimación de presupuesto por sets. ....	57
Tabla 21: Valores derechos musicales y música a pedido .....	57
Tabla 22: Inversión Inicial Total.....	58
Tabla 23: Ingresos anuales esperados (\$).....	60
Tabla 24: Costos Fijos del Local .....	61
Tabla 25: Costos Fijos por Depreciación Anual.....	62
Tabla 26: Estructura de Costos Variables .....	62
Tabla 27: Indicadores Económicos Proyecto sin Financiamiento .....	63

Tabla 28: Descripción del Préstamo (\$).....	64
Tabla 29: Indicadores Económicos Proyecto con Financiamiento .....	64
Tabla 30: Análisis de Escenarios .....	65

## **INDICE DE DIAGRAMAS**

Diagrama 1: Proceso de pedido de información presencial o telefónica.....	43
Diagrama 2: Proceso de pedido de información vía mail de contacto.....	43
Diagrama 3: Proceso de reserva de hora.....	44
Diagrama 4: Proceso de cancelación de hora.....	45
Diagrama 5: Proceso de grabación en local .....	46
Diagrama 6: Proceso de edición y post-producción. ....	47

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Esquema Modelo de Negocio.....	25
Figura 2: Logotipo Tu Movie Blanco.....	32
Figura 3: Logotipo Tu Movie Negro .....	32
Figura 4: Logotipo Tu Movie en local .....	32
Figura 5: Organigrama de la Empresa.....	49

# I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

## I.1 Introducción

En el presente informe se expone el plan de negocio para un servicio de recreación de escenas del cine. Este servicio busca que el cliente pueda experimentar en carne propia lo que es ser un actor, representando además un escape de la rutina y una posibilidad de liberarse de las costumbres y normas de la sociedad jugando a ser alguien más.

Inicialmente, se presentan los antecedentes generales del tema del proyecto, contextualizando el área, sector o tema mayor, del cual es parte. Junto con éstos, se procede a mostrar una descripción del proyecto, determinando en qué consiste y qué se plantea con éste, informando la justificación detrás de su desarrollo.

Posteriormente se definen los objetivos, tanto general como específicos, que se buscan lograr durante el desarrollo del proyecto, unido a la metodología a utilizar para lograr concretar esos objetivos y los alcances de este trabajo.

A continuación se presenta un análisis de la industria a través de los principales factores políticos, sociales y tecnológicos que influyen en ella, además de un análisis de las 5 fuerzas de Porter para determinar el atractivo de la industria a la cual se ingresa. Se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes para el negocio.

En el capítulo de investigación de mercado se muestra la oferta existente actualmente. Adicionalmente, se cuantifica el mercado total, potencial y meta y se expone lo más relevante de las entrevistas y encuestas realizadas anteriormente.

A modo gráfico se presenta el modelo de negocio a través del modelo Canvas presentado el libro *Business Model Generation* junto con la propuesta de valor ofrecida por el servicio resultante de los análisis anteriores.

El plan de marketing detalla tanto el marketing estratégico como el táctico, definiendo en el primero de éstos, la estrategia genérica que se llevará a cabo junto con la estrategia de posicionamiento. Por su parte, el marketing táctico detalla las 4P's del negocio (producto, precio, plaza, promoción).

Más tarde, se describen los procesos más relevantes en el funcionamiento del negocio en el plan de operaciones, y se determina el plan de recursos humanos detallando los cargos y dotación necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos descritos en el plan de operaciones, junto con esto se presenta el organigrama de la empresa determinando las jerarquías de los cargos.

A continuación, se presenta el plan financiero determinando la inversión necesaria para la realización del proyecto y las fuentes de financiamiento para su costeo. Así mismo, se muestra la evaluación económica a través del flujo de caja del proyecto y se analizan posibles escenarios a enfrentar determinando el atractivo de éste.

Finalmente, se presentan las conclusiones más relevantes del estudio.



## I.2 Antecedentes Generales

### Medio Audiovisual: Cine

Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en su Informe Anual Cultura y Tiempo Libre, año 2009, el cine se ha consolidado como el espectáculo de mayor convocatoria de espectadores en Chile llegando a los 14,4 millones de espectadores en 2009, lo implica un aumento de un 21% en relación al año 2008 y de un 25% con respecto al año 2007. Este crecimiento además se presenta en cada una de las regiones del país.

Para el año 2010, según datos del informe “El Cine en Chile en el 2010”, elaborado por la Cámara de Exhibidores Multisalas de Chile A.G. (CAEM), hasta el mes de febrero la asistencia al cine tenía un aumento acumulado de 16,5% respecto del año anterior, el cual se vio mermado debido a las consecuencias que trajo consigo el terremoto del 27 de febrero, dejando varias salas de exhibición inutilizadas.

El cómputo final de espectadores el año 2010 llegó a los 14,7 millones, equivalentes a un aumento del 1,8% respecto al año anterior. Según CAEM, la disminución debido a los efectos del terremoto se estima que fue de alrededor del millón de espectadores, por lo que las cifras proyectadas deberían haber llegado a los 15,7 millones, denotando un aumento del 8,7% respecto al año anterior.

El promedio de asistencias al cine por habitante en el territorio nacional se ha incrementado desde el año 2005 hasta el 2010, pasando de 0,66 asistencias por habitante a 0,86 asistencias el 2010.

Por otro lado, la tendencia general de los espectadores es asistir a largometrajes de origen estadounidense en desmedro del cine nacional o de otros países, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Distribución (%) de espectadores según país de origen de la película**

País	2.007	2.008	2.009
EEUU	80,4	78,3	86,6
Chile	8,1	8,1	3,9
Otros	11,5	13,6	9,5
Total	100	100	100

Fuente: Informe Anual Cultura y Tiempo Libre 2009, INE.

A partir del mismo estudio se determinó que la mayor cantidad de espectadores (9 millones, 62% del total) se concentró en la Región Metropolitana, esto debido a que la región presenta la mayor cantidad de salas de exhibición, conteniendo el 58% del total nacional.

Las empresas distribuidoras de cine se muestran en el cuadro siguiente:

**Tabla 2: Empresa Distribuidoras de Cine**

Distribuidor	
1	Fox
2	Disney
3	Columbia
4	Warner
5	BF
6	Paramount
7	Universal
8	Andes Films
9	MC Films
10	Independiente
11	Transeuropa
12	CDI Films
13	Impacto Cine
14	Arcadia
15	Four Films

Fuente: Informe Anual Cultura y Tiempo Libre 2009, INE.

### **Sector Servicio: Actividades de cinematografía, radio y televisión y otras actividades de entretenimiento.**

El Sector Servicio se divide en distintos grupos según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU Rev.3).

Según el Informe Anual Comercio y Servicios 2008 del INE, el grupo correspondiente a Actividades de cinematografía, radio y televisión y otras actividades de entretenimiento (grupo 921 según CIIU Rev.3), presentó ingresos por venta (en miles de UF) por 28.063 el año 2008<sup>1</sup>, anotando una variación positiva de 30,63% con respecto al año anterior.

El detalle del ingreso por ventas y la utilidad del ejercicio, en miles de pesos, se puede apreciar en el cuadro siguiente:

**Tabla 3: Ventas, utilidad y rentabilidad grupo 92 según CIIU Rev.3, 2008**

CIV Rev. 3	Grupo de Actividad	Ingresos por Ventas Actv. Principal (M\$)	Utilidad del Ejercicio (M\$)	Rentabilidad (%)
92	Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas	1.122.410.773	39.468.394	3,52
921	Actividades de cinematografía, radio y televisión y otras actividades de entretenimiento	573.241.536	19.424.301	3,39
922	Actividades de agencias de noticias	13.038.276	-186.430	-1,43
923	Actividades de bibliotecas, archivos y museos y otras actividades culturales	9.522.589	10.527.042	110,55

<sup>1</sup>UF promedio 2008: \$18.786,71, Informe Anual Comercio y Servicios 2008 INE.

924	Actividades deportivas y otras actividades de esparcimiento	526.608.372	9.703.481	1,84
-----	---	-------------	-----------	------

Fuente: Informe Anual Comercio y Servicios 2008, INE.

El grupo 921 muestra una rentabilidad de un 3,4% siendo la segunda más alta del grupo 92, sin embargo dentro de las 26 actividades que constituyen el sector es la número 20, aportando con el 3,77% del total de ventas de éste.

## Industria del Entretenimiento

Como antecedente sobre la evolución de la industria del entretenimiento en el país y América Latina, según el “Estudio de Entretenimiento y Medios 2010-2014” elaborado por *PricewaterhouseCoopers*<sup>2</sup> que toma datos de 48 países incluyendo Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela; en los próximos cinco años Chile se consolidará como uno de los países líderes en la región en la industria del entretenimiento, llegando a anotar en dicho período el mayor crecimiento del mercado(56%), alcanzando los US\$ 975 millones.

A partir del mismo estudio se obtiene que, a nivel global, Latinoamérica tendría el mayor incremento en este ámbito (43%), llegando a US\$ 76 mil millones en 2014. Por tamaño de industria, en todo caso, lidera Europa, Medio Oriente y África (EMEA), con US\$ 580 mil millones, seguido de Norteamérica y Asia Pacífico.

### I.3 Descripción y Justificación del Proyecto

El proyecto presentado en este trabajo se delinea como un estudio de grabación cinematográfica especializado en reproducir escenas icónicas del cine o que se han quedado en la retina del espectador por muchos años.

La justificación de este trabajo viene dado por un gusto personal del memorista hacia la cultura del cine y la actuación, además de representar una oportunidad real de trabajo en forma independiente que implica madurez y constancia en el realizador de la memoria.

La idea a su vez, nace a partir de la aparición y posterior crecimiento de negocios en donde el cliente se caracteriza de alguien más, como es el caso del estudio fotográfico El Baúl de la Abuela, que presenta fotografías de época para sus clientes, o los juegos tipo *Paintball* en los que las personas forman equipos y se enfrentan en un escenario de guerra. Todos estos productos o servicios se desarrollan con la idea de olvidarse de la rutina y el *stress* del trabajo.

El alto grado de asistencia a presentaciones de cine, el crecimiento de la industria audiovisual y de actividades cinematográficas sumado a las favorables proyecciones sobre la evolución de la industria del entretenimiento en el país, ha aportado a la realización de este proyecto en donde el cliente podrá ser la estrella de la película.

El estudio de grabación contará con habitaciones especialmente habilitadas como set de grabación en donde se tendrá el decorado correspondiente a la escena, el cual

<sup>2</sup> <http://www.chilecrece.cl/2010/07/chile-se-consolida-como-lider-en-la-industria-del-entretenimiento>, [consulta 05 noviembre 2010]

tendrá la capacidad de desmontarse, de tal forma que una habitación particular pueda ser ocupada para reproducir más de una escena. Inicialmente se pretende tener un stock disminuido de escenas separadas por género cinematográfico para una fácil búsqueda y elección de éstas por parte del cliente.

Para utilizar el servicio será recomendado pedir hora con anticipación para asegurar la atención, una vez definida la fecha y la escena, se mandará el guión vía mail para prepararse con anticipación si así lo desease el cliente. Al momento de llegado al estudio tendrá un tiempo en el cual podrá ensayar y conocer al equipo humano con el que interactuará para luego pasar a grabar directamente.

Durante la grabación se utilizarán la mayor cantidad de efectos físicos posibles (juegos de luces y sonidos, humo, etc. según sea la ocasión) para darle mayor realismo a la experiencia representada en la escena y a su vez, ayudar a un mayor involucramiento del cliente con el entorno y la escena en sí.

Finalmente, el cliente recibirá días después (plazo máximo 1 semana), la escena editada y terminada agregando banda sonora y efectos especiales entre otras cosas, acorde a la escena que éste realizó.

Adicionalmente se ofrecerán servicios alternativos que abarquen otros sectores del negocio. El primero de ellos consiste en un servicio fotográfico en el cual los clientes más tímidos o con menos recursos puedan tener una fotografía emulando a alguno de los personajes principales de la película o alguna escena en particular de esta en la forma en que hoy lo realiza el negocio Baúl de la Abuela recreando fotografías de época.

Se pretende además, contar con un tercer servicio el cual irá orientado a un segmento de clientes distinto, en particular, empresas que quieran contratar el servicio de recreación de escenas para sus empleados o eventos en sus oficinas en el cual se contará, además del ámbito de entretención que conlleva este servicio, con ejercicios de liderazgo y otros similares que permitan generar un ambiente de trabajo más ameno dentro de la empresa, este servicio tiene un carácter móvil ya que se tiene la opción de ir hasta la empresa en cuestión.

## **II. OBJETIVOS Y ALCANCES**

### **II.1 Objetivos**

#### **II.1.1 Objetivo General**

“Realizar un Plan de Negocio para la prestación de servicios de recreación de escenas teniendo al cliente como protagonista”.

#### **II.1.2 Objetivos Específicos**

- Lograr un análisis estratégico de la industria en la cual está inmerso el proyecto.
- Lograr una investigación de mercado para conocer las características y

necesidades de éste.

- Lograr un plan de marketing, para posicionar la marca y comercializar los servicios ofrecidos.
- Lograr un plan operacional detallando los requerimientos para la logística del negocio.
- Lograr un plan de recursos humanos que defina los requerimientos de personal y estructura de la empresa para su funcionamiento administrativo y operacional.
- lograr un plan financiero determinando los aspectos económicos involucrados, las formas posibles de financiamiento y su evaluación económica.

## **II.2 Alcances**

En el proyecto no se contemplarán expansiones territoriales del negocio, esto es, el análisis se realizará para un solo local y no para una cadena de locales, por lo que a pesar de que se hará un análisis estratégico contemplando la realidad internacional, el fuerte de este análisis será a nivel nacional, preferentemente la Región Metropolitana.

Por razones de tiempo e información, el servicio a empresas sólo será mencionado y no será contemplado en este estudio en cuanto a los análisis o planes funcionales.

Dado que este trabajo corresponde a un emprendimiento personal sumado a la nula existencia de negocios de este estilo y por consiguiente, la poca información detallada del mercado, se espera que los análisis se basen en términos macros de la industria, esperando poder contactar a gente involucrada en este tipo de negocio que preste información más detallada sobre el mercado para un estudio más acabado.

## **III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **III.1 Análisis del Macroentorno**

El análisis PEST corresponde a la revisión del entorno que envuelve al negocio, tomando en cuenta cuatro aspectos esenciales o de gran relevancia para realizar un proyecto o negocio. Estos aspectos corresponden al entorno político y legal, al entorno económico, al entorno social y al entorno tecnológico.

- **Entorno Político y legal**

El proceso de la reproducción de escenas que realizará el negocio descrito en este trabajo se rige por la ley número 17.336 sobre Propiedad Intelectual que norma en Chile<sup>3</sup>, en la cual se señala que los derechos de los autores extranjeros no domiciliados en el país tienen la protección que les es reconocida

---

<sup>3</sup> Ver Anexo B

por las convenciones internacionales que Chile suscriba y ratifique, entre los que se encuentra el Convenio de Berna. Este convenio establece el principio de tratado nacional, detallando que se debe amparar y proteger las obras intelectuales de autores extranjeros al igual que se ampara y protege a autores nacionales, estas obras deberán ir anunciadas mediante el signo © (*copyright*). Esta misma medida se encuentra establecida en el Convenio Interamericano sobre derecho de autor del cual Chile también es partícipe.

Otros decretos o tratados internacionales firmados por Chile son:

Decreto N° 265: Convención que establece la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

Decreto N° 270: Tratado de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) sobre derecho de autor.

La regla general es que no puede utilizarse una obra protegida sin autorización y sin remunerar al autor o al titular de derechos. En el caso de una obra cinematográfica o audiovisual es el productor, la persona natural o jurídica que es el titular del derecho de autor. Respecto a la reproducción de la música que se utilizará en las escenas, se necesitarían dos licencias, una de sincronización y otra de reproducción<sup>4</sup> (ya que se haría una copia en DVD de la actuación), las cuales son otorgadas por los Editores Musicales quienes son los encargados de administrar la mayor parte de las obras de cine internacional. Estas licencias corresponden a la obtención de los derechos autorales (relativos a la creación de la obra) y derechos fonográficos (derechos por reproducir la obra).

En el caso de la música, es posible evitar la compra de los derechos o licencias especificadas en el párrafo anterior utilizando música a pedido. Este sistema consiste en contratar músicos que realicen su versión del tema (*cover*) y adquirir este nuevo tema, lo que constituye así, un gasto mucho menor que el proceso especificado anteriormente ya que se evita el pago por derechos fonográficos al tratarse de una obra nueva<sup>5</sup>.

- **Entorno Económico**

Se destaca el repunte de la industria nacional después de la brusca caída luego del terremoto de Febrero del año pasado. Según proyecciones del Banco Central, se espera un crecimiento promedio bordeando el 6% para el año 2011, alcanzando un PIB de 5.8%. Además se espera una disminución del nivel actual del desempleo hasta un 7,5% según la CEPAL.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo C.

<sup>5</sup> Contacto SCD [consulta 15 junio 2011]

Por otra parte, al año 2009, Chile es el tercer país en Latinoamérica con mayor ingreso per cápita después de Venezuela y Uruguay, y por sobre México, según Proyección del *World Economic Outlook* de Abril de 2009.

Por lo anterior se da un escenario propicio para el desarrollo del negocio.

- **Entorno Social**

El cine se ha consolidado como el espectáculo de mayor convocatoria de espectadores sobrepasando los 14 millones de espectadores el año 2009 a pesar del alto porcentaje de piratería existente y a las facilidades para descargar películas gratuitamente, demostrando que el cine sigue siendo uno de los espectáculos favoritos de la gente.

Por otro lado, se han incrementado los actos y fiestas en donde la gente se viste de forma distinta a su vestimenta habitual, como por ejemplo la fiesta *Sensation White*. Las fiestas de disfraces, tanto privadas como públicas tienen gran convocatoria y aceptación y se han ido masificando en el último tiempo.

Según encuesta realizada por el memorista, más del 80% de las personas ha asistido a actividades de caracterización como Baúl de la Abuela, Paintball, fiestas de disfraces, etc.

Como conclusión se puede notar que la gente está prefiriendo panoramas alternativos a los ya conocidos en donde pueda mostrarse de manera distinta a como es siempre, lo que favorece al negocio.

- **Entorno Tecnológico**

En la actualidad los medios tecnológicos relacionados a producciones audiovisuales han evolucionado y mejorado la calidad de la imagen y sonido. Algunos de estos medios se encuentran a la mano de cualquiera como lo son las cámaras digitales, los televisores HD, reproductores, etc. Además se cuenta con software de creación y animación 3D de fácil acceso y diversas tecnologías para realizar proyectos audiovisuales.

En términos técnicos, las cámaras de cine se clasifican según el tamaño o anchura de la película siendo los más comunes el Súper 8 (utilizado para efectos visuales específicos); el 16 mm.(para usos educacionales o reportajes televisivos y cortometrajes de ficción si es que no se tienen los recursos para el 35mm.) con una oferta de cámaras bastante amplia; el 35 mm.(formato profesional preferido para el cine, cuenta con una amplia gama de cámaras en el mercado, desde aptas para grabar sonido directo hasta otras totalmente insonorizadas); y el 65 mm. (formato orientado a modelos de cine específicos como el Imax)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> <http://recursos.cnice.mec.es/media/cine/bloque7/> [consulta 15 Abril 2011].

Por otro lado, las nuevas tecnologías en cámaras digitales permiten obtener una calidad de imagen muy parecida al cine, permitiendo grabar digitalmente una película entera y disminuir sus costos. A modo de ejemplo, la imagen filmada para cine se filma a una velocidad de 24 FPS (cuadros por segundo por su sigla en inglés), en cambio el video (para televisión) se graba a 29,97 FPS, ahora, el video digital sin embargo se graba a 23,97 FPS, logrando una imagen más parecida al film y por consiguiente una imagen de cine<sup>7</sup>.

Para el soporte y movilidad de la cámara existen diversos accesorios, desde trípodes hasta plataformas rodantes (*travelling*), grúas, estabilizadores de cámaras suspensorios (*steadycam*) que permiten absorber el movimiento de la cámara logrando gran suavidad y elegancia en los movimientos de ésta, y hasta globos de helios o estabilizadores aéreos para tomas aéreas.

La tecnología para los efectos especiales también se encuentra muy desarrollada y va desde efectos de cámara lenta, Crear una silueta fantasmal reflejando un actor sobre un espejo semitransparente colocado a 45° entre cámara y fondo, retroproyección (proyectar una imagen pregrabada tras los actores), *slow motion* (grabación cuadro por cuadro) hasta el *blue screen* o *chroma key* y las imágenes CGI (*computer-generated imagery*)<sup>8</sup>.

La tecnología digital sin embargo, se ha establecido en toda la línea de producción cinematográfica, favoreciendo la grabación y reproducción digital.

Del análisis anterior se puede apreciar que tanto en el entorno social como tecnológico se dan las condiciones para llevar a cabo el proyecto de manera favorable, sin embargo existe una traba legal respecto a derechos de autor que dispone una dificultad al desarrollo de éste.

## III.2 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

### Amenaza de nuevos competidores

Se identifican 6 aspectos para determinar las barreras de entrada:

Economías de Escala: Dada la naturaleza del negocio se considera la existencia de economías de escala en factores como mejora tecnológica, racionalidad del trabajo y rappel de compras.

Diferenciación del Producto: Existen variedad de productos enfocados a este tipo de entretención pero cuya propuesta de valor es distinta. Sin embargo, el producto tiene alta copiabilidad.

Inversiones de Capital: La inversión en capital para este negocio se ve afectada tanto por el equipamiento como por la compra o arriendo del recinto, alcanzando niveles considerables de dinero en inversión.

---

<sup>7</sup> Entrevista con Daniela Osorio, Ingeniera en sonido y docente [consulta 06 julio 2011]

<sup>8</sup> <http://recursos.cnice.mec.es/media/cine/bloque7/> [consulta 15 Abril 2011].



Desventaja en Costos independientemente de la Escala: El acceso a permisos de reproducción de obras protegidas o a insumos como recursos humanos puede transformarse en una desventaja para nuevos entrantes, sin embargo esta no es considerable.

Acceso a los Canales de Distribución: La comercialización de este tipo de servicios se realiza principalmente por páginas propias de internet y avisos publicitarios en medios masivos y especializados, por lo que el acceso a estos canales es relativamente directo.

Política Gubernamental: Una barrera a considerar es lo concerniente a derechos de autor y reproducción de obras protegidas. Por otro lado, el entorno político no pone regulaciones que dificulten el desarrollo de este tipo de negocios.

Además de estos factores, se determina la reacción de los competidores ya establecidos en la industria, la cual se espera sea casi nula dado que se está entrando en un nicho nuevo y los posibles competidores están enfocados en otros servicios.

De lo anterior se desprende que el atractivo o rentabilidad de la industria respecto a la amenaza de nuevos competidores es media, esto se ve reflejado en el aumento de servicios de este tipo y su diversificación en cuanto a propuesta de valor, sin llegar a saturar el mercado.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Respecto al equipamiento de grabación y otros se cuenta con una cantidad considerable de proveedores por lo que estos no cuentan con un poder de negociación que sea considerable. Sin embargo, respecto a las productoras de cine, proveedoras de las escenas a ocupar, su poder de negociación es alto debido a su alto nivel de concentración<sup>9</sup> y a que sin su provisión el negocio se viene a pique. En este último caso se aminora la fuerza de este proveedor evitando ocupar escenas extraídas directamente del metraje de la película y utilizando música a pedido en vez de la música original.

Por lo expresado anteriormente se desprende que el poder de los proveedores es medio, dada la profunda dependencia de un sector especial de estos que sin embargo puede ser evitada.

### **Poder de negociación de los compradores**

Dada la cantidad de clientes potenciales que se espera y a su dispersión, además de la fuerte diferenciación que se pretende frente a los servicios existentes actualmente (los que a su vez ya se encuentran diversificados), su poder de negociación se ve claramente diezmado. A esto se suma la poca amenaza que constituyen con respecto a la posibilidad de integrarse hacia atrás en la industria.

---

<sup>9</sup> Ver Tabla 2: Empresas Distribuidoras de Cine, en acápite Antecedentes Generales

## **Amenaza de productos sustitutos**

Dentro de los sustitutos que se pueden considerar se tiene que ofrecen un servicio o experiencia distinta de la presentada en esta propuesta, por lo que su poder es bajo.

## **La rivalidad entre los competidores**

Dada la diversidad y diferenciación de los servicios que se ofrecen en la industria, la rivalidad entre los competidores no se presenta como una amenaza cierta. Las barreras de salida pueden incrementar la rivalidad dado el nivel de especialización de los activos, sin embargo su aporte a este sentido es aún poco, desprendiéndose que el atractivo de la industria respecto a la rivalidad de competidores es alta.

## **III.3 Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Pionero en este tipo de servicio, pudiendo dominar las tecnologías clave e influir en la definición de estándares, crear base de clientes fieles, apropiarse de recursos clave y escasos: alianzas, distribuidores, personal cualificado, etc. y construir marca, reputación e imagen innovadora.

### **Oportunidades**

- Avance y masificación de tecnologías relacionadas a la producción de obras audiovisuales que crean competencia y disminuyen precios de los equipos a usar disminuyendo los gastos en inversión y facilitando la obtención de estos.
- Sostenido crecimiento del cine como espectáculo preferido del público indicando gran aceptación y llegada a la gente, propiciando el reconocimiento del negocio por parte de las personas y potenciales clientes.
- Diversificación de posibles competidores disminuyendo rivalidad.

### **Debilidades**

- Poca experiencia en el ámbito en estudio por parte del realizador, lo que dificulta la obtención de datos y conocimientos relevantes en cuanto a equipamiento y al proceso de grabado y edición se refiere.
- Dependencia legal de los derechos de autor que se puede dar al querer recrear alguna escena en específico impidiendo recrear ciertas películas.

### **Amenazas**

- Aspectos legales respecto a derechos de autor por posibles demandas en contra de la empresa.
- Alta copiabilidad del servicio.
- Altos costos de producción.

### **III.4 Conclusiones**

Se determina a partir del análisis de las fuerzas de Porter que el principal factor que disminuye el atractivo de la industria corresponde a lo referente a los derechos de autor de las obras cinematográficas de las cuales se extraerán las escenas a representar en el negocio. Sin embargo, existen formas de paliar este factor como hacer la música a pedido o evitar usar las escenas extraídas directamente del metraje de la película, pero que necesitan de un estudio legal que permita prever y prevenir posibles problemas futuros en lo que respecta a este ámbito.

El alto grado de copiabilidad del negocio constituye una amenaza latente que puede recaer en una mayor competencia lo que sumado a un posible nuevo entrante con más recursos puede cambiar los estándares del negocio.

Por otra parte, el hecho de ser pioneros en este tipo de negocio junto a la presencia en este momento de una competencia muy diversificada la cual disminuye el grado de rivalidad entre competidores dentro de la industria, y al gran interés de la población hacia el cine y actividades recreativas mencionadas anteriormente, deja prever una oportunidad muy atractiva para emprender el negocio debido a que se estaría llegando a un grupo insatisfecho de la población además de las personas que ya gustan de estos servicios. Al ser los primeros se obtiene el reconocimiento y posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores y se definen los estándares para el negocio lo que se transforma en una barrera de entrada para nuevos competidores que tengan menos recursos.

A lo anterior se suma el bajo poder que presentan los consumidores o compradores al encontrarse muy dispersos lo que dificulta que puedan aliarse entre ellos para exigir y obtener así más poder. Por otro lado, la gran diversificación de los servicios existentes disminuye la competencia y favorece la lealtad de los clientes con el negocio en cuanto a la propuesta de valor que se presenta por lo que se trataría de cierta forma de un público cautivo.

Con respecto al equipamiento y tecnología necesaria para llevar a cabo el negocio, se determina que se encuentra en un periodo favorable para su implementación, encontrándose una amplia gama de equipos de alta calidad y precio considerable y al alcance, además de la masificación de técnicas de grabación y edición y del uso de estos equipos que crean competencia entre ellos y entre los operadores de estos, disminuyendo costos y por ende el precio.

En resumen, la industria se muestra atractiva y la implementación del negocio se ve favorable si se toman ciertas medidas precautorias que puedan minimizar los riesgos derivados del análisis anterior, definiendo una estrategia genérica correcta e ideando un plan de negocio que se haga cargo de las reales características de las partes involucradas en la cadena de valor.

## IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### IV.1 Oferta

#### IV.1.1 Actividades de Caracterización

Se ha determinado que la oferta ofrecida por el mercado en cuanto a actividades de entretenimiento en donde se involucre algún grado de desdoblamiento por parte del consumidor de modo que éste pueda representar por un momento un personaje fuera de lo común que lo libere de la rutina son principalmente:

#### Paintballs

Juego de estrategia en que los participantes, normalmente 2 equipos de entre 3 y 15 miembros dependiendo de la variante de juego, simulan un escenario bélico en donde viven la experiencia como verdaderos soldados.

Actualmente en la Región Metropolitana existen más de 10 operadores de esta actividad, los que prestan variados servicios. En la tabla 4 se pueden apreciar los más reconocidos junto con los servicios que entregan y su tarifa promedio.

**Tabla 4: Operadores de Paintball y servicios ofrecidos, Región Metropolitana**

Operadores	Distintas modalidades de juego	Campeonatos	Convenio Empresas	Convenio estudiantes	Eventos	Talleres	Valor Promedio*
Vikings Paintball	si	-	-	-	-	-	\$10.000**
Warlike Paintball	si	si	si	si	si	-	\$ 8.500
Dimension Paintball	si	si	si	si	-	-	\$ 5.000
Delta Paintball	si	si	-	-	-	-	-
Currahee Paintball	si	-	-	-	-	-	\$8.600**
Zona Sur	si	si	si	si	si	-	\$ 7.000
Zona 0	si	-	si	-	-	-	\$10.000**
El Raco	-	-	-	-	-	-	\$ 8.000
Wargames	si	si	si	-	-	-	\$ 9.166
Master Paintball	-	si	si	-	si	-	\$ 7.000
Barracuda	si	-	si	-	si	si	\$ 10.000
Velociraptor	si	-	si	si	si	si	\$ 8.000
Rancho	si	-	si	-	si	-	-
Natural Paintball	si	-	si	-	si	-	-

\*Valor calculado por persona sobre plan básico común de equipamiento y 100 balas.

\*\*No existe plan de 100 balas, valor calculado a partir del promedio de las otras tarifas ofrecidas.

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que la mayoría ofrece servicios complementarios a la experiencia del juego como eventos entre los que se encuentran desde cumpleaños hasta despedidas de soltero o convenios y descuentos a estudiantes de educación básica, media y superior. También hay operadores que se especializan en el servicio a

empresas, ofreciendo dentro del mismo juego ejercicios de liderazgo y eventos para los empleados. Todo esto logra obtener una llegada a un público bastante amplio, sin embargo, esos negocios carecen de los medios de difusión necesarios para llegar a un número mayor de clientes, ocupando como único medio de difusión su página web, además de foros y páginas de internet especializadas en el tema, en donde la llegada es reducida sólo a los consumidores habituales de esta actividad impidiendo un crecimiento mayúsculo de la demanda.

La demanda característica de estos servicios es mayoritariamente de sexo masculino, llegando en algunos casos al 85% de clientes hombres. Por otro lado, la edad de los clientes fluctúa entre los 20 y 45 años, teniendo restricciones de edad para menores exigiendo ser mayor de 10 o 14 años dependiendo de la empresa que presta el servicio.

La restricción de edad viene dada principalmente por razones de cumplimiento de las reglas de seguridad del servicio y del juego según los operarios de este negocio, ya que niños menores pueden no obedecer estas reglas y producir accidentes como disparos en partes blandas o frágiles del cuerpo como lo son los ojos, o sacarse el equipo de seguridad como lo es el casco, entre otros.

Mensualmente se mantiene un flujo de entre 100 y 400 clientes dependiendo de la estación y el clima con un promedio mensual de alrededor de 300 jugadores el cual puede llegar a los 400 los meses de verano.

### **Bares Karokes**

Destinados a personas que les atrae cantar, ofrecen la opción de representar a sus cantantes favoritos.

En Santiago existe gran cantidad de estos bares, siendo los más reconocidos el Bar Sísmico, Pub Cuttos Karaoke, Entrecantos Pub-Karaoke, Karaoke Pub Cimarrón, Club Notable, Pub Chihuahua, Santo Secreto y Playback Studio.

La gran mayoría de estos se encuentran en el sector oriente de la capital en las comunas de Providencia, Vitacura y las Condes.

Apuesta distintiva es la ofrecida por Playback Studio, que se delinea como estudio de grabación, ofreciendo grabaciones profesionales en CD o DVD, cuenta con 3 cabinas de grabación y con Ingenieros de sonido, y sonidistas profesionales. Sus servicios se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 5: Servicios ofrecidos por Playback Studio**

Servicios	Descripción	Precio
Grabación simple	Ensayo una vez y graba a la segunda toma	\$8.500*
Grabación editada	Tres tomas de la canción, eligen mejores partes y la editan con lo mejor de la interpretación.	\$13.500*
Grabación en vivo	Graba directamente en el escenario	\$ 5.000
Grabación DVD simple	Video clip en imagen digital, grabado en escenario	\$ 15.000
Grabación DVD editada	Video clip en imagen digital, grabado en escenario y cabina	\$ 20.000

\*Precios correspondientes a la grabación de la 1ª canción los días jueves, viernes y sábado, de lunes a miércoles disminuyen en \$1.000. 2ª, 3ª y 4ª bajan su valor en \$1.000 respecto a la anterior y la 5ª canción es gratis.

Fuente: Elaboración Propia.

Al igual que los negocios anteriores, los bares karaokes se promocionan en su mayoría a través de su propia página web o a través de citas al local en páginas de eventos nocturnos, de bares o de entretenimiento.

### **Baúl de la Abuela**

Cadena de estudios fotográficos, especializada en el retrato de fotografías a la antigua cuya oferta consiste en una sesión fotográfica que recrea el estilo de vestimenta, ambientación y técnica de un retrato de los comienzos del 1900 o estilo oeste americano.

Actualmente cuenta con 7 locales fijos en las ciudades de Santiago, Viña del Mar y Rancagua. Específicamente en Santiago existen 5 locales ubicados en Mall Panorámico (Providencia), Mall del Centro (Santiago Centro), Mall Plaza Vespucio (La Florida), Mall Plaza Norte (Huechuraba) y Mall Plaza Sur (San Bernardo) cubriendo casi la totalidad de la ciudad.

Adicionalmente, cuenta con 3 locales móviles, los cuales pueden ser instalados en domicilios, empresas y *malls*, de tal forma de ampliar su llegada y obtener mayor demanda. Este servicio consiste en llevar la vestimenta y un fondo con cortinaje estándar al lugar en donde se pidió el servicio y realizar la toma de la fotografía la cual será entregada al instante ya que este servicio cuenta con fotografía instantánea al contrario de los locales fijos.

La atención se realiza según orden de llegada al local, sin embargo para grupos mayores de 5 personas se sugiere tomar hora por teléfono. El proceso de entrega de la fotografía dura 2 días hábiles en los que se toman en cuenta el proceso de fotografiado, y la elección de la foto a ampliar por parte del cliente (se realizan 6 tomas).

El precio de las fotografías se presenta en la tabla siguiente.

**Tabla 6: Precios estudio fotográfico Baúl de la Abuela**

Nº de Personas	Sin Marco	Con Marco Tradicional	Con Marco Rayado	Con Marco Estilo
1 Persona	\$ 7.300	\$ 14.200	\$ 12.700	\$ 11.300
2 Personas	\$ 8.300	\$ 15.200	\$ 13.700	\$ 12.300
3 Personas	\$ 9.300	\$ 16.200	\$ 14.700	\$ 13.300
4 Personas	\$ 10.300	\$ 17.200	\$ 15.700	\$ 14.300
5 Personas	\$ 12.300	\$ 19.200	\$ 17.700	\$ 16.300
6 Personas	\$ 14.900	\$ 21.800	\$ 20.300	\$ 18.900

Los valores corresponden a fotos de tamaño 20x30 y no incluyen negativos. El cambio de personas, de cantidad de personas o de vestuario implica una nueva sesión.

Cada persona adicional luego de la sexta implica un valor adicional de \$.2000

Fuente: Elaboración Propia.

En cada local se cuenta con alrededor de 45 prendas de ropa entre vestidos, pantalones y camisas. Para los niños se cuenta con tres tallas de ropa contando los bebés, por el contrario, en el caso de los adultos los vestidos son abiertos atrás y se ajustan al cuerpo de la mujer, algo parecido a los pantalones para los varones los cuales son elasticados. El local cuenta con un vestidor, sin embargo el vestuario se pone generalmente sobre la vestimenta con que viene el cliente. El servicio además no cuenta con el maquillaje o peinado de los clientes, por lo que la recreación se realiza sólo a nivel de vestuario y trabajo de fotografía (tonos sepia o blanco y negro) y una sesión dura alrededor de 15 minutos.

La demanda promedio por local alcanza las 20 o 30 sesiones diarias llegando a 40 en los locales más concurridos como el ubicado en el mal Plaza Vespucio o en los meses de vacaciones en cada local. La mayoría de los clientes son mujeres y la edad de los clientes fluctúa mayormente entre los 20 y 30 años. Por otro lado existe una gran demanda de extranjeros, llegando al 45% de la demanda total de clientes en el local ubicado en el mal del Centro, siendo la mayoría de nacionalidad peruana.

#### IV.1.2 Otros referentes Audiovisuales

La oferta general corresponde a servicios de grabación de eventos, como matrimonios, cumpleaños o fiestas de empresas.

Los principales servicios ofrecidos corresponden a la grabación de la ceremonia y de la fiesta si es el caso, además de la contratación de un fotógrafo profesional. El producto final corresponde a un álbum con cierta cantidad de fotos definida con anterioridad, las cuales son elegidas por el cliente y un video de los mejores momentos, editado y con banda sonora, este último editado según el profesional que revisó la grabación inicial. Los valores de estos servicios superan los 100 mil pesos.

#### IV.2 Mercado Total, Potencial y Meta

Se considera el mercado total como el universo de personas con la posibilidad de consumir el producto ofrecido en este trabajo. Dada la naturaleza del servicio se estima que cualquier persona podría tener la posibilidad de utilizarlo, sin embargo se determina que, dado casos excepcionales en el que sea pedido explícitamente por el cliente, el

mercado total contempla a toda la población mayor de 15 años. Utilizando los datos sobre proyección de la población entregados por el INE se obtiene la siguiente tabla sobre la población mayor a 15 años dentro de los próximos 9 años.

**Tabla 7: Proyección de la población mayor a 15 años, Chile**

<b>Año</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Mercado Total	13.447.604	13.447.604	13.447.604	13.447.604	13.447.604

<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Mercado Total	13.447.604	13.447.604	13.447.604	13.447.604	13.447.604

Fuente: Elaboración Propia.

En lo que respecta al mercado potencial, se cuantifica en un principio a los residentes de la Región Metropolitana, lugar en donde se emplazará el negocio, tomando a los mayores de 15 años, además se segmenta según grupo socioeconómico ABC1 y C2, que constituyen el 30% de la población en Santiago (según publicación Grupos Socioeconómicos 2008, desarrollado por la Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado, AIM), dado que pertenece al segmento que presenta la mayor disposición a pagar por el servicio.

Adicional a esto, se segmenta según la disposición a utilizar el servicio por parte del mercado segmentado en el párrafo anterior, la cual alcanza el 63% del grupo ABC1 y C2 según los datos obtenidos de la encuesta.

Lo expresado anteriormente da como resultado la siguiente cuantificación para el mercado potencial:

**Tabla 8: Proyección mercado potencial**

<b>Datos</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Población RM	6.939.320	6.995.528	7.052.192	7.109.315	7.193.719
Mayores de 15 años en RM	5.440.255	5.504.602	5.568.950	5.633.297	5.697.644
Grupo ABC1 y C2 (30% de la población)	1.632.077	1.651.381	1.670.685	1.689.989	1.709.293
Grupo ABC1 y C2 dispuesto (63%)	1.028.208	1.040.370	1.052.531	1.064.693	1.076.855

<b>Datos</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Población RM	7.224.952	7.283.474	7.342.470	7.401.944	7.460.708
Mayores de 15 años en RM	5.750.887	5.804.130	5.857.373	5.910.616	5.963.859
Grupo ABC1 y C2 (30% de la población)	1.725.266	1.741.239	1.757.212	1.773.185	1.789.158
Grupo ABC1 y C2 dispuesto (63%)	1.086.918	1.096.981	1.107.043	1.117.106	1.127.169

Fuente: Elaboración Propia.



En cuanto al mercado meta, se estima mediante a la demanda observada y el tiempo de duración del servicio de negocios de índole parecida como lo es El Baúl de la Abuela, la cual realiza entre 20 y 30 sesiones fotográficas al día en los meses sin vacaciones aumentando a 30 o 40 sesiones diarias los meses de verano, estas sesiones se pueden suponer como clientes individuales con un promedio de 15 minutos por sesión. Por otro lado, los *paintball* mantienen un promedio de 300 y 400 personas al mes dependiendo de si se trata de un mes de verano o no, y una duración que va desde 1 hora hasta las 3 horas. Tomando en cuenta lo anterior se determina, a través de una proporción inversa entre el promedio de clientes que asisten a estos servicios y el precio que pagan por él, más un porcentaje de aceptación del servicio por parte del mercado objetivo derivado de su agrado por éste, que el mercado meta llegaría a cerca de 1.600 recreaciones al primer año (3.200 personas) con un promedio de 123 recreaciones por mes en los meses de clases y temporada otoño-invierno y 173 recreaciones por mes los meses de vacaciones (diciembre, enero y febrero). A partir del primer año se proyecta un crecimiento llegando a obtener un porcentaje de ocupación del 100% los fines de semana de los meses de verano al término del horizonte de evaluación.

En cuanto al mercado objetivo del servicio alternativo de recreaciones fotográficas, se espera alcanzar el 50% de la demanda que enfrenta el Baúl de la Abuela al primer año, proyectando un crecimiento que permita llegar a la demanda actual de este negocio al final del horizonte de evaluación planteado en el acápite Evaluación Económica.<sup>10</sup>

### **IV.3 Entrevistas**

A continuación se exponen los principales aspectos tratados en las entrevistas realizadas durante el desarrollo del proyecto (para una descripción más detallada ver Anexo E).

Andrés Farías Kanacri, post productor 180° S.A.

- Utilizar sólo una cámara en set y aprovechar que se tiene el cliente para grabar los planos de la escena de forma separada y no al mismo tiempo cómo se haría con más cámaras (emulando lo que se hace en cine).
- Como personal en set se recomendó un director que supervise las ediciones, sea la parte creativa y dirija la escena, un camarógrafo y un asistente que se encargue de obtener el sonido (que maneje la caña con el micrófono), y un iluminador que se encargue de las luces. Además de una maquillista preocupada del vestuario y maquillaje.
- Ajeno al set, se recomendó contar con un productor como el encargado de llevar el negocio, encargado de los procesos y de la gestión de éste. Por otro lado, contar con un post productor que edite, sonorice y queme el DVD (grabe el video en el DVD), evitando tener un profesional en edición de sonido abaratando costos.

---

<sup>10</sup> Ver anexo L.

- Se recomendó utilizar cámaras digitales con formato HD con tarjeta de memoria de manera de transferir el material de la cámara al PC del editor de una forma más veloz y seguir ocupando la cámara.

Daniela Osorio, ingeniera en sonido y docente, Semiciclo Producciones.

- Para aminorar costos en equipamiento se puede prescindir de un grabador de sonido directo grabando desde la misma cámara, para esto se debe contar con una cámara que contenga entrada Canon (entrada para conectar micrófonos).
- Se recomendó utilizar caña y micrófonos *shotgun*, los cuales son direccionales o dirigidos, evitando y cancelando los ruidos que se encuentran fuera del área a la cual se apunta con el micrófono obteniendo un sonido más puro y claro. Además utilizar micrófonos *Lavalier* que son micrófonos inalámbricos que se ocultan en el vestuario de los actores para obtener una mejor captura de la voz y el dialogo de los actores.
- Como medio para evitar que pasen otros sonidos ajenos al set de grabación, se recomendó aislar y recubrir los set con paneles aislantes y espuma aislante respectivamente, esta última sirve para absorber el sonido evitando la reverberación o eco dentro del set.

SCD, Sociedad Chilena del Derecho de Autor.

- Para este proyecto se necesitarían dos licencias, una de sincronización y otra de reproducción (ya que se haría una copia en DVD de la actuación), de acuerdo a lo investigado, es recomendable que el proyecto se pueda llevar a cabo si se utiliza música a pedido, ya que es muy poco probable que los Editores Musicales, quienes administran la mayor parte de las obras de cine internacional le otorguen licencias para el uso de sus obras, más cuando se realizarán copias acotadas.
- Debe consultar con los productores cinematográficos si otorgarán las licencias para utilizar pasajes de sus filmes.

#### **IV.4 Encuestas**

Se diseñaron 2 encuestas, una compuesta por 17 preguntas con el fin de definir el mercado meta y sus preferencias en torno al producto y servicios parecidos ofrecidos actualmente, y una segunda encuesta compuesta por 23 preguntas para confirmar los datos obtenidos en la primera y determinar los medios de difusión o distribución más usados por la industria y definir los más convenientes para el negocio junto con elegir las escenas definitivas a ofrecer. Ambas encuestas fueron consultadas a personas nacionales a través de internet.

#### **Objetivos**

General

“Determinar el mercado meta y sus preferencias en cuanto a características del servicio ofrecido”.

## Específicos

- Obtener información del encuestado (sexo, edad, ocupación, ingreso económico), de manera de obtener variables de segmentación y determinar mercado meta.
- Conocer las preferencias del encuestado con respecto al cine en cuanto a frecuencia con que asiste a éste o con la que ve películas, géneros preferidos y escenas favoritas.
- Determinar atributos que influyen en la elección de actividades de caracterización en el encuestado.
- Establecer la valoración y grado de interés del encuestado por el servicio ofrecido.
- Determinar atributos y características determinantes del servicio que influyan en la elección de este.
- Definir la disposición a pagar por el servicio.
- Conocer y determinar los medios de distribución más usados y relevantes para el mercado.
- Determinar cuáles serán las escenas a ofrecer en el stock inicial del negocio.
- Determinar el mercado objetivo para el negocio.

## Cuestionario

La encuesta 1 comprende 3 partes destinadas a conocer preferencias sobre distintos temas. La encuesta 1 puede revisarse en el anexo H1.

La primera parte consta de 4 preguntas enfocadas en conocer la información personal del encuestado (Sexo, edad, ingreso, ocupación). La segunda se detiene a analizar los gustos cinéfilos del entrevistado, ésta contiene 3 preguntas, la primera enfocada en conocer qué tan asiduo es a ver películas para determinar si es un factor a considerar para el proyecto, la segunda va dirigida a saber sus gustos en géneros cinematográficos y la tercera a conocer sus escenas del cine favoritas. La tercera parte de la encuesta busca determinar las preferencias sobre actividades de caracterización expuestas en el acápite Oferta, en las que se pregunta si ha asistido a este tipo de actividades, porqué lo hizo o porqué no lo haría. Finalmente, la cuarta parte consta de 4 preguntas en donde se busca determinar qué tan dispuesto se está a ocupar el servicio de recreación de escenas, cuáles son las características que harían que lo usara y cuáles no, y por último conocer la disposición a pagar por este servicio.

La encuesta 2 comprende 5 partes<sup>11</sup>, la primera, al igual que en la encuesta 1, enfocada a obtener información personal del encuestado. La segunda se enfoca en completar la información obtenida en el punto 3 de la encuesta 1 sobre las actividades

---

<sup>11</sup> Ver anexo H2

de caracterización y se compone de 5 preguntas, comenzando por consultar si ha participado de dichas actividades, si la respuesta es negativa se consultan los motivos de porque no lo ha hecho. Además se pregunta sobre cuáles fueron los medios de distribución por los cuales se le hizo llegar o conoció el servicio en cuestión, desde volantes hasta internet o televisión. Se pide también definir la frecuencia con que participa o utiliza estos servicios y el gasto promedio que le dedica a este tipo de entretenimiento de manera de determinar qué tan común es este tipo de entretenimiento en el mercado y su llegada. La tercera parte de la encuesta 2 sigue el mismo motivo de la parte anterior pero dirigido a los servicios de grabación de eventos en donde se busca determinar los aspectos que influyen en la elección del servicio.

Por último, la parte cuatro y cinco van enfocadas al servicio descrito en este trabajo, la primera determinando la disposición a usar y a pagar por el servicio y las características más relevantes para el mercado meta, entre las que se encuentran calidad del equipo, experiencia y cercanía del personal, fidelidad a la escena real, vivencia en el set, calidad del video final, actuación en set privados y locaciones públicas, servicio a domicilio, localización y tiempo de ensayo, las cuales son sondeadas de acuerdo a la importancia dada por el encuestado en un rango de 1 (nada importante) a 4 (muy importante). La última parte va dirigida a determinar el stock inicial de escenas presentando 4 opciones de escenas por género cinematográfico definidas en la encuesta anterior, estas son acción, ciencia ficción, romance, comedia y baile.

## **Muestra**

La encuesta 1 fue realizada entre los días 10 y 21 de Abril del año 2011 a través de medios digitales como redes sociales y foros web.

Se logró efectuar un total 59 encuestas a personas en un rango de edad de entre 18 y 53 años, con un promedio de 27 años, en donde casi el 78% del total de encuestados tiene menos de 30 años. En cuanto al nivel socio-económico su distribución fue homogénea en cuanto a los grupos ABC1 (ingreso mayor a \$1,2MM), C2 (entre \$1,2 MM y \$750.000) y C3 (entre \$750.000 y \$450.000), constituyendo un 25%, 21% y 27% de los encuestados respectivamente, cifra similar a lo correspondiente al grupo C4 (entre \$450.000 y \$200.000) con un 20% del total. La distribución con respecto al sexo fue de un 73% de encuestados hombres y de un 27% mujeres.

La encuesta 2 fue realizada entre los días 2 y 10 de Junio del año 2011 a través de medios digitales como redes sociales y foros web.

Se logró efectuar un total 54 encuestas a personas en un rango de edad de entre 18 y 52 años, con un promedio de 24 años, en donde casi el 78% del total de encuestados tiene menos de 30 años. En cuanto al nivel socio-económico su distribución fue homogénea en cuanto a los grupos ABC1 (ingreso mayor a \$1,2MM), C2 (entre \$1,2 MM y \$750.000) y C3 (entre \$750.000 y \$450.000), constituyendo un 30%, 28% y 17% de los encuestados respectivamente, cifra similar a lo correspondiente al grupo C4 (entre \$450.000 y \$200.000) con un 19% del total. La distribución con respecto al sexo fue de un 51% de encuestados hombres y de un 49% mujeres, siendo una muestra más homogénea en este ámbito.

## Resultado y Conclusiones

Dado que las encuestas se realizaron a través de los mismos medios de internet y de manera anónima, es posible que se haya encuestado a la misma persona en ambas encuestas. Esto produce que puedan existir datos duplicados al momento de analizar las 2 encuestas como un todo, por lo que su análisis se presentará por separado, y en el caso de la encuesta 2 se confirmará lo presentado en la encuesta 1.

A partir de los datos recopilados mediante el instrumento 1 se determina que:

En cuanto a las preferencias sobre las actividades de caracterización, el 88% de los encuestados afirma haber ido o iría a este tipo de actividades. Entre las razones que los motivan a ir lidera el ir por entretenimiento con un 32%, seguido por salir de la rutina con 20%, ir por el servicio en si (esto es, a cantar en un bar karaoke, a disfrazarse de dama antigua en el Baúl de la Abuela, etc.) un 19% y una cantidad no menor va siguiendo una invitación de un conocido con un 19%.

Las razones de por qué no asisten son lideradas por el no agrado de este tipo de actividades con un 44%, siendo la segunda razón el precio, refiriéndose a éste como muy caro con un 28%.

De lo anterior se puede concluir que la decisión de asistir a las actividades del tipo descrito anteriormente va ligado a la posibilidad de encontrar un entretenimiento nuevo que los saque de la rutina, teniendo el precio de la actividad un peso no menor a la hora de elegir asistir o no.

Respecto a la disponibilidad a ocupar el servicio ofrecido, el 29% de los encuestados se mostró muy dispuesto, un 25% se mostró dispuesto y un 32% dijo sentirse indiferente respecto a él. Por el contrario, un 14% expresó no estar dispuesto a usarlo.

Dentro de los encuestados dispuestos a usar el servicio la disposición a pagar por éste fue mayoritariamente entre 10 y 20 mil pesos con un 48%, seguido por la alternativa entre 20 y 30 mil pesos que obtuvo un 30%. Por su parte, pagar entre 30 y 40 mil pesos alcanzó un 7% y más de \$40.000 sólo llegó al 4%. En cuanto al nivel de ingreso, un 31% dice pertenecer al grupo C3, un 24% al C2 y un 21% al ABC1.

Con respecto a la frecuencia con que miran cine, se aprecia que la mayoría de los que presentan una mayor frecuencia se mostraron dispuestos a usar el servicio, esto se ve demostrado en que un 47% de las personas dispuestas a ocupar el servicio de recreación de escenas asisten al cine, arriendan o descargan una película a lo menos 1 vez a la semana.

Las características que más apreciaron los entrevistados en lo concerniente al servicio fueron la calidad del video final (34%), fidelidad a la escena real (22%), la posibilidad de actuar en un set privado sin gente ajena a la producción (21%) y la experiencia en el set (17%). Por otro lado, las características que harían que no ocupara el servicio fueron timidez (50%), precio muy alto (12%), y mala calidad del servicio (11%).

A partir de los datos recopilados mediante el instrumento 2 se determina que:

En cuanto a preferencia sobre asistir a actividades de caracterización se mantiene la tendencia presentada en el instrumento 1 presentando un 69% de respuestas afirmativas a la pregunta de si ha asistido a este tipo de actividades. Las razones dadas frente a la pregunta de por qué no asiste difieren de las obtenidas anteriormente en los dos aspectos más relevantes de ésta, el precio y el no agrado por este entretenimiento. En el instrumento 2, un 20% de los encuestados que dijo no asistir prefiere otro tipo de entretenimiento y sólo un 5% mencionó el precio como impedimento. Se destaca que un porcentaje no menor dijo no asistir sólo porque no se ha dado la oportunidad o porque no se encuentran este tipo de actividades en su lugar de residencia.

Frente a la consulta sobre los medios de distribución por los que se ha informado de estas actividades un 42% de los encuestados respondió que a través de recomendaciones de conocidos, mientras que un 34% dijo haberlo hecho a través de internet, más atrás quedaron avisos en diarios con un 6% y volantes con 5%.

Con respecto a servicios de grabación de eventos, los resultados en cuanto a su contratación revelan que un 82% de los encuestados no ha contratado este servicio. La razón principal de este resultado es debido al promedio de edad de los encuestados (24 años), los cuales no han tenido la posibilidad de organizar algún evento que amerite este servicio. De las personas que no han contratado este servicio, un 40% obedece a esta razón, mientras que un 38% dice preferir hacer sus propias grabaciones y fotografías. Cabe destacar que sólo el 4% de estas personas mencionó el precio como motivo de rechazo al servicio.

Al igual que con las actividades de caracterización, el medio de distribución con más llegada al cliente fue el “boca a boca” con un 41%, seguido de internet con un 23% y avisos en diarios con un 14%.

Los aspectos más relevantes al momento de elegir este tipo de servicio fueron la calidad (31%), las opiniones de conocidos (18%) y los servicios adicionales que puedan ofrecer como álbumes de fotos, etc. (14%).

En lo respectivo a los ítems del servicio descrito en este trabajo, un 57% de los encuestados dijo estar dispuesto a utilizarlo (dispuesto + muy dispuesto), de los cuales un 68% pertenece a las clases ABC1 y C2.

Respecto al mercado meta, un 57% de los encuestados (31 personas) responden pertenecer a estrato socio-económico ABC1 o C2 de los cuales el 68% se muestra dispuesto a utilizar este servicio.

Del mercado meta dispuesto a utilizar el servicio se pueden desprender los siguientes puntos:

La mayoría asiste a actividades de caracterización al menos un par de veces en el año (57%) y una cantidad no despreciable asiste más de una vez al mes (33%); con respecto al gasto promedio mensual destinado a estas actividades un 66% gasta menos de \$15.000, un 19% entre \$15.000 y \$30.000, un 10% entre \$30.000 y \$40.000 y un 5% dice gastar más de \$40.000.

Las cualidades que ven cómo más importantes al momento de decidir usar el servicio (a partir de la escala 1 (nada importante) a 4 (muy importante)) son: calidad del video final en cuanto al formato y definición de la imagen (3.6); precio (3.5); experiencia del personal (3.4); y cercanía con el cliente (3.3), corroborando los datos obtenidos en el instrumento 1 en cuanto a calidad, experiencia y cercanía.

Las cualidades menos importantes para el mercado en estudio son: actuación en locaciones exteriores (2.7); tiempo de ensayo (2.7); y localización del local (2.4).

En cuanto a las escenas seleccionadas, las más preferidas según género cinematográfico son:

Acción: El club de la Pelea, secuencia de lucha en un sótano.

Romance: Ghost, secuencia de la greda con Patrick Swayze y Demi Moore.

Comedia: Todopoderoso, secuencia en el noticiero con Jim Carrey y Steve Carrel.

Ciencia Ficción: Star Wars, secuencia de lucha entre Jedis.

Baile: Pulp Fiction, secuencia de baile entre John Travolta y Uma Thurman.

De lo anterior se puede concluir que un gran porcentaje del mercado objetivo se muestra dispuesto a utilizar el servicio descrito en este trabajo. A partir de la consulta sobre los medios de distribución sale a relucir la supremacía de internet en negocios de entretenimiento de este estilo siendo el medio más utilizado tanto por las empresas como por los usuarios. Por otro lado, estos servicios se han hecho muy comunes, lo que se ve reflejado en ambas encuestas al preguntar si ha asistido o participado de alguno de ellos. Las razones de por qué no asiste difieren entre encuestas principalmente dado que la pregunta fue planteada de forma distinta en ambos instrumentos además de dar un espectro más amplio de alternativas de respuesta para los encuestados en el instrumento 2. Por otro lado, el precio igualmente sale a reflote al preguntar sobre los aspecto más importantes del negocio, estando entre los primeros.

Entrando al mercado objetivo, se aprecia que acuden a estos servicios con una frecuencia no despreciable, y que gastan un promedio mensual de alrededor de \$20.000 lo que constituye un gasto no menor para gastar mensualmente en estos servicios determinando la influencia de estos en la rutina de entretención del mercado objetivo. Además, las características más apreciadas para el servicio corresponden a la calidad del video y del personal, dejando atrás a otras como la fidelidad a la escena real, dejando espacio para posibles improvisaciones e incluir menos efectos que puedan encarecer el producto.

La discrepancia que se da con respecto a la importancia de la fidelidad de la escena en los resultados de los 2 instrumentos viene dada por la construcción de las encuestas, en particular, en cómo se planteó la pregunta específica, siendo la encuesta 1 un instrumento de ámbito más exploratorio y la encuesta 2 un instrumento más concluyente.

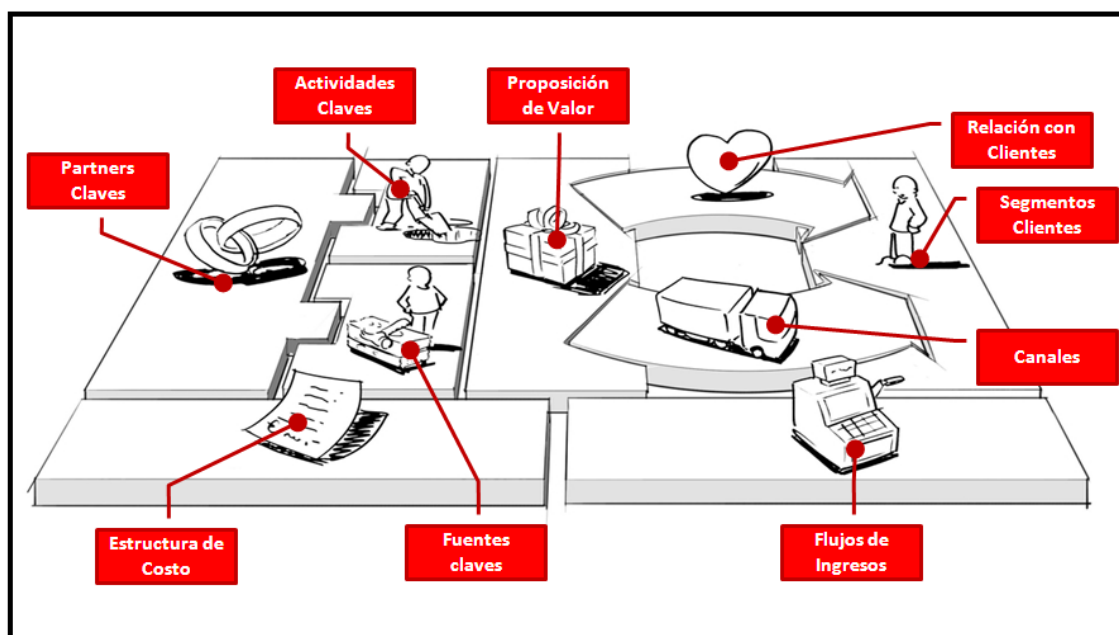
De acuerdo al porcentaje de aceptación o disponibilidad a utilizar el servicio por parte del mercado meta se determinó que este correspondía a un 58% en el

instrumento 1 y a un 68% en el instrumento 2, por lo que para fines prácticos en la determinación de la demanda se opta por el promedio entre ambos instrumentos, llegando entonces a un 63% de aceptación en el mercado objetivo.

## V. MODELO DE NEGOCIO

Para la descripción completa del modelo de negocios, se usará el *Business Model Generation*, que básicamente es un *Canvas* (o tela) que se compone de 9 bloques, que definen la esencia del negocio. La representación gráfica de este modelo se muestra a continuación:

Figura 1: Esquema Modelo de Negocio



Fuente: [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

Los 9 bloques que componen el modelo de negocios son:

- i. Segmento Clientes: Define cuál o cuáles son los segmentos de clientes a los que el negocio pretende servir. Estos segmentos son:
  - a. Personas comunes mayores de 15 años con residencia en la Región Metropolitana de Chile pertenecientes al estrato económico C2 y ABC1 y que sean asiduos al cine.
  - b. Personas comunes mayores de 15 años con residencia en la Región Metropolitana de Chile pertenecientes a estratos económicos menores al C2.
  - c. Empresas de todo tipo que contraten servicios de entretenimiento para fiestas o eventos en sus locaciones.



El primero de estos segmentos corresponde al relacionado al servicio de recreación audiovisual, el presenta interés en el ámbito cinematográfico que envuelve el proyecto, además de una alta disposición tanto a usar el servicio como a pagar por este, la restricción de edad viene dada por el hecho de que hay escenas que no pueden representadas por menores además del hecho de que se deben cumplir ciertas reglas dentro set de filmación que un niño pequeño puede obviar.

En cuanto al segundo, tiene relación con el servicio de recreación fotográfica y corresponde a un segmento de menor ingreso que pueda acceder a un servicio distinto y de menor costo para él, el cual se detallará en el plan de marketing.

El último segmento corresponde a un segmento caracterizado por empresas que contratan servicios de entretenimiento para sus empleados en ocasiones especiales o eventos que se produzcan dentro de estas. Además se pretende llegar más allá del ámbito entretenimiento ofreciendo ejercicios de liderazgo dentro del servicio como se detallará más adelante en el Plan de Marketing.

- ii. Proposición de Valor: es la manera en que se crea valor para los segmentos de clientes establecidos en el punto anterior, esta se presenta a partir de las características más relevantes obtenidas en las encuestas:

La proposición de valor que se presenta para el primer segmento de clientes, para el cual está dirigido el servicio audiovisual se desglosa en tres puntos:

- a. Experiencia actoral: se ofrece vivir la experiencia real de ser un actor profesional, se cuenta con todos los implementos para que el cliente se convierta en una estrella de cine como maquillaje y vestuario además de los equipos audiovisuales.
- b. Calidad: las grabaciones serán entregadas en un formato que entregue una calidad de imagen adecuada a las pretensiones del clientes, para esto se contará con cámaras HD (alta definición) además de una post-producción con la tecnología que se ocupa actualmente.
- c. Cercanía: se cuenta con profesionales adecuados y una serie de actividades que permiten al cliente relajarse y perder la vergüenza.
- d. Ambiente cinematográfico: el local estará ambientado totalmente en torno al cine y se pretenderá emular un estudio cinematográfico

La proposición de valor que se presenta para el segundo segmento de clientes, para el cual está dirigido el servicio fotográfico se desglosa en dos puntos:

- a. Calidad: las fotografías se realizarán con el mayor profesionalismo y presentarán un montaje adecuado a la recreación que se pretende. Se

contará además, con la tecnología que se ocupa actualmente para estos servicios.

- b. Ambiente cinematográfico: al igual que el servicio audiovisual, se entregarán las fotografías al estilo de los afiches publicitarios de las películas.
- iii. Relación con los clientes: el tipo de relación que se sostiene con el cliente a través de esta propuesta de valor es una relación de tipo directa, ya que no existen intermediarios entre el servicio y el cliente. A partir de los datos del cliente se pretende contar con una base de datos que permita mantener el contacto entre el negocio y el cliente, de tal forma de mantenerlos informados sobre nuevas escenas agregadas que sean del tipo de película que éste gusta, además se contará con medios de comunicación directa con los clientes como lo son las redes sociales, pudiendo interactuar en tiempo real con ellos.
- iv. Canales: describe la manera en que se hacen llegar las proposiciones de valor a los clientes. Estos son:
  - a. Página web: se detalla el servicio en particular, valores, horarios, escenas, etc.
  - b. Medios masivos: internet y redes sociales, detallando el servicio a entregar. Estas se utilizarán como forma de llegar a una mayor cantidad de gente y hacer conocido el negocio de una manera más rápida y barata, además de interactuar directamente con los clientes.
  - c. Venta directa: se ofrece y promociona el servicio a través de contacto directo con el cliente. Este canal será ocupado para el segmento empresas.
- v. Fuentes de Ingreso: la principal fuente de ingreso del negocio corresponde al pago directo por el servicio.
- vi. Recursos Clave: corresponden a los principales activos con los que la empresa debe contar para hacer funcionar el modelo de negocios.
  - a. Lugar físico: es necesario un lugar que contenga las características necesarias para la implementación del servicio, esto es, variadas habitaciones de tamaño considerable, ubicado en un lugar céntrico, etc.
  - b. Derechos de autor de la música presente en algunas escenas.
  - c. Equipamiento técnico: es necesario contar con las cámaras, luces, vestuario, escenografías y software, entre otros, para el correcto funcionamiento del negocio.
  - d. RR.HH: camarógrafos, iluminadores, sonidistas, etc.
- vii. Actividades clave: corresponden a las principales actividades que la empresa debe hacer para hacer que el modelo de negocios funcione.

- a. Elección de escenas a ofrecer: establecer la oferta adecuada para captar al mercado meta.
  - b. Edición y post-producción: determinante en la calidad y personalidad del producto.
  - c. Grabación: pieza clave en la relación con el cliente.
  - d. Mantenimiento página web: principal medio de comunicación entre el cliente y el negocio.
  - e. Acceso a escenas y música: conseguir los derechos fonográficos de la música.
- viii. Alianzas clave: alianzas con productores o directores independientes y FreeLancer nacionales y casas de estudio que cuenten con una carrera de actuación lo que permite la obtención de equipo y personal.
- ix. Estructura de costos: corresponden a todos los costos en que se incurren para operar el modelo de negocios:
- a. Costos de mantención del equipo (cámaras, decorado, página web, etc.).
  - b. Sueldos: correspondientes al pago de cada uno de los empleados fijos del negocio.
  - c. Costos de *Outsourcing*: en este caso, contratación de extras a una agencia externa o a escuelas de actuación, diseño de vestuario y decorado si es el caso.
  - d. Costos de publicidad: éstos relacionados a los esfuerzos de marketing para incentivar el uso del servicio y captar nuevos clientes, además de costos de fidelización y *merchandising* asociado a los esfuerzos de marketing ya mencionados.
  - e. Costos de producción: relativo a los costos de realizar la grabación y edición posterior.

## **VI. PLAN DE MARKETING**

### **VI.1 Marketing Estratégico**

La manera en que los negocios diferencian su posición con respecto a la de los competidores constituye la forma en que competirán dentro de un mercado, esta manera se desarrolla mediante la estrategia de negocio.

### VI.1.1 Estrategia Genérica

La estratégica genérica representa la forma en que la empresa desempeñará sus actividades de tal manera que generen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Ésta puede ser de liderazgo en costo, diferenciación o de enfoque<sup>12</sup>.

Dada la naturaleza del negocio y los análisis previamente descritos sobre su entorno y el mercado, se determina que la estrategia más adecuada a seguir es la de diferenciación. Con esto se busca entregar un servicio que permita a los clientes percibirlo como diferente en aspectos que sean importantes para ellos.

La diferenciación propuesta viene dada en el servicio en sí, ofreciendo una experiencia actoral de calidad. Esto surge a partir del análisis estratégico donde se determinó que las demás empresas estudiadas ofrecen productos diferentes, como artículos fotográficos, grabaciones de eventos, etc. los cuales presentan mayor competencia entre empresas del mismo tipo o constituyen la única empresa en el mercado como lo es el Baúl de la Abuela.

Además, se pondrá énfasis, como aspectos diferenciadores, en la calidad del servicio y en la relación con los clientes, esta última enfocada en crear una percepción de cercanía entre el cliente y el personal (y por consiguiente, la empresa), cualidades destacadas en la encuesta descrita anteriormente.

Como negocio único en el mercado, se contará con las ventajas devenidas de la estrategia denominada "*First-Mover Advantage*", como se describe en las fortalezas del negocio. Los puntos en los que la empresa tendría ventajas sobre posibles nuevos entrantes o competidores son<sup>13</sup>:

- Dominar las tecnologías clave e influir en la definición de estándares.
- Crear una base de clientes fieles y/o a los que resulte difícil cambiar de proveedor.
- Apropiarse de recursos clave y escasos: alianzas, distribuidores, personal cualificado, etc.
- Construir marca, reputación e imagen innovadora.

### VI.1.2 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento permite que el producto sea reconocido por el mercado objetivo o target, en cuanto a que éste perciba y valore la diferencia competitiva que lo caracteriza. Esta diferencia debe representar los atributos y características deseadas por el mercado meta y que son importantes al momento de decidir la obtención del servicio.

La estrategia definida para lograr este posicionamiento corresponde al posicionamiento basado en las características del producto, destacando las diferencias

---

<sup>12</sup> MICHAEL E. PORTER, 2009. Ser Competitivo.

<sup>13</sup> <http://innovationmarketing.wordpress.com>

propias de éste con respecto a la competencia en cuanto a las cualidades deseadas por el target.

#### VI.1.2.1 Servicio

El servicio debe responder a las expectativas esperadas por lo clientes y ofrecer en algún modo los servicios adicionales que ofrecen los negocios nombrados en el acápite oferta.

Para responder a los requerimientos de calidad y profesionalidad del servicio y del personal, se debe contar con equipamiento profesional estándar, los sets deben mantenerse en condiciones óptimas, conteniendo todos los implementos necesarios para llevar a cabo la grabación y dar la percepción de que se trata de un set profesional. Se debe garantizar que todos los equipos se encuentran funcionales y en buen estado (no se puede entrar a reemplazar una luminaria mientras el cliente este grabando, por ejemplo).

En el set debe realizarse un trabajo completo con el cliente que implique ensayos, muestras de cómo quedaría el producto final, qué efectos se usarán, coreografías si es el caso, en el fondo, todo el proceso de grabación de la escena. El personal presente en el set se debe mostrar comprensivo y dispuesto a ayudar en todo ámbito al cliente, demostrando cercanía y simpatía en cada momento sin olvidar demostrar sus conocimientos técnicos sobre su trabajo, dando seguridad al cliente de la profesionalidad de ellos.

Además se garantiza el cumplimiento de fechas tanto en la petición de horas para la atención como en el proceso de postproducción y entrega del producto terminado, todo con el objetivo de cumplir las expectativas del cliente y entregar finalmente un trabajo de calidad.

Para una mayor comunicación con el cliente, se contará con una página web en donde se avisarán las nuevas escenas que se desarrollarán en un futuro y encuestas para conocer cómo fue su experiencia y qué nuevas escenas les gustaría recrear además de atender posibles reclamos y sugerencias. Se retendrán los datos más relevantes del cliente (correo electrónico, escenas que ha realizado, etc.) mediante una base de datos la cual ayudará a caracterizar mejor al cliente y sus gustos, creando un servicio más personalizado.

#### VI.1.2.1 Bienes de Apoyo

Los bienes de apoyo vienen a ser los elementos tangibles con que cuenta la empresa para proporcionar un servicio<sup>14</sup>. Estos elementos son fundamentalmente, los equipos y la tecnología que se usan en la postproducción y en los set, el acondicionamiento acústico de éstos y la iluminación.

Los set deben presentar equipos acordes a lo que se desea realizar, que sean de calidad profesional o semi-profesional, éstos además deben estar parcialmente insonorizados interiormente para evitar ruidos externos a la grabación y obtener un

---

<sup>14</sup> Monypenny, Philip. 2007. Plan de Negocio para una empresa proveedora de sonido.

sonido nítido y claro dentro del set y en el video final entregado al cliente. La iluminación debe ser acorde a la escena, no siendo la misma para cada set, por lo que los equipos de iluminación se deben preparar para la escena en cuestión en cuanto a filtros para la iluminación. En postproducción se debe contar con software adecuados a la tarea a cumplir.

En general los sets deberán ambientarse lo más parecido posible a la escena, dando la impresión al cliente de que de verdad se encuentra dentro de ésta. Esto permitirá dar una experiencia satisfactoria al cliente y facilitar su actuación.

#### VI.1.2.2 Personal

Como se ha nombrado, el personal que se encuentra en contacto directo con los clientes debe mostrar ciertas características que permitan sentirse cómodo al cliente, posicionándose como una empresa cercana.

- **Competencia:** el personal debe estar calificado para realizar las tareas asignadas, esto implica desde operar los equipos hasta tener conocimiento en las técnicas de grabación, iluminación, etc. Debe además contar con saber tratar a los clientes de manera adecuada.
- **Cortesía:** es fundamental que el cliente se sienta cómodo al momento de utilizar el servicio, por lo que el personal debe mantener un trato cordial con estos. Dedicación, amabilidad, simpatía, comprensión, respeto y buena disposición son esenciales para que el cliente se lleve una buena impresión del servicio, pudiendo generar un vínculo entre éste y el personal (y por ende la empresa), que sirva de referencia para que vuelva a usar el servicio y lo recomiende.
- **Capacidad de respuesta:** se debe contar con un número de empleados acorde al nivel de servicio que se busca entregar ya que es necesario mantener horarios de atención prolongados. En el estudio de grabación es importante contar con personal que respondan ante distintas exigencias que puedan tener los clientes, y que frente a los desafíos que presenten los proyectos generen soluciones adecuadas.

#### VI.1.2.3 Imagen

La imagen que debe mostrar la empresa, y por ende el mensaje que debe transmitir se tiene que basar en los beneficios que ésta brinda, los que a su vez se basan en las necesidades de los clientes. De esta manera, el mensaje se centra en la dedicación de la empresa para que el público viva la experiencia de ser un actor como una forma de entretenimiento y de romper la rutina, los medios con que cuenta la empresa para lograr esto (sets totalmente ambientados, equipos de calidad y profesionales competentes), los beneficios que obtendrán y la experiencia satisfactoria que vivirán los clientes antes, durante y después de la actuación.

#### VI.1.3 Marca y Logotipo Corporativo

La marca pretende transmitir al cliente la imagen y propuesta de valor que se propone, es por esto que se la ha definido como “Tu Movie”, dando a entender el

ámbito cinematográfico en el que se desenvuelve además de transmitir la propuesta de valor en donde el protagonista es el cliente y que se trata de “su” película. El logotipo corporativo debe seguir la misma senda. A continuación se muestran las alternativas con las que se cuenta preliminarmente.

**Figura 2: Logotipo Tu Movie Blanco**



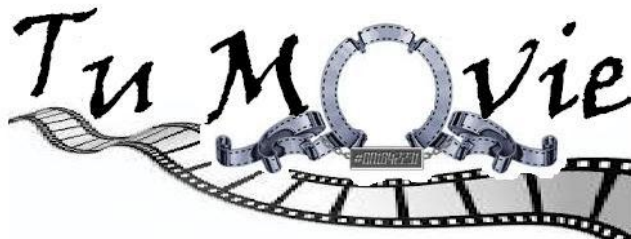
Fuente: Elaboración Propia

**Figura 3: Logotipo Tu Movie Negro**



Fuente: Elaboración Propia

**Figura 4: Logotipo Tu Movie en local**



Fuente: Elaboración Propia

Los logos de las figuras 3 y 4 se utilizarán en las promociones y publicidad en internet y el local, mientras que el de la figura 4 se presentará sólo en el local, con la característica adicional de llevar un espejo en la imagen que representa la “o” en movie, de tal forma que el cliente se refleje en el logo cuando lo vea, ampliando la idea propuesta de que es su película.

## **VI.2 Marketing Táctico**

### **VI.2.1 Producto**

Para determinar el servicio que será entregado se analizan dos ámbitos. En el primero, se dispondrá de los resultados de la encuesta realizada al mercado objetivo para establecer el nivel de servicio a entregar. Luego, se definirán los servicios

específicos de los que dispondrá la empresa, basado en parte, en un *benchmarking* de los servicios ofrecidos por la competencia, en cuanto a servicios complementarios a su negocio.

#### VI.2.1.1 Nivel de Servicio

El nivel de servicio a ofrecer se basa en el nivel de servicio esperado por los encuestados. En este ámbito, se pidió calificar la importancia de distintos aspectos relacionados al desarrollo del servicio en una escala desde Nada importante hasta Muy importante.

- Calidad del equipo de grabación: parte importante del servicio es contar con equipamiento adecuado para su realización, por lo que se requiere una elección cuidadosa de este. Cámaras digitales como la MiniDV de Canon permiten una imagen parecida al cine y en formato HD.
- Experiencia del personal de grabación: se debe contar con gente que conozca el manejo de los equipos, con cierta experiencia y que pueda reaccionar ante algún imprevisto. Se consideran egresados de escuelas de cine con cierta experiencia.
- Cercanía en el trato con clientes: el actuar del personal que se encuentra en contacto directo con los clientes debe ser cordial y que infunda tranquilidad para que éste pueda sentirse cómodo.
- Calidad del video final: el producto final se entregará en formato DVD y en HD para que este sea percibido con la mejor calidad posible y pueda ser visto con mayor facilidad.
- Fidelidad a la escena real: el resultado final se debe parecer lo más posible a la escena en cuestión, sin embargo y dado que en la encuesta 2 no fue determinante como uno de los aspectos más importantes, se toman algunas licencias de manera de adecuarlo al formato del negocio.
- Vivencia en el set: se teatralizará la mayor cantidad de efectos como la iluminación y sonidos al momento de la grabación, adentrando al cliente en la escena. La inclusión de efectos digitales o de postproducción (obviando el sonido) es sólo lo necesario.
- Actuación en set privados: la grabación se llevará a cabo en un set en interior, no se utilizarán locaciones en exterior<sup>15</sup>.
- Servicio a domicilio o eventos: se dispondrá de un servicio móvil sólo para empresas el cual consistirá en vestimenta y una actuación estándar en un fondo fijo.
- Localización del Local: se cuenta con una ubicación dentro del área urbana (sector centro de la capital), en particular la comuna de Huechuraba.

---

<sup>15</sup> Ver anexo I.



- Tiempo de ensayo: se dispone del tiempo necesario para que el cliente se sienta seguro de grabar, los tiempos se definirán según lo estime el cliente expresándole siempre que tiene un tiempo determinado para realizar todo el proceso de grabado.

#### VI.2.1.2 Servicios específicos a ofrecer

##### **Servicio de Recreación Audiovisual**

Se dispone una alternativa de 5 sets en interior completamente ambientados según la escena que se recreará<sup>16</sup>. Se cuenta con un stock inicial de 5 escenas separadas según género cinematográfico, estos géneros fueron elegidos según preferencias de la encuesta y por juicio de expertos. Los géneros son: acción, romance, comedia, ciencia ficción y baile.

El stock de escenas disponible es, para cada género respectivamente:

1. Pelea en el sótano (El Club de la Pelea): lucha entre uno de los 2 protagonistas y otro personaje o entre los 2 protagonistas. La escena puede realizarse sólo (eligiendo el personaje que se desee interpretar) o con amigos. Se tendrá la opción de contar con actores para interpretar a los extras si así desea el cliente (en el caso de que sea un solo cliente el oponente será un extra).
2. Escena con el torno de greda protagonizada por Patrick Swayze y Demi Moore (Ghost: la sombra del amor): escena en la cual Demi Moore se encuentra haciendo una jarro de greda y aparece Patrick Swayze quien la abraza, besa y comienzan un juego con la greda. Esta escena se ofrecerá sólo y exclusivamente para parejas con el fin de evitar situaciones complejas e incómodas al tratarse de personas (los clientes) sin conocimiento actoral.
3. Jim Carrey dejando en ridículo a conductor de noticias (Todopoderoso): aprovechando sus poderes dados por Dios, Jim Carrey hace que el nuevo conductor de noticias que según él, le robó el puesto, quede en ridículo haciéndolo decir estupideces y actuar como tonto en vivo en las noticias. Se pretende que el cliente realice el papel del conductor de noticias.
4. Lucha de espadas laser entre Jedis (Star Wars): se podrá recrear alguna lucha con espadas laser, sin embargo no será posible presentarse como algún personaje de esta saga ni hacer referencia alguna a ella<sup>17</sup>.
5. Baile de John Travolta con Uma Thurman (Pulp Fiction): baile de los 2 protagonistas en un salón de baile. Preferiblemente se dispone a que la escena sea interpretada por una pareja de clientes, sin embargo, se cuenta con la alternativa de interpretar sólo a uno de los protagonistas siendo el otro un actor.

Para contratar el servicio se contará con un sistema de citas, en donde el cliente deberá pedir hora, preferiblemente con una semana de anticipación. Las horas se podrán pedir mediante llamado telefónico al local o por medio de la página web, se le

---

<sup>16</sup> Ver Anexo J.

<sup>17</sup> Ver anexo F2.

pedirá que indique la fecha tentativa en que desea usar el servicio, la escena y la cantidad de gente que asistirá. Se entregará la confirmación de la fecha y el horario a asistir si se encuentra disponible o se le ofrecerá una fecha cercana si es que ese día no hay cupo en el caso de la primera opción, si es a través de la página web, se dispone de un calendario indicando los horarios libres para el cliente escoja el que más le acomode, este calendario se actualiza en línea con los pedidos hechos por medio de llamados telefónicos.

Una vez hecha la cita, se enviará mediante correo electrónico un guión de la escena más un video de ésta para que el cliente se vaya preparando con antelación, además de todas las indicaciones y consideraciones a tener en cuenta durante el rodaje de la escena las cuales se encontrarán en la página de la empresa.

Estando en el local, se dispondrá de un tiempo determinado para que el cliente pueda ensayar y acomodarse a los implementos y efectos a usar durante el rodaje, para después comenzar a grabar, este tiempo lo determina el cliente y se le expresa que cuenta con tiempo determinado para la total utilización del servicio. La duración de la sesión en total tendrá un límite de 2 horas para realizarse, contando desde que entra a maquillaje y caracterización.

El servicio básico consiste en la grabación de la escena y la entrega de esta al cliente. Adicionalmente se cuenta con servicios adicionales posibles de agregar al descrito como servicio básico, estos servicios son:

- a. Making Off: se puede agregar dentro del servicio básico, la posibilidad de agregar un *making off* con la preparación y actuación del cliente antes y durante la grabación, a modo de los “detrás de cámara” de las producciones a imitar. Puede contar con comentarios del equipo humano presenta en el set y del mismo cliente sobre su experiencia en el local, además de escenas de su ensayo y durante su maquillaje entre otros.
- b. Fotografía: El DVD entregado cuenta con una carátula en la cual aparece el cliente como protagonista de la recreación. Como servicio adicional, esta fotografía puede ser entregada al cliente para su encuadre o lo que estime necesario, emulando el servicio de recreación fotográfico presentado más adelante.
- c. Poster: al igual que la fotografía, es posible que el cliente se lleve un poster promocional de su recreación con su imagen impresa.
- d. Álbum Fotográfico: al iniciar la utilización del servicio el cliente puede elegir llevar junto con su DVD, un álbum con fotografías de su experiencia en durante el servicio además de la fotografía para la carátula del DVD.

También es posible realizar combinaciones de estos servicios adicionales si el cliente lo considera de su gusto.

### **Servicio de Recreación Fotográfico**

Adicionalmente, se ofrecerá un servicio fotográfico inspirado en afiches promocionales de las películas cuyas escenas se encuentran en stock. Este servicio

consiste en la captura fotográfica del cliente vestido como el personaje que interpreta, imitando si es de su gusto alguna escena en especial (de las que se encuentren en stock). Este servicio no contará con el nombre de la película en la foto y no se recrearán posters promocionales de las películas<sup>18</sup>.

Al igual que el servicio de recreación audiovisual, se contará con un servicio adicional consistente en la entrega de un poster promocional de la escena del cliente con su imagen.

### **Servicio para Empresas:**

Se dispondrá de un servicio enfocado a eventos de empresas, ya sea de entretenimiento o ejercicios de liderazgo en donde se dispondrá de la vestimenta e implementos decorativos alusivos a la escena que requieran.

En lo respectivo a entretenimiento, el servicio se remite a lo que se realiza en el local con las consideraciones correspondientes, como una ambientación menos detallada, ocupando pocos elementos decorativos y enfocados más en la actuación y recreación de los empleados que en el detalle de la escena. Dada esta facilidad, es posible incorporar nuevas escenas en este ámbito que requieran menos producción y que permitan mayor interacción entre los empleados.

Al tratarse de un servicio móvil y presentarse en las empresas, es posible agregar recreaciones de escenas que tengan una oficina como contexto o de series como *The Office*, integrando el servicio a las características de este segmento en particular.

Adicionalmente, se cuenta con ejercicios de liderazgo, en donde se podrá tomar el papel de director, camarógrafo, etc. además de actor, de forma de fortalecer las habilidades directivas de una forma más didáctica.

#### **VI.2.2 Precio**

A partir de los análisis y resultados expuestos anteriormente en la Investigación de Mercado, al nivel de servicio especificado párrafos más atrás y a los costos relacionados con el funcionamiento del negocio, se determina que el precio a ofrecer por el servicio debe ser superior a las alternativas que se encuentran hoy en el mercado.

El precio se ha determinado de forma que el negocio sea rentable y a su vez permita que el cliente perciba la calidad del servicio sin contar con precios excesivamente elevados que espanten a los clientes potenciales de una posible utilización de este. En esta misma línea, al ser el precio uno de los factores a los cuales el mercado objetivo le atribuye una gran importancia al momento de decidir utilizar el servicio<sup>19</sup>, se opta por un nivel de precio más o menos competitivo, en detrimento de cobrar un precio mayor aprovechando que no se presentan competidores de forma directa (mismo giro de negocio que el presentado en este trabajo) y ocupando parte del margen positivo obtenido de los servicios adicionales como amortiguador para no

---

<sup>18</sup> Ver anexo F2

<sup>19</sup> Ver acápite Encuestas.

cobrar un precio más elevado. A su vez, al ser pioneros en este negocio, se crea una barrera de entrada en la cual nuevos entrantes deban optimizar recursos al momento de entrar a competir en precios.

Como la mayoría de las escenas que se ofrecerán al público corresponden a secuencias en las cuales interactúan 2 personajes centrales que proyectan cierta conexión, se pronostica que para la recreación de una escena se presentarán 2 clientes con cierta relación, por ejemplo, a la escena de baile por regla general deberían asistir clientes cuya relación sea de pareja o de amistad y no una persona individual en cuyo caso (si es de su elección) puede contar con un extra que interprete al otro actor. Caso especial es el correspondiente a la escena romántica, la cual será ofrecida exclusivamente a parejas, sin la opción de contar con un extra en reemplazo del otro protagonista. Esta medida es tomada con el fin de evitar situaciones complejas e incómodas al tratarse de personas (los clientes) sin conocimiento actoral.

Considerando lo expresado anteriormente se determina el precio para una recreación realizada en base a la participación de dos clientes en detrimento de elegir el precio base a partir de un cliente solitario, de esta forma se impulsa al cliente a utilizar el negocio pudiendo dividir sus costos entre él y su compañero en vez de participar solo. Esto último además permite disminuir el costo relacionado a la contratación de extras en que se incurre al no contar con la totalidad de personajes.

A partir de este precio base se agregan cargos según los servicios adicionales opcionales que puede solicitar el cliente.

La lista de precios para el servicio básico de recreación ofrecido y el cobro extra por servicio adicional se aprecia a continuación:

**Tabla 9: Tarifas por Persona Servicio Básico de Recreación Audiovisual**

Número de personas	Servicio Básico
1	\$ 47.000
2	\$ 50.000
3	\$ 55.000
4	\$ 60.000
5	\$ 65.000

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 10: Valor extra por servicio adicional**

Servicio	Valor
Making off	\$ 3.000
Fotografía	\$ 5.000
Poster	\$ 15.000
Álbum Fotográfico	\$ 25.000

Fuente: Elaboración Propia.

El rango total de precios indicando las posibles combinaciones de servicios adicionales ofrecidas, en cuanto al servicio de recreación audiovisual, se puede apreciar en el Anexo L1.

Para el servicio alternativo de recreaciones fotográficas, se determina el precio a partir de las tarifas constatadas que presenta el competidor directo en este servicio. Como punto de partida se ofrecerá una tarifa relativamente parecida a la competencia de manera que la demanda perciba el nivel de calidad ofrecido por el producto como adecuado a sus expectativas. Por otro lado, permite bajar el nivel de competencia al evitar de gran manera una posible guerra de precios por este servicio.

El listado de precios para el servicio de recreación fotográfica se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 11: Tarifas Servicio Recreación Fotográfica**

Número de personas	Fotografía 20x30			Poster 40x60	
	Sin Marco	Marco Tradicional	Marco Estilo	Sin Marco	Marco Poster
1	\$ 7.000	\$ 14.000	\$ 11.200	\$ 22.000	\$ 34.000
2	\$ 8.000	\$ 15.000	\$ 12.200	\$ 23.000	\$ 35.000
3	\$ 9.000	\$ 16.000	\$ 13.200	\$ 24.000	\$ 36.000
4	\$ 10.000	\$ 17.000	\$ 14.200	\$ 25.000	\$ 37.000
5	\$ 12.000	\$ 19.000	\$ 16.200	\$ 28.000	\$ 40.000

Fuente: Elaboración Propia.

Los precios correspondientes a otros tamaños de fotografías se muestran en el Anexo L2.

### VI.2.3 Plaza

Según lo mencionado en el capítulo Modelo de Negocios, los canales de distribución que se utilizarán son tres: sitio web, medios masivos y venta directa. Estos medios se usarán dependiendo tanto del segmento de clientes (personas comunes, empresas) como del tiempo.

El sitio web es parte importante de los esfuerzos de ventas, en él se detalla la información general del negocio, incluyendo la descripción de los tres servicios a ofrecer, tarifas, ubicación y galería de imágenes y videos que muestren el producto final. También se incluye la lista de escenas que se encuentren en stock y ocasionalmente se harán encuestas sobre qué nuevas escenas gustaría agregar. Por otro lado, el sitio web además sirve de plataforma para que el cliente pueda hacer la reserva correspondiente de escena y día de su atención. Adicionalmente, se incluye un servicio telefónico en donde los clientes puedan presentar sus inquietudes, ser atendidos y pedir hora.

Los medios masivos a utilizar como plaza corresponden a internet y anuncios en redes sociales. En el primer medio se contará con presencia constante a través de la página web y foros de páginas afines al tema del negocio presentando el servicio principal a ofrecer y promocionando su propuesta de valor. Por otro lado, los anuncios

en redes sociales se utilizarán para dar a conocer en un principio el negocio, aprovechando la naturaleza social de este medio para potenciar la llegada de la propuesta de valor del servicio a los clientes en forma más directa y posibilitando el boca a boca de manera digital, haciendo eco de lo visto en la encuesta en lo que respecta a medios de distribución.

Una plaza adicional corresponde a la venta directa, la cual estará enfocada en llegar al tercer segmento de clientes, las empresas, por medio de contacto directo con estos. Esta plaza estará enfocada en promocionar el servicio móvil más que el servicio principal.

Por otra parte, los servicios no enfocados a empresas se entregarán o realizarán en un local acondicionado especialmente para esta finalidad. A pesar de que según los resultados de la encuesta, la cercanía en cuanto a localización del local con respecto a los clientes no fue considerada de gran importancia, se considera que éste debe estar ubicado en un lugar céntrico y de acceso relativamente fácil para el mercado objetivo, por lo que se ha determinado instalarse en un galpón o bodega de alrededor de 300 metros cuadrados en la comuna de Huechuraba<sup>20</sup>.

#### VI.2.4 Promoción

La promoción corresponde a los medios e instrumentos con los cuales se va a difundir el mensaje que desea entregar la empresa con tal de obtener una respuesta del público objetivo al cual se desea llegar.

Dados los resultados de la encuesta, el medio de comunicación más relevantes en este tipo de servicios y destacado en el acápite anterior es internet además de la recomendación de conocidos, es por eso que se emplearán la página web de la empresa, páginas de redes sociales como Facebook y Twitter, e-mails a clientes y canal propio de Youtube.

Los elementos de la promoción que se utilizarán son:

#### **Publicidad**

Definida como toda forma pagada de presentación o promoción no personal de un producto o servicio a través de un patrocinador<sup>21</sup>. Dentro de este ámbito se usará para informar los servicios a ofrecer y generar identidad y reconocimiento de marca.

- **Página Web:** como se menciona en el acápite Plaza, la página web tendrá la finalidad de presentar el servicio en su totalidad al cliente, poniendo énfasis en mostrar visualmente los beneficios de contratar el servicio por medio de galerías de imágenes y videos. Todos los links que se encuentren en otras páginas serán direccionados a ésta.

La creación del dominio web tiene costos asociados, los que se presentan a continuación:

---

<sup>20</sup> Ver Anexo K.

<sup>21</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-promocion-mix.html>

**Tabla 12: Tarifa de creación Dominio Web**

Años de cobertura	Valor de la Creación (19% IVA incluido)
2	\$ 18.900

Fuente: [www.nic.cl](http://www.nic.cl) [consulta 07 junio 2011].

**Tabla 13: Tarifas de Renovación**

Años de cobertura	Valor de la Creación (19% IVA incluido)	Costo por año
2	\$ 18.900	\$ 9.450
3	\$ 27.868	\$ 9.289
4	\$ 36.405	\$ 9.101
5	\$ 44.505	\$ 8.901
6	\$ 52.205	\$ 8.701
7	\$ 59.521	\$ 8.503
8	\$ 66.463	\$ 8.308
9	\$ 73.047	\$ 8.116
10	\$ 79.326	\$ 7.933

Fuente: [www.nic.cl](http://www.nic.cl) [consulta 07 junio 2011].

- Anuncios en redes sociales: dada la gran cantidad de clientes potenciales y la masividad que han alcanzado las redes sociales, se ocuparán anuncios en estas páginas, en particular Facebook y Twitter. Estos anuncios se muestran en un costado de la página y tienen un tamaño definido más una descripción del servicio.

Los anuncios en facebook vienen dados en dos modalidades de pago que determinan el tiempo y la exposición que tendrá el anuncio en la página. Se presentó un anuncio promocionando el negocio de forma de prueba para determinar los valores asociados a cada modalidad para este tipo de negocio, estos son<sup>22</sup>:

- Pago por *clicks*: corresponde a pagar por cada vez que un usuario hace *click* en el anuncio, este va desde los \$108 a los \$165 por *click*.
- Pago por mil impresiones: una impresión corresponde a cada vez que aparece el anuncio en la página de algún usuario sin determinar si este lo vio o hizo *click* en él. El precio de esta modalidad va desde los \$47 a los \$71 por cada mil impresiones.

Con respecto a la duración del anuncio se puede determinar directamente o detallando un presupuesto final para la campaña la cuál terminará una vez cumplido el presupuesto. También se puede determinar un presupuesto diario

---

<sup>22</sup> [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

a invertir en esta publicidad, siendo el recomendado por facebook para este tipo de negocio un presupuesto diario mínimo de \$500.

Para esto existe la posibilidad de contratar una empresa especializada en marketing online, en este caso Tusclicks.cl, que ofrece un plan recomendado de mil *clicks* o dos millones de impresiones por \$70.000 el cual incluye administración diaria de la campaña, informes periódicos sobre el estado de ésta, un ejecutivo de cuenta y asesoría telefónica y por correo.

Estos medios van dirigidos al segmento personas comunes en donde es más efectivo y generalizado, sin embargo pueden ser aplicados al segmento empresas de forma indirecta.

#### \*Marketing directo

Forma de promoción consistente en establecer comunicación directa con los clientes individuales con el fin de crear relaciones directas y/o continuas con éste<sup>23</sup>. Dentro de esta categoría se ocuparán los siguientes métodos de promoción:

- E-mails a clientes: una vez consolidado el negocio y teniendo una base de datos de los clientes que han utilizado el servicio se utilizará este medio para dar a conocer directamente a los clientes sobre ofertas, descuentos, nuevas escenas, adquisición de nueva tecnología si es el caso, resolver dudas o problemas, etc.
- Página en Facebook: es posible crear un perfil en facebook distinto al perfil personal que ocupa la gente común, este perfil, llamado página, sirve de enlace directo entre el cliente y la empresa, pudiendo esta última publicar todo tipo de información relacionada con el producto, incluyendo imágenes y videos, además permite que el cliente interactúe con la empresa pudiendo escribir sus opiniones, comentarios o recomendaciones en el muro de la página. Para que el cliente pueda acceder a todo el contenido sólo es necesario que oprima el botón me gusta en la parte superior de la página, con esto es posible llevar un conteo de la gente que sigue el perfil de la empresa además de poder obtener información demográfica de ésta.
- Canal en Youtube: es posible crear un canal propio de youtube que contenga videos subidos por la empresa y que permita obtener los comentarios de los clientes potenciales y mostrar de mejor manera el trabajo que se realiza en el negocio.
- Visita directa: se realizará para el segmento empresas, de esta forma se contactará y visitará directamente a potenciales clientes de este tipo para presentar y ofrecer los servicios específicos para este segmento.

Las dos primeras formas de marketing directo no conllevan costo alguno al igual que la última a excepción de proceder en costos por movilización del agente presentador del negocio. De la misma manera, sólo la última está orientada

---

<sup>23</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-promocion-mix.html>



exclusivamente al segmento empresas, siendo los demás medios de promoción dispuestos para llegar al sector personas. El presupuesto destinado a las campañas de marketing descritas corresponderá al 1,5% de los ingresos por venta del servicio.

## **VII. PLAN DE OPERACIONES**

### **VII.1 Descripción de Procesos y Flujogramas**

#### **VII.1.1 Descripción procesos Servicio de Recreación Audiovisual**

Las operaciones fundamentales del servicio de recreación audiovisual pueden dividirse en tres tipos o etapas dependiendo del tiempo en que estas ocurran. La primera etapa corresponde a las operaciones pre-venta que suceden antes de la llegada del cliente a grabar la escena al local, la segunda etapa contiene las operaciones de prestación del servicio una vez que el cliente se encuentra dentro del local y comienza a grabar la escena. La última etapa viene dada por las operaciones post-servicio, las cuales suceden una vez que el cliente termina de grabar y deja el local.

##### **VII.1.1.1 Operaciones Pre-venta**

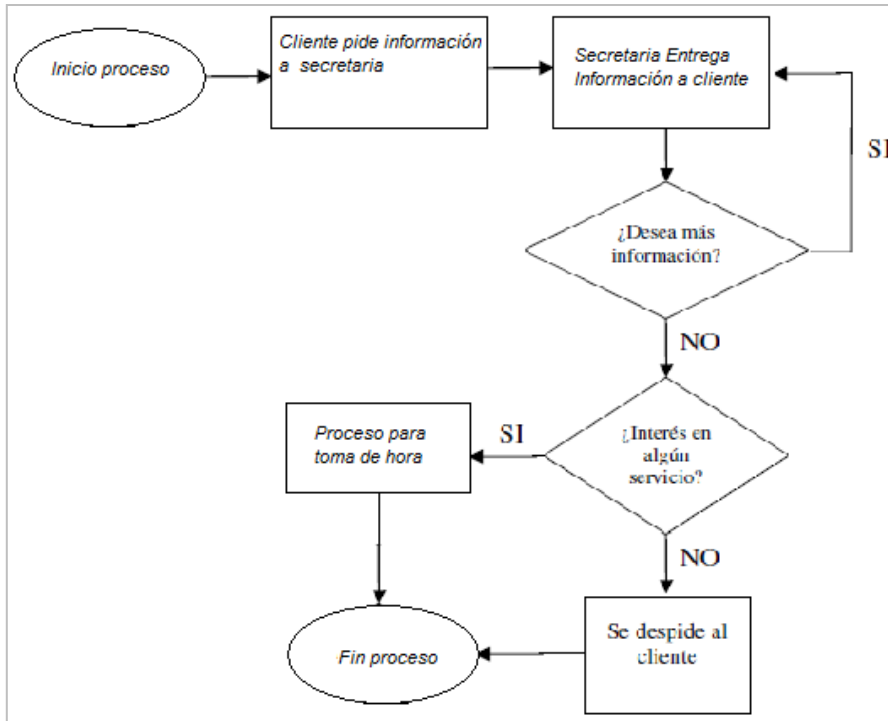
El proceso de pre-venta se inicia al momento en que el cliente se acerca a la empresa a través de los medios de comunicación mencionados anteriormente. Este acercamiento puede ser por varios motivos, entre los cuales se encuentran pedir información sobre los servicios entregados (tarifas, horario, escenas, etc.), aclarar dudas que tenga el cliente sobre temas específicos o reservar hora para utilizar el servicio.

A continuación se presenta una descripción de los procesos involucrados en esta etapa adjuntando un diagrama de flujo a los procesos más relevantes.

#### **Proceso de pedido de información presencial o telefónica**

El cliente se contacta personalmente con la secretaria en forma presencial, si se dirige al local, o mediante un llamado telefónico, la cual entrega la información pedida por el cliente o contesta las dudas que este tenga en cuanto a todo lo referente al servicio.

**Diagrama 1: Proceso de pedido de información presencial o telefónica**

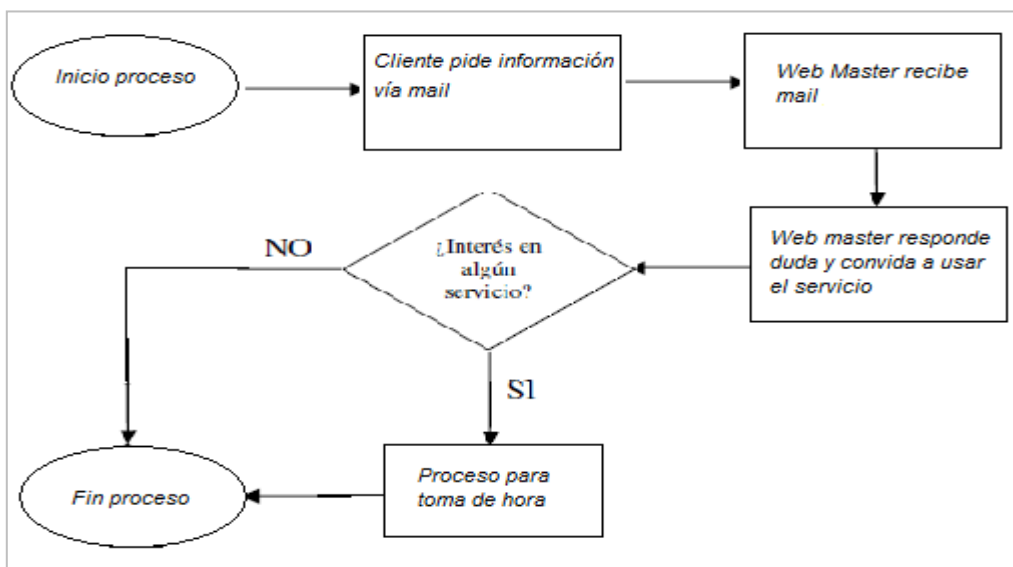


Fuente: Elaboración Propia.

### **Proceso de pedido de información vía mail de contacto**

El cliente se contacta con la empresa a través del envío de un e-mail a la casilla electrónica de la empresa con su consulta o duda sobre el servicio el cual será respondido por el *webmaster* de la empresa a la brevedad posible, al contrario del proceso anterior en el cual la respuesta es inmediata.

**Diagrama 2: Proceso de pedido de información vía mail de contacto**



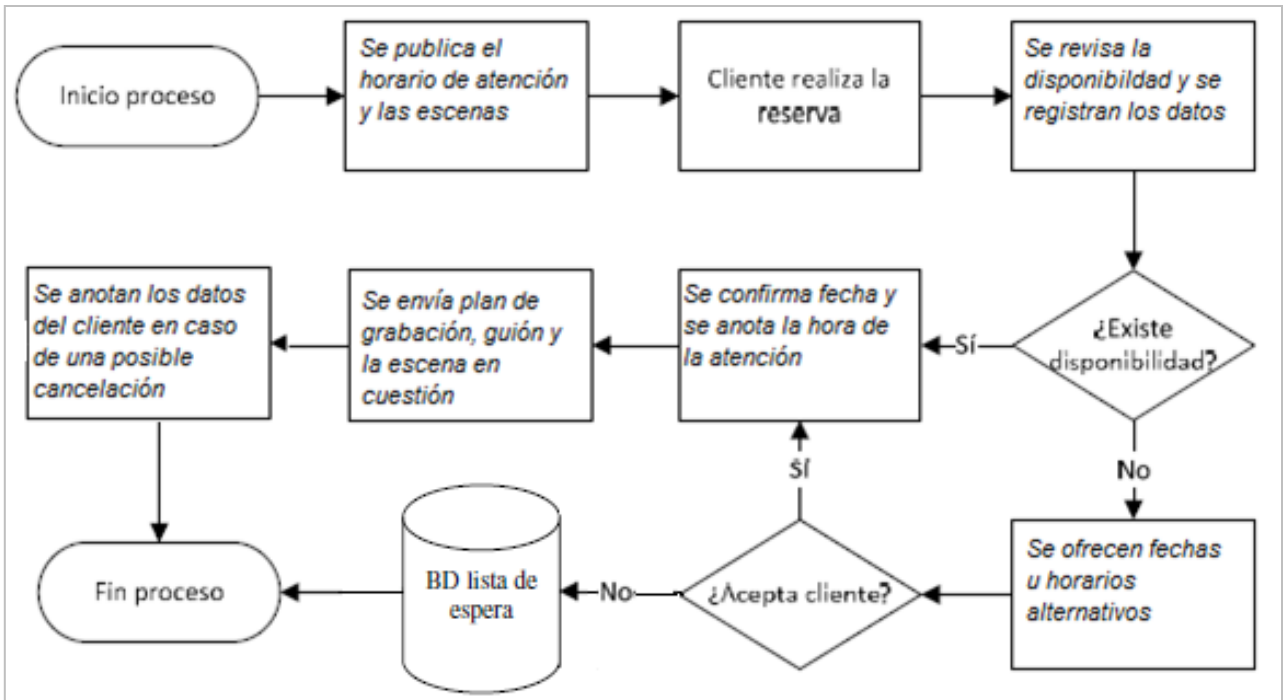
Fuente: Elaboración Propia.

### Proceso de reserva de hora servicio audiovisual

Se publica en la página web las tarifas y el stock de escenas disponibles además del horario de atención del local y horarios tentativos para la ejecución del servicio (10:00 hrs, 12:30 hrs, 15:00 hrs. y 19:00 hrs. preferentemente) de manera que el cliente pueda iniciar a efectuar la reserva de hora para la escena de su elección. El encargado de coordinar, verificar disponibilidad, gestionar y efectuar la reserva del cliente es la secretaria. En el caso en que exista disponibilidad del horario, fecha y la escena pedida, se da la respuesta positiva correspondiente al cliente y se pide que este confirme su asistencia a la fecha y hora señalada. Una vez confirmada la reserva, se piden los datos de contacto del cliente y se le envía vía mail el plan de grabación que se llevará a cabo incluyendo el guión y la escena en cuestión que grabará. En el plan de grabación va incluido desde el proceso de maquillaje a las reglas y comportamientos que debe tener durante su permanencia en el set.

En el caso que la disponibilidad sea negativa, se ofrece al cliente cambiar la hora a una fecha u hora parecida o a su elección, si acepta la nueva sesión seguirá el conducto regular especificado en el párrafo anterior, si no, se le incluirá en una lista de espera en caso de una posible cancelación por parte de la reserva anterior, si esto no le agrada se despedirá al cliente invitándolo a usar el servicio en otra ocasión.

Diagrama 3: Proceso de reserva de hora



Fuente: Elaboración Propia.

### Proceso de cancelación de hora

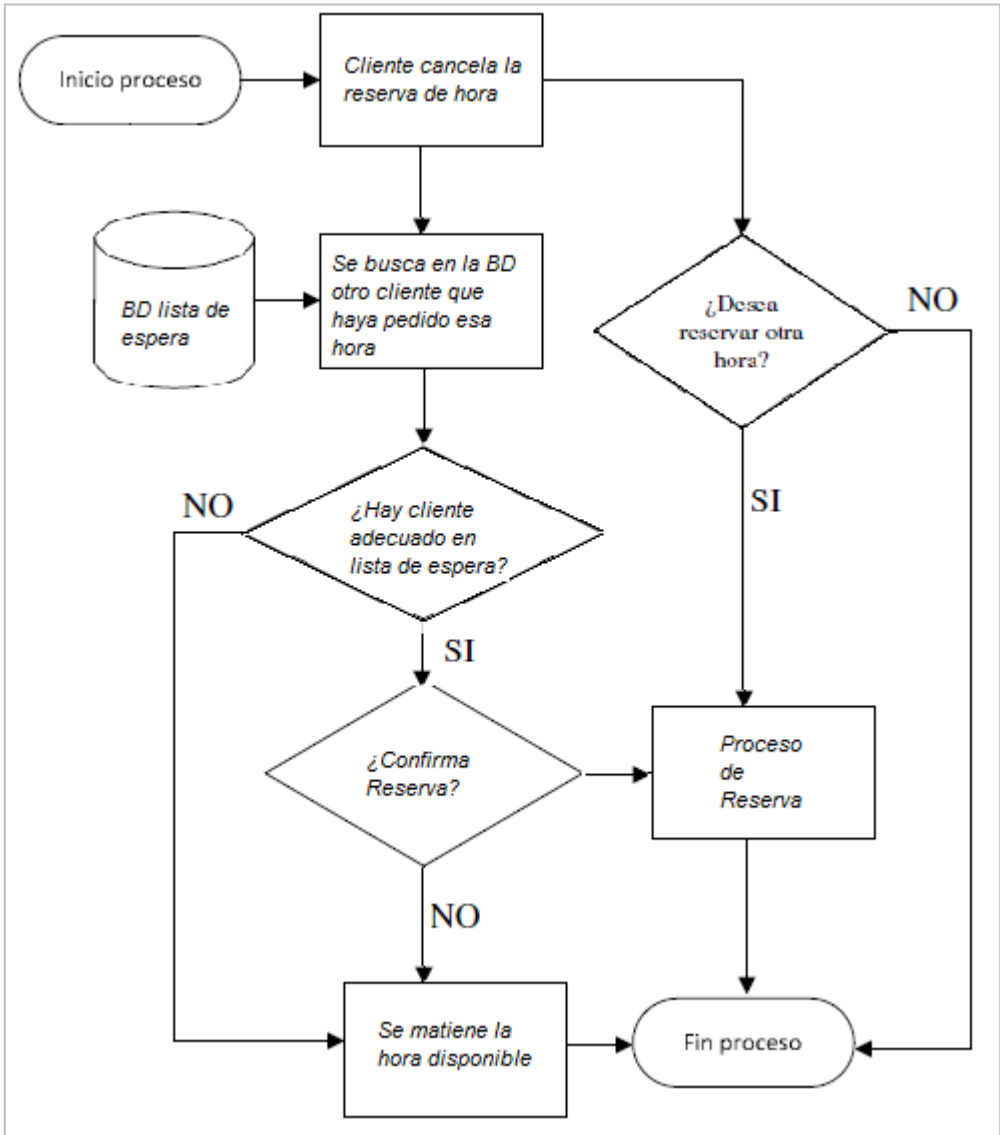
Se cancela la hora a petición del cliente, el cual lo comunica mediante vía telefónica o vía mail (se pide confirmación de asistencia con 24 hrs. de anticipación),

posteriormente se le ofrece una hora alternativa para efectuar el servicio, si este acepta se confirma la nueva hora, si lo rechaza se le convida a usar el servicio en otra ocasión.

Una vez cancelada la hora se revisa en la lista de espera si existe algún cliente que haya mostrado preferencia por esa fecha, hora y escena y se procede a contactarlo. Ya contactado se le ofrece realizar el servicio en la hora estipulada, si acepta se procede por el conducto regular y si no, se mantiene la hora disponible.

Para asegurar un contacto previo con los clientes en lista de espera se contacta con el cliente que tiene reservada la hora 24 hrs. antes de la fecha de la grabación pidiendo una confirmación de su asistencia, además se pide al cliente que en caso de cancelar la hora con un margen mayor a las 24 hrs. establecidas se comunique a la brevedad con la empresa para tener mayor tiempo de reacción.

**Diagrama 4: Proceso de cancelación de hora**



Fuente: Elaboración Propia.

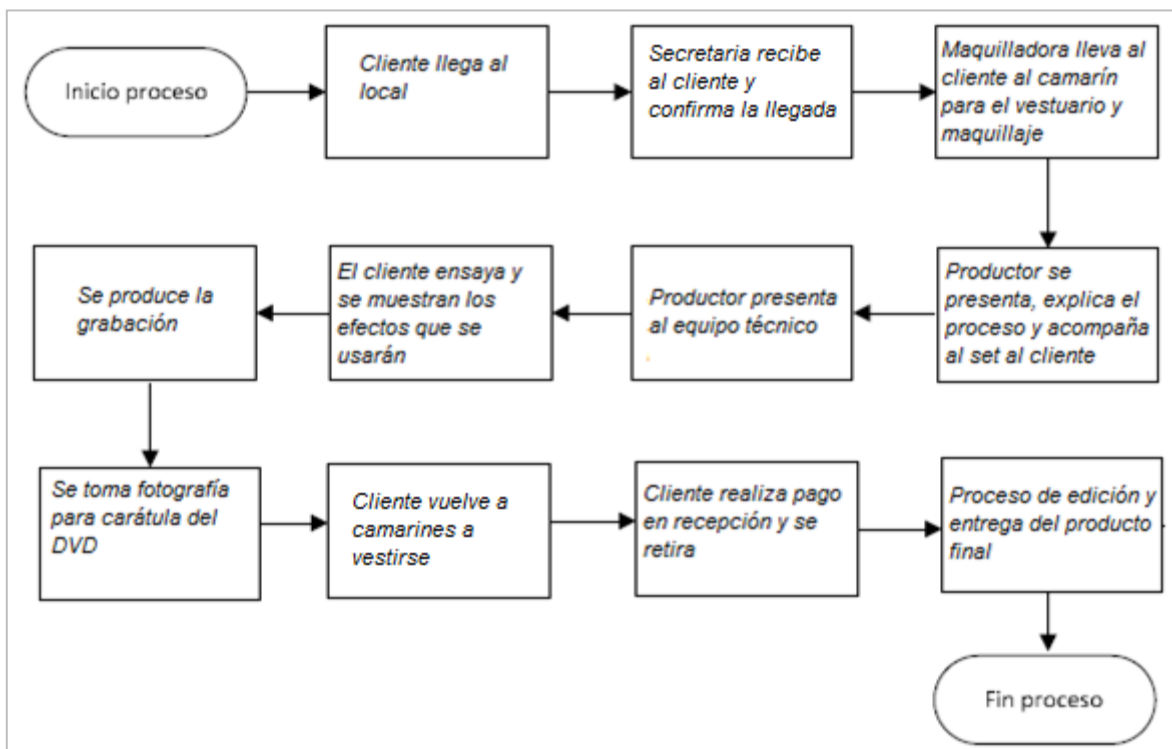
### VII.1.1.2 Prestación del servicio audiovisual

La etapa de prestación del servicio audiovisual ocurre desde que el cliente llega al local hasta que se retira luego de haber efectuado la grabación de la escena de su elección. A continuación se presenta el principal proceso involucrado en esta etapa.

#### Proceso de grabación en local

El cliente llega al local a la hora estipulada y es atendido por la secretaria quien registra sus datos y la escena que grabará. La llegada es avisada al productor de la escena y el cliente es llevado al camarín para el maquillaje y vestuario por la maquilladora. Durante este proceso el productor se presenta, indica los pasos a seguir a partir de aquí y explica el proceso de grabación nuevamente (el cual fue entregado al momento de efectuar la reserva). Luego, el cliente es llevado al set de grabación, en donde es presentado el personal que trabajará con él, se muestran los equipos y se procede a ensayar las escenas de forma teatral indicando los movimientos de la cámara, la posición del cliente en el set, la posición de los micrófonos, luces, etc. Una vez preparado, el cliente comienza con la grabación de la escena para, ya terminada ésta, pasar a tomarse la fotografía que irá en la caratula del DVD que se le entregará. Por último, el cliente pasa de nuevo a camarines donde se quitará la vestimenta de la escena para posteriormente dirigirse a recepción a realizar el pago por el servicio entregado.

#### Diagrama 5: Proceso de grabación en local



Fuente: Elaboración Propia.

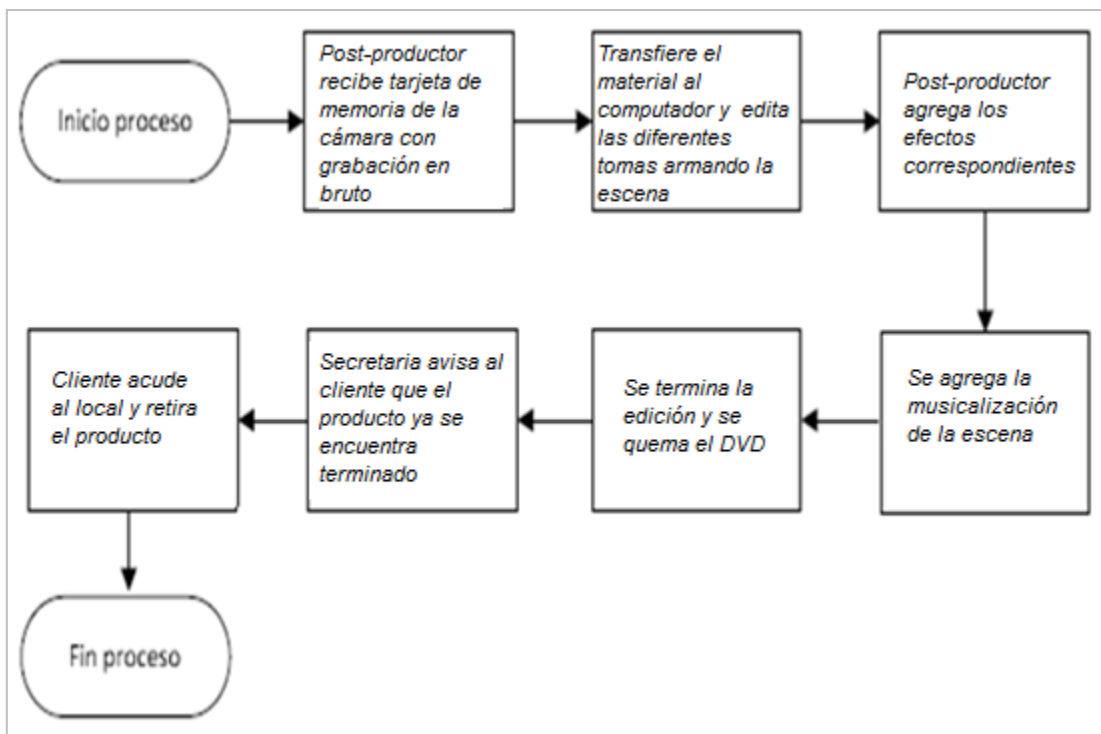
### VII.1.1.3 Operaciones post-servicio audiovisual

Esta etapa corresponde a lo efectuado después que el cliente graba y deja el local. El principal proceso que ocurre en esta etapa se presenta a continuación.

#### Proceso de edición y post-producción

Las distintas tomas y escenas grabadas por las cámaras en el set son enviadas al post-productor, el cual siguiendo el orden de la escena real, edita y arma la escena a partir de éstas. Se agregan además los efectos especiales correspondientes dependiendo de la escena para que luego se proceda a la sincronización del audio con la imagen, ya que la imagen y el sonido grabado en el set y el audio de la música que lleva la escena se graban aparte. Una vez sincronizado el sonido y armada la escena total con efectos especiales incluidos, se procede a grabar la escena en formato DVD para la entrega y recepción de ésta al cliente. Estando listo el DVD, se avisa al cliente por medio de un llamado telefónico por parte de la secretaria o por mail enviado por el *webmaster*, que su producto se encuentra terminado y listo para su entrega. Por último el cliente acude nuevamente al local a recoger su video. El producto terminado se entregará en un plazo máximo de una semana contando desde el día de la recreación.

Diagrama 6: Proceso de edición y post-producción.



Fuente: Elaboración Propia.

### VII.1.2 Descripción procesos Servicio de Recreación Fotográfica

El servicio de recreación fotográfica, al igual que el servicio audiovisual, consta de 3 etapas las cuales dependiendo de la cantidad de clientes pueden llevarse a cabo o no. Estas se separan de la misma forma que el servicio mencionado párrafos atrás.

### VII.1.2.1 Operaciones Pre-venta

Corresponden a los dos primeros procesos mencionados en pre-venta para el servicio audiovisual, sin embargo sufre cambios en el tercero de ellos.

#### **Proceso de llegada o de reserva de hora servicio fotográfico**

El cliente que quiera utilizar el servicio fotográfico puede presentarse directamente en el local y elegir la escena o fotografía promocional a hacer en el momento o puede pedir hora para su utilización. En el primer caso, se anota con la secretaria su llegada y se revisa la disponibilidad de fondos y vestuarios. Se le hace saber al cliente las opciones disponibles y si éste se encuentra dispuesto se procede a realizar la sesión fotográfica.

En el segundo de los casos, el cliente procederá a contactarse con la empresa para reservar una hora y escena particular. La encargada de coordinar, verificar disponibilidad, gestionar y efectuar la reserva del cliente es la secretaria. En el caso en que exista disponibilidad del horario, fecha y la escena pedida, se da la respuesta positiva correspondiente al cliente y se pide que este confirme su asistencia a la fecha y hora señalada. Una vez confirmada la reserva, se piden los datos de contacto del cliente. En caso de no haber disponibilidad, se le invita al cliente a contratar el servicio en otra oportunidad.

El proceso de reserva de hora para este servicio no es obligatorio pero se recomienda hacerlo para un número mayor a cuatro personas de manera tal de tener el vestuario y los implementos adecuados ya establecidos al momento de efectuar el servicio.

No se considera mantener una base de datos con la lista de espera de clientes de este servicio ya que su realización tiene una duración mucho menor que el servicio audiovisual y existe la posibilidad de utilizarlo yendo directamente al local sin la necesidad de pedir hora, por lo que un cliente puede tomarse el tiempo de esperar que termina la sesión en curso para efectuar la suya.

### VII.1.2.2 Prestación del servicio fotográfico

Corresponde al proceso que se realiza desde que el cliente adquiere el servicio hasta que éste deja el local.

#### **Proceso de fotografiado en local**

Una vez elegida la escena o fotografía promocional a hacer, la secretaria ingresa los datos del cliente y éste es presentado al camarógrafo que le tomará las fotografías. Una vez presentado, el cliente es llevado a maquillaje y caracterización para luego pasar al lugar en donde se tomará la fotografía. Luego de realizada la sesión el cliente volverá a camarines donde se quitará la vestimenta de la escena para posteriormente dirigirse a recepción a realizar el pago por el servicio entregado.

### VII.1.2.3 Operaciones post-servicio fotográfico

Esta etapa corresponde a lo realizado una vez que el cliente deja el local.

## Proceso de fotoedición e impresión

La fotografía elegida por el cliente es llevada al post-productor en la tarjeta de memoria de la cámara, éste la transfiere al computador para comenzar a agregar los efectos correspondientes como fondos, títulos, etc. Una vez terminada la edición de la fotografía, se procede a imprimirla para su posterior encuadre si el cliente así lo solicitó. Ya lista, el cliente es avisado para que proceda a retirarla al local.

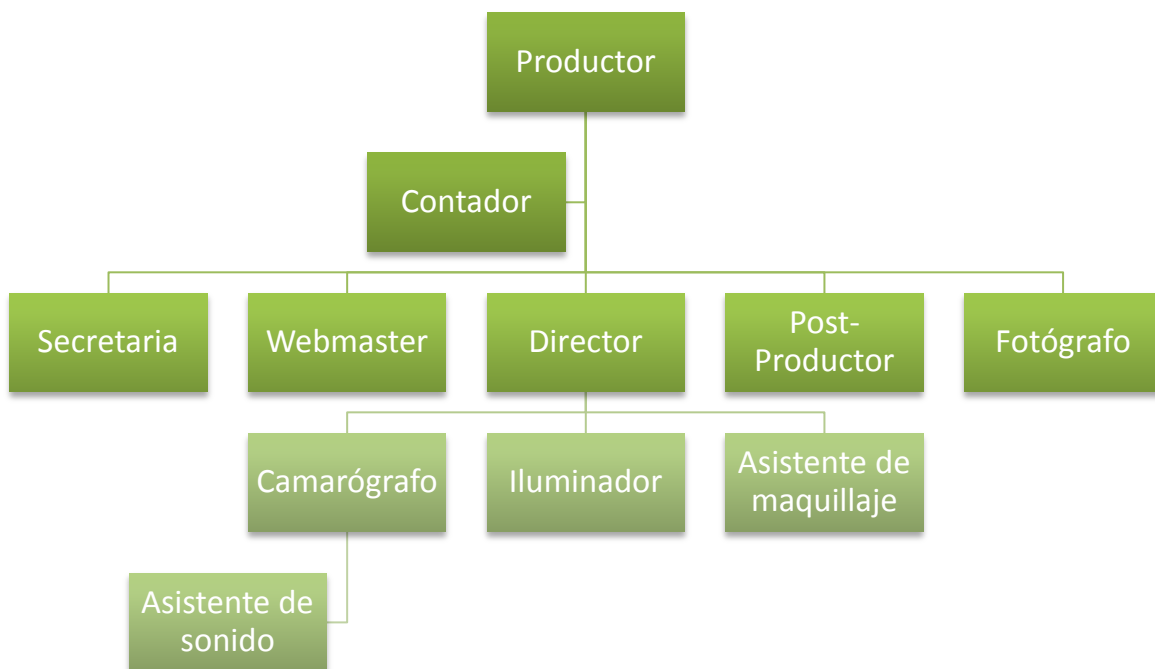
## VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El factor humano es pieza fundamental en todo negocio, y aún más en los cuales se ofrecen servicios que contemplen contacto directo con el cliente. Los recursos humanos son los encargados de realizar la mayoría de los procesos definidos anteriormente, de ahí la importancia de determinar y detallar la estructura organizacional que contemplará la empresa junto con la dotación del personal, la descripción de sus cargos y tareas y las relaciones de supervisión y jerarquía. También es relevante determinar las remuneraciones correspondientes para cada cargo y el perfil de profesional que se requerirá.

### VIII.1 Organigrama

A continuación se muestra el organigrama de la empresa, detallando la estructura organizacional de ésta. Se pueden apreciar los cargos y su jerarquía o autoridad mediante las relaciones de supervisión detalladas.

Figura 5: Organigrama de la Empresa





## VIII.2 Dotación y Remuneración de Cargos

Se especifica en la siguiente tabla la dotación correspondiente a cada cargo, junto con la remuneración fija mensual correspondiente:

**Tabla 14: Dotación y Remuneración de cargos<sup>24</sup>**

Cargo	Renta Fija Mensual (\$)	Dotación	Renta fija mensual total (\$)	Renta variable
Productor	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000	-
Director	\$ 900.000	3	\$ 2.700.000	2,5%
Post-productor	\$ 500.000	1	\$ 500.000	2,5%
Asistente de vestuario y maquillaje	\$ 300.000	2	\$ 600.000	0,8%
Camarógrafo	\$ 400.000	3	\$ 1.200.000	1,4%
Iluminador	\$ 280.000	3	\$ 840.000	-
Asistente de sonido	\$ 200.000	3	\$ 600.000	-
Web Master	\$ 280.000	1	\$ 280.000	-
Secretaria	\$ 250.000	1	\$ 250.000	-
Fotógrafo*	\$ 180.000	1	\$ 180.000	0,8%
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>\$ 8.350.000</b>	

\*Renta variable sobre ingreso servicio fotográfico.

Fuente: Elaboración Propia.

Se contará, además del sueldo fijo presentado en la tabla anterior, con una renta variable correspondiente al 7.2% de las ganancias producidas por las recreaciones audiovisuales y de un 0.8% de las producidas por el servicio fotográfico, porcentajes repartidos entre los distintos cargos en la forma presentada en la tabla anterior.

El contador se subcontrata para que lleve la contabilidad de la empresa una vez al año, y devenga un costo de \$100.000 al año.

## VIII.3 Descripción Cargos

La descripción de los cargos más relevantes junto con la relación de supervisión, tareas, perfil y requisitos buscados se muestran en las siguientes tablas.

### Cargo: Productor

<b>Supervisa a:</b>	Director, Post-productor, Contador, Fotógrafo, Webmaster, Secretaria.
<b>Nº de personas:</b>	1
<b>Objetivo:</b>	Responsable de la Dirección de la empresa y de la toma de decisiones estratégicas.
<b>Tareas:</b>	Establecer metas globales a corto y mediano plazo. Controlar la ejecución de las operaciones y procesos internos de la empresa.

<sup>24</sup> Los datos de sueldos fueron obtenidos a través de la página [www.futurolaboral.cl](http://www.futurolaboral.cl)

	Planificar el presupuesto anual de la empresa y realizar su control, incluyendo compras e inversiones mayores.
	Llevar un control de los estados financieros del negocio, contabilidad, balances, tributación y gastos administrativos.
	Realizar la planificación de cada temporada contemplando cambios de escenas, nuevos servicios, etc. a través de estrategias de marketing y promoción adecuadas.
	Evaluar periódicamente el desempeño general del negocio.
	Manejar la relación con los clientes, medir niveles de satisfacción y asegurarse de que toda duda sea contestada.
	Revisar y modificar tarifas según corresponda.
<b>Perfil:</b>	Profesional titulado de Comunicador audiovisual o cineasta profesional con experiencia en productoras y proyectos audiovisuales.

**Cargo: Director**

<b>Depende de:</b>	Productor
<b>Supervisa a:</b>	Asistente de vestuario y maquillaje, Asistente de sonido, Iluminador, camarógrafo.
<b>Nº de personas:</b>	3
<b>Objetivo:</b>	Responsable de velar por el correcto desarrollo de la grabación y de la parte creativa del negocio
<b>Tareas:</b>	Mantener un ambiente grato y satisfactorio para el personal y un buen nivel de atención a los clientes durante la grabación
	Revisar que en el set se encuentre todo lo necesario para llevar a cabo la escena
	Supervisar el actuar del personal durante la grabación
	Coordinar y dirigir los esfuerzos del personal, desde camarógrafos a vestuaristas, y de los clientes en el desarrollo de la escena
	Guiar y controlar el proceso de post-producción
<b>Perfil:</b>	Profesional titulado de comunicador audiovisual con experiencia en rodajes de cine o televisión

**Cargo: Post-productor**

<b>Depende de:</b>	Productor
<b>Nº de personas:</b>	1
<b>Objetivo:</b>	Encargado de la post-producción y edición de las escenas luego de grabadas.

<b>Tareas:</b>	Editar y agregar los efectos correspondientes al video en bruto de la grabación del cliente.
	Post-producción de sonido y creación del DVD final.
<b>Perfil:</b>	Técnico de Nivel Superior en Post-Producción en Video Digital.

**Cargo: Iluminador**

<b>Depende de:</b>	Director
<b>Nº de personas:</b>	3
<b>Objetivo:</b>	Encargado de la iluminación y su programación
<b>Tareas:</b>	Planificación y programación de las luces en el set
	Manejo de las luces durante la grabación
<b>Perfil:</b>	Técnico audiovisual o iluminador

**Cargo: Camarógrafo**

<b>Depende de:</b>	Director
<b>Supervisa a:</b>	Asistente de sonido
<b>Nº de personas:</b>	3
<b>Objetivo:</b>	Encargado del manejo de las cámaras
<b>Tareas:</b>	Manejar y mantener las cámaras
	Manejar y mantener el equipamiento adicional de las cámaras (lentes, trípodes, etc.)
	Revisar el sonido en cámara
<b>Perfil:</b>	Técnico Superior Camarógrafo de Video y Televisión

**Cargo: Asistente de Sonido**

<b>Depende de:</b>	Camarógrafo
<b>Nº de personas:</b>	3
<b>Objetivo:</b>	Encargado de la sonorización en directo y manejar la caña y el micrófono
<b>Tareas:</b>	Planificación de los instrumentos de sonido en el set
	Manejo de los micrófonos y la caña durante la grabación
<b>Perfil:</b>	Ingeniero de Ejecución en Sonido con experiencia en cine o TV

**Cargo: Asistente de vestuario y maquillaje**

<b>Depende de:</b>	Director
<b>Nº de personas:</b>	2
<b>Objetivo:</b>	Encargado de mantener en condiciones óptimas el vestuario
<b>Tareas:</b>	Vestir y maquillar a los clientes Mantenimiento del vestuario
<b>Perfil:</b>	Maquilladora con experiencia en televisión

**Cargo: Fotógrafo**

<b>Depende de:</b>	Productor
<b>Nº de personas:</b>	1
<b>Objetivo:</b>	Encargado del servicio de recreación fotográfica
<b>Tareas:</b>	Manejar y mantener las cámaras fotográficas Manejar y mantener el equipamiento adicional de las cámaras fotográficas (lentes, trípodes, etc.) Tomar las fotografías Supervisar proceso de edición fotográfico
<b>Perfil:</b>	Técnico de Nivel Superior en Fotografía Publicitaria

**Cargo: Web Master**

<b>Depende de:</b>	Productor
<b>Nº de personas:</b>	1
<b>Objetivo:</b>	Desarrollo y manejo de las plataformas virtuales de la empresa
<b>Tareas:</b>	Mantenimiento y actualización de la página web Mantenimiento y actualización de las páginas en redes sociales Atender dudas vía mail y redes sociales de los clientes, además de la asignación de las horas por parte de los clientes Manejar la base de datos de la empresa
<b>Perfil:</b>	Técnico en diseño y programación multimedia

**Cargo: Secretaria**

<b>Depende de:</b>	Productor
--------------------	-----------

<b>Nº de personas:</b>	1
<b>Objetivo:</b>	Atender a los clientes en todas sus dudas
<b>Tareas:</b>	Recibir a los clientes Contestar llamados y responder dudas de los clientes Tomar las horas vía telefónica o presencialmente
<b>Perfil:</b>	Secretaria ejecutiva

**Cargo: Contador**

<b>Depende de:</b>	Productor
<b>Nº de personas:</b>	1
<b>Objetivo:</b>	Llevar la contabilidad de la empresa
<b>Tareas:</b>	Declaración de impuestos Estados financieros
<b>Perfil:</b>	Contador auditor

## IX. PLAN FINANCIERO

### IX.1 Inversión Inicial

Se determina que para la puesta en marcha del negocio es necesario una serie de inversiones en distintos ámbitos, que comprenden desde el equipo de grabación y el armado y construcción de los set de grabación, hasta el maquillaje a ocupar para las distintas recreaciones además de los implementos de oficina para sobrellevar el negocio.

#### IX.1.1 Materiales y Equipamiento

En un comienzo, se cuantifica la inversión en equipamiento respecto al área audiovisual del servicio, en cuanto a equipamiento técnico en el set como a equipos y software computacionales de postproducción.

**Tabla 15: Estimación equipamiento en set**

Equipos en Set	Cantidad por set	Precio Unitario (US\$)	Precio Unitario (\$)	Inversión Total (\$)
Canon XA10 HD Professional Camcorder	1	2.000	961.500	961.500
Rode / Micrófono Shotgun	1	-	356.000	356.000
Caña Para Micrófono Shotgun Rode	1	-	80.000	80.000
Audifono Fostex T20RP Headphones	1	125	60.094	60.094
Estructua iluminación de acero	1	-	99.000	99.000
Fresnel 650/1000W	4		150.000	600.000

Accesorios fresnel y tripodes	1		80.000	80.000
Filtros difusores*	5		800	4.000
Claquetas	1		12.000	12.000
<b>Subtotal por set</b>	<b>16</b>			<b>2.252.594</b>

\*Promedio por set, no todos los set tendrán la misma cantidad.

Valor Dólar observado el 18/09/11, \$480,75

Fuente: Elaboración Propia.

Se tendrán un máximo de 3 sets funcionales durante el día que pueden ser utilizados simultáneamente. Estos sets se arman dependiendo de las escenas que se hayan programado mediante el sistema de reserva del negocio.

Para el proceso de post-producción, se determinó por medio del juicio experto de un post-productor de la empresa 180° S.A., que el equipo necesario para llevar a cabo este proceso es el que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 16: Presupuesto equipamiento para post-producción.**

Equipos de Post-producción	Cantidad	Precio Unitario (US\$)	Precio Unitario (\$)	Inversión Total (\$)
Mac book Pro	1	2.500	1.201.875	1.201.875
Final Cut Pro	1	1.000	480.750	480.750
Adobe After FX	1	1.650	793.238	793.238
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>5.150</b>	<b>2.475.863</b>	<b>2.475.863</b>

Valor Dólar observado el 18/09/11, \$480,75

Fuente: Elaboración Propia.

A esto se le debe agregar el valor de la creación y obtención del dominio web con el nombre del negocio el cual tiene un valor de \$18.900.

En cuanto a equipamiento de las áreas de maquillaje y vestuario, las estimaciones de costo se presentan en las tablas siguientes:

**Tabla 17: Presupuesto artículos de maquillaje**

Maquillaje	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Inversión Total (\$)
Paleta 15 Correctores	1	10.000	10.000
Base	2	12.000	24.000
Polvos	2	22.000	44.000
Manta 32 Pinceles y brochas	1	30.000	30.000
Pelucas	6	99.000	594.000
FX	1	100.000	100.000
Tocador	1	160.000	160.000
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>433.000</b>	<b>962.000</b>

Fuente: Elaboración Propia.

El presupuesto en vestuario se consultó a través de una diseñadora y productora de vestuario con experiencia en televisión y cine, la cual estimo un costo de \$30.000 por cada vestuario incluyendo desde zapatos a cualquier accesorio adicional que lleve el personaje. La estimación para la totalidad de vestuarios se presenta a continuación.

**Tabla 18: Presupuesto inversión en vestuario**

Escena	Personajes (cantidad)	extras	cantidad x3 (S, M, L) x2 (repuesto) + extras	Valor por unidad (\$)	Inversión Total (\$)
Todopoderoso	2	0	12	30.000	360.000
Ghost	2	0	12	30.000	360.000
Ciencia Ficción	2	0	12	30.000	360.000
Pulp Fiction	2	1	13	30.000	390.000
Club de la Pelea	2	5	17	30.000	510.000
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>66</b>	<b>150.000</b>	<b>1.980.000</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Cada vestimenta de cada personaje presente en la escena se encontrará en tallas S, M y L estándar, de tal manera de contar con el vestuario adecuado independiente de la contextura física del cliente, además se tendrá otra vestimenta igual a modo de repuesto ante cualquier imprevisto que se produzca y que requiera el cambio de ésta antes o durante la grabación. Por otro lado, se contará también con el vestuario correspondiente a los extras que pueden aparecer en la escena dependiendo del gusto del cliente.

Por último, las estimaciones efectuadas en lo respectivo a equipamiento de oficina y recepción se presentan a continuación:

**Tabla 19: Inversión en Oficina y otros**

Artículos Oficina y Otros	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Inversión Total (\$)
Escritorio + silla	3	59.990	179.970
Olidata Desktop FD1104 PHEN 4GB	3	329.990	989.970
Mesón secretaria	1	73.490	73.490
Sharp Pantalla LED LC-52LE830, 52 pulgadas Full HD	1	799.990	799.990
Telefono Alámbrico Grandstream BT-200	1	45.850	45.850
Impresora Brother Multifunción Inkjet MFCJ615WIF	2	79.990	159.980
Home Theater	1	199.990	199.990
cámara Sony DSC-HX100V	1	314.990	314.990
Sofá 3 cuerpos	2	99.000	198.000
Locker metálico 4 puertas	2	122.190	244.380
Hervidor más cafetera	1	16.980	16.980
Refrigerador	1	179.990	179.990
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>2.322.440</b>	<b>3.403.580</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### IX.1.2 Construcción y acondicionamiento de sets

A partir del nivel de servicio previsto para este negocio y por medio de un experto en construcción y diseño de escenografías se han determinado las inversiones en materiales, mano de obra, armado y diseño de cada set, las que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 20: Estimación de presupuesto por sets.**

Set	Valor creación y armado (\$)
Todopoderoso	140.000
Ghost	226.000
Ciencia Ficción	360.000
Pulp Fiction	650.000
Club de la Pelea	215.000
<b>Total</b>	<b>1.591.000</b>

Fuente: Elaboración Propia.

La descripción de cada set junto con una representación gráfica de éste puede verse en el anexo J.

Así mismo, se ha determinado mediante conversaciones con expertos y cotizaciones, que la inversión en acondicionamiento acústico y eléctrico del local alcanzaría el total de \$1.450.000.

### IX.1.3 Pago de derechos y recreaciones musicales

Para llevar a cabo las recreaciones de ciertas escenas es necesario incluir en ellas la música, la cual viene a ser casi tan o más importante que la misma escenografía. Como se especificó en el análisis PEST, para utilizar obras musicales protegidas es necesario conseguir los derechos autorales y fonográficos, sin embargo, estos últimos se pueden omitir realizando un *cover* de la obra en cuestión. Las escenas y los valores respectivos se presentan en la tabla siguiente:

**Tabla 21: Valores derechos musicales y música a pedido**

Escena	Tema	Acción	Valor (US\$)	Valor (\$)
Pulp Fiction	You Never Can Tell	derecho autorial	2.500	1.201.875
		cover	-	30.000
Ghost	Unchained Melody	derecho autorial	2.000	961.500
		cover	-	30.000
Ciencia Ficción	incidental	hacer	-	30.000
Todopoderoso	incidental	hacer	-	30.000
Club de la Pelea	incidental	hacer	-	30.000
<b>Total</b>				<b>2.313.375</b>

Valor Dólar observado el 18/09/11, \$480,75

Fuente: Elaboración Propia.



El valor de la creación de los *cover* y de la música incidental que se ocupará en las escenas en cuestión fue consultado a una ingeniera en sonido con experiencia tanto en realizaciones musicales como en sonidificación en televisión y cine. Como dato adjunto, el valor de los derechos fonográficos corresponde al mismo valor mostrado para la obtención de los derechos autorales.

#### IX.1.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo corresponde a la capacidad que presenta la empresa para poder desarrollar de manera normal todas sus actividades durante el ciclo productivo de esta. En otras palabras, representa el capital o los recursos necesarios para el funcionamiento regular de la empresa.

Dado que el negocio presentado en este estudio corresponde a un servicio el cual es pagado al momento de realizarse, el capital de trabajo se determina mediante el método de déficit acumulado máximo, el cual corresponde al mayor déficit entre ingresos y egresos en un periodo determinado.

El valor del capital de trabajo se calcula directamente del flujo de caja del proyecto, el cual se divide anualmente, así el capital de trabajo necesario para este proyecto asciende a los \$22.294.515.

Consecuentemente, la inversión total necesaria asciende a \$43.839.689, la cual se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 22: Inversión Inicial Total**

Inversión Inicial	Inversión (\$)
Equipos en Set	7.190.456
Equipos de Post-producción	2.475.863
Maquillaje	1.122.000
Vestuario	1.980.000
Artículos Oficina y Otros	3.403.580
Set y acondicionamiento	3.041.000
Derechos	2.313.375
Capital de Trabajo	22.294.515
Dominio Página web	18.900
<b>Total</b>	<b>43.839.689</b>

Fuente: Elaboración Propia.

#### IX.2 Fuente de Financiamiento y Condiciones de la Deuda

Se estudian 2 formas posibles de obtener el financiamiento para la realización del proyecto, las cuales son presentadas a continuación:

La primera es a través de capital propio (sin financiamiento) a través de instituciones públicas<sup>25</sup>, presentando el proyecto en incubadoras de negocio para optar

<sup>25</sup> Ver Anexo N.

a Capital Semilla Apoyo a la Puesta en Marcha, la cual subsidia hasta el 90% del monto total del proyecto teniendo un tope máximo al subsidio de \$40.000.000<sup>26</sup>.

La segunda corresponde a un financiamiento por medio de un crédito hipotecario a través de una institución bancaria para un periodo de 5 años por un total de 20 millones de pesos.

## **X. EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Teniendo la inversión necesaria para llevar a cabo el negocio, es necesario evaluar económicamente su realización para un determinado horizonte de tiempo, de tal manera de determinar la rentabilidad que devengará de la utilización de éste.

### **X.1 Ingresos del Proyecto**

Tal como se presentó en el acápite de Modelo de Negocio, los ingresos provienen exclusivamente de la utilización del servicio y posterior pago por parte de los clientes.

Al no contar con información real acerca de la demanda de este tipo de negocio debido a su no existencia y a que no se tiene información formal disponible acerca de la demanda de los posibles competidores nombrados tanto en el análisis de Porter como en el acápite Investigación de Mercado, se estima la demanda a enfrentar mediante los datos entregados al consultar directamente con estos competidores sobre la demanda que enfrentan sus negocios y que se presenta en el acápite nombrado anteriormente.

A partir de estos datos se determina que estos negocios aumentan su demanda en los meses de verano entre un 30% y un 40% respecto a los meses en que no hay vacaciones. Además, dentro de la semana se aprecia un gran aumento de los clientes los fines de semana, sobretodo en actividades de larga duración como lo son *paintballs*.

Ajustado a esto y teniendo en cuenta que el mercado objetivo es asiduo a este tipo de actividades, no es anormal pensar que el comportamiento de la demanda para el negocio presentado en este trabajo se comportará de manera distinta. Tomando en cuenta el precio como uno de los aspectos más importantes a considerar para utilizar el servicio, determinado mediante la encuesta presentada anteriormente, se realiza una relación inversa entre el número de clientes y el precio a partir de la demanda compuesta de los distintos negocios analizados en la investigación de mercado. A partir de ello se determinó una demanda inicial de 4 recreaciones por día los días de semana y 7 recreaciones por día los fines de semana en los meses de invierno, otoño y primavera y de 6 y 9 recreaciones diarias durante la semana y fines de semana respectivamente, los meses de verano o vacaciones. Con esto se proyecta un flujo de 2004 recreaciones al primer año.

Tomando en cuenta el crecimiento de los negocios en estudio se determinó un crecimiento sostenido de la demanda durante el horizonte de evaluación.

---

<sup>26</sup> [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl).

De manera de simplificar el análisis de los ingresos se determinó la ocupación del servicio estándar para cada negocio incluido en el cálculo de la demanda esperada. Así, el número de recreaciones determinadas en el párrafo anterior corresponde a recreaciones estándar de 2 personas cuyo valor corresponde al presentado en el acápite Precio del Plan de Marketing, este valor asciende a los 40 mil pesos la recreación.

Por otro lado se determina la demanda esperada para el servicio alternativo de fotografías temáticas. Para el análisis de este servicio se basó en los datos recopilados sobre el negocio conocido como Baúl de la Abuela, cuyo giro corresponde precisamente a fotografías temáticas. Sin embargo estas fotografías se encuentran basadas en retratos antiguos de la era de principios del siglo XX y en el lejano oeste americano.

A partir de los datos nombrados en el párrafo anterior, se determina comenzar con una demanda de este sub-servicio correspondiente al 50% de la demanda actual que presenta el Baúl de la Abuela en uno de sus locales promedio, obteniendo un crecimiento sostenido durante el horizonte de evaluación, llegando a igualar la demanda actual de este negocio sobre el último año de evaluación.

Consecuentemente, los ingresos del proyecto para cada caso de servicios se determinan mediante la multiplicación del valor de una recreación estándar por la cantidad de recreaciones esperadas para el año correspondiente en el caso del servicio de recreación audiovisual, y la multiplicación del valor de una fotografía estándar por la cantidad de fotografías estándar esperadas en el caso del servicio de recreación fotográfico.

Los ingresos anuales esperados para cada servicio mencionado se detallan en la tabla a continuación:

**Tabla 23: Ingresos anuales esperados (\$)**

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Recreación audiovisual	81.506.756	86.397.162	91.287.567	96.177.972	101.068.378	105.958.783
Recreación fotográfica	50.490.000	60.588.000	70.686.000	80.784.000	90.882.000	100.980.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>131.996.756</b>	<b>146.985.162</b>	<b>161.973.567</b>	<b>176.961.972</b>	<b>191.950.378</b>	<b>206.938.783</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Se observa en la tabla que se presenta una conjunción en los ingresos de ambos servicios hacia fines del periodo de evaluación, determinando la importancia relativa del servicio de recreación fotográfico dentro del negocio.

## **X.2 Estructura de Costos**

Los costos derivados del negocio en estudio corresponden mayormente a lo respectivo a remuneraciones del equipo humano profesional presente en el local, lo que constituyen mayormente los costos fijos del proyecto junto con los costos operativos. Los costos variables por su parte, se definen principalmente a partir del porcentaje de

bonificación en el salario asociado a cada escena rodada o sesión fotográfica hecha de acuerdo a lo presentado en el acápite de Recursos Humanos.

### X.2.1 Costos Fijos

Los costos fijos corresponden a los gastos en los que incurre la empresa en un periodo de tiempo determinado, en este caso mensualmente, y que no dependen del nivel de demanda que enfrente ésta, esto es, su valor se mantiene constante cada mes.

#### Costos Fijos del Local

Como se mencionó anteriormente, los costos fijos están compuestos mayormente por el pago del salario correspondiente a los recursos humanos presentes en la empresa, correspondiendo casi al 81% de la totalidad de estos. El 19% restante se divide entre el pago de los servicios básicos (en el caso de la electricidad existe un factor fijo y uno variable) además del servicio telefónico y de internet; el arriendo del local en el cual funcionará el negocio; mensualmente también, se incurrirá en gastos de mantenimiento y aseo del local; y por último, se tienen los costos en insumos como la compra de DVD's y maquillajes, y bebidas y alimentos para ofrecer a los clientes durante la grabación.

El detalle de los costos fijos mencionados se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 24: Costos Fijos del Local**

Costos Fijos	Mensual (\$)	Anual (\$)
Remuneraciones	8.350.000	100.200.000
Luz	50.000	600.000
Agua	25.000	300.000
Internet	23.990	287.880
Telefono	17.990	215.880
Arriendo Local	1.200.000	14.400.000
Mantenimiento Local	300.000	3.600.000
Insumos	320.500	3.846.000
Maquillaje	71.000	852.000
<b>Total</b>	<b>10.358.480</b>	<b>124.301.760</b>

\*El cálculo de gasto en luz determinado a través del simulador de consumo eléctrico de la página [www.chilectra.cl](http://www.chilectra.cl)

Fuente: Elaboración Propia.

#### Depreciación

Por otro lado, existen costos fijos correspondientes a la depreciación, la cual consiste en una forma de considerar el desgaste que sufren ciertos equipos y recursos utilizados por la empresa. Para efectos de cálculo de la depreciación anual, se ha agrupado la inversión según los aspectos demarcados por el Servicio de Impuestos Internos (SII) en su tabla de vida útil de bienes físicos facilitando la identificación de la vida útil normal de cada grupo. Los grupos escogidos son: muebles, sistemas computacionales (tanto software como hardware), útiles de oficina, equipo de audio y video, y teléfonos.

**Tabla 25: Costos Fijos por Depreciación Anual**

Ítem	Vida Útil	Inversión (\$)	Depreciación Anual (\$)
Muebles	7	771.460	110.209
Sistemas Computacionales	6	3.465.833	577.639
Útiles oficina	3	159.980	53.327
Equipo audio y video	6	2.457.574	409.596
Teléfono	10	45.850	4.585
<b>Total</b>			<b>1.155.355</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### X.2.2 Costos Variables

Los costos variables corresponden a gastos cuyo valor difiere entre periodos del mismo tipo, y dependen generalmente del nivel de demanda que enfrenta la empresa.

En este caso, los costos variables corresponden al porcentaje de las remuneraciones del personal que se encuentra en set, con excepción del asistente de sonido, dependiendo de la cantidad de recreaciones en las que hayan participado. Además se contabiliza el costo en electricidad que genera recrear una escena en cuanto a luz y otros implementos.

Por otro lado, se debe considerar la participación de extras en las escenas dependiendo del gusto del cliente, correspondiendo el pago de cada extra otro costo variable a ser considerado, al consultar se llegó a que la contratación de un extra costaría alrededor de \$10.000 el día, este costo se estima que disminuiría con los años, desapareciendo a partir del tercer año debido a que el negocio ya se encontraría bien establecido y sería reconocido, esperando que las escenas sean representadas en su totalidad por los clientes. Por último, el gasto en publicidad de la empresa también cae dentro de esta categoría al representar un porcentaje de los ingresos totales.

La estructura de costos de cada uno de los ítems mencionados anteriormente se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 26: Estructura de Costos Variables**

Costos Variables	Unidad de medida	Valor unitario
Remuneración Director	% Ingreso recreaciones	2,5%
Remuneración Post-Productor	% Ingreso recreaciones	2,5%
Remuneración asistente vestuario y maquillaje	% Ingreso recreaciones	0,8%
Remuneración Camarógrafo	% Ingreso recreaciones	1,4%
Remuneración Fotógrafo*	% Ingreso recreaciones	0,8%
Electricidad	\$/hora de uso	\$ 103
Extras	\$/día	\$ 10.000
Publicidad	% Ingresos Totales	1,5%

\*El porcentaje variable corresponde a los ingresos por el servicio fotográfico, el resto de los porcentajes de remuneraciones corresponde al servicio audiovisual.

Fuente: Elaboración Propia.

## X.3 Otras Consideraciones

### X.3.1 Tasa de Descuento

La tasa de descuento a usar corresponde a un 28%, la cual se calculó a través de la tasa de descuento usada por la CORFO para evaluar proyectos innovadores (30%) y conversaciones con gente experta dentro de la industria en la cual se encuentra inmerso el proyecto de manera de reflejar el nivel riesgo y las tasas observadas en la industria.

### X.3.2 Valor Residual

El valor residual de la empresa al final del periodo de evaluación se determinará por medio del cálculo del valor de continuidad el proyecto, el cual corresponde al valor de los ingresos que se generarán a futuro en un horizonte de tiempo determinado y que constituye el valor al cual la empresa estaría dispuesta a ser vendida.

Para esto se determinó la anualidad por 5 años posteriores al final del periodo de evaluación del proyecto con un flujo de caja constante correspondiente al promedio lineal de los últimos 3 años. El valor resultante equivale a \$80.647.521. El procedimiento puede apreciarse en el anexo O.

Para el caso de la renovación del stock de escenas en donde se cambian sets y vestuario, se determinó el valor residual a partir de juicio y comentario experto.

### X.3.3 Horizonte de Evaluación

El periodo a considerar en el horizonte de evaluación es de 6 años, tiempo de vida útil de los equipos más importantes para el desarrollo del negocio como lo son los equipos de audio y video y los sistemas computacionales.

## X.4 Flujo de Caja

### X.4.1 Flujo de Caja sin Financiamiento

La construcción del flujo de caja parte tomando como entrada los ingresos expuestos anteriormente, las inversiones y los costos en que se incurre tanto en el comienzo como durante el funcionamiento del negocio.

Como se ha expresado, el flujo de caja se realizó con un horizonte de estudio de 6 años y una tasa de descuento de 28%, dando como resultado los indicadores que se muestran a continuación:

**Tabla 27: Indicadores Económicos Proyecto sin Financiamiento**

Indicador	Valor
VAN	28.689.204
TIR	41,44%

Fuente: Elaboración Propia.

A partir de los datos presentados en la tabla anterior, se puede notar que el VAN del proyecto es positivo y bordea los 30 millones de pesos, lo que indica una

rentabilidad positiva del negocio, por otro lado, la TIR de 41,44%, superior al costo de oportunidad de la inversión, da luz verde a la realización del proyecto indicando nuevamente que éste es rentable.

#### X.4.1 Flujo de Caja con Financiamiento

Para esta situación se considera un préstamo por un monto de \$30.000.000 a un plazo de 4 años, realizado a través del banco BCI luego de analizar otras alternativas. La tasa de interés anual es de 15%, incluyendo gastos por seguro y otros, el monto total de la deuda alcanzaría \$33.132.189.

El detalle del préstamo se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 28: Descripción del Préstamo (\$)**

Año	Deuda	Cuota	Interes (15%)	Amortización
1	33.132.189	11.605.058	4.969.828	6.635.229
2	26.496.960	11.605.058	3.974.544	7.630.514
3	18.866.446	11.605.058	2.829.967	8.775.091
4	10.091.355	11.605.058	1.513.703	10.091.355

Fuente: Elaboración Propia.

El resultado del flujo de caja y los indicadores financieros correspondientes al proyecto apalancado se presentan a continuación:

**Tabla 29: Indicadores Económicos Proyecto con Financiamiento**

Indicador	Valor
VAN	37.421.874
TIR	56,99%

Fuente: Elaboración Propia.

Se aprecia que le valor del VAN aumenta en unos 9 millones, y la TIR se alza hasta un 57% aumentando la rentabilidad del proyecto con respecto al caso sin financiamiento.

### X.5 Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se tomaron en cuenta 3 escenarios posibles a los cuales se podría enfrentar la empresa: pesimista, conservador y optimista. Estos escenarios se realizaron tanto para el servicio de recreación audiovisual como para el de recreación fotográfica, de manera de determinar la sensibilidad del proyecto a cada uno de estos servicios.

Como escenario base para el análisis se estableció el descrito en el flujo de caja sin financiamiento y que corresponde al escenario conservador. Los demás escenarios se realizan variando el volumen de demanda para ambos servicios.

Para el caso optimista del servicio de recreación audiovisual se determinó que la demanda crecería de tal forma de alcanzar el máximo de clientes posibles en la temporada veraniega al primer año de funcionamiento. Por otro lado, el caso pesimista

se determinó a partir de una baja de alrededor del 17% en la demanda prevista para el primer año.

El servicio de recreación fotográfica por su parte, presenta el escenario optimista a partir de alcanzar, el primer año de funcionamiento, el 75% de la demanda actual promedio que recibe un local del negocio denominado Baúl de la Abuela. De la misma forma, el caso pesimista se determina con una demanda inicial sólo del 25% de la observada por el negocio descrito líneas antes.

Al realizar el trato de ambos servicios de manera independiente se genera una combinación de nueve escenarios posibles a acontecer. Los resultados obtenidos de estos escenarios se muestran en la tabla a continuación:

**Tabla 30: Análisis de Escenarios**

Recreación Audiovisual	Recreación Fotográfica	VAN	TIR
Pesimista	Pesimista	-95.587.853	-
Pesimista	Conservador	16.623.762	35,77%
Pesimista	Optimista	121.010.991	91,05%
Optimista	Pesimista	9.362.895	33,05%
Optimista	Conservador	112.156.098	92,82%
Optimista	Optimista	212.914.417	169,35%
Conservador	Pesimista	-88.720.852	-12,28%
Conservador	Conservador	28.689.204	41,44%
Conservador	Optimista	132.286.579	98,25%

Fuente: Elaboración Propia.

Analizando los resultados posibles de los indicadores para cada combinación de escenarios, se puede apreciar que el negocio se mantiene rentable en la mayoría de los casos, a excepción de los casos en que el servicio de recreación fotográfica cae en el escenario pesimista.

Un análisis más acabado de los datos demuestra una sensibilidad mayor hacia el servicio fotográfico por sobre el audiovisual, demostrado por la diferencia de los indicadores entre las combinaciones Pesimista-Conservador y Conservador-Pesimista y el hecho presentado en el párrafo anterior. Esto debido principalmente a que la gran mayoría de los costos variables dependen del servicio audiovisual, por lo que los costos aumentan proporcionalmente con la demanda y viceversa, caso distinto al servicio fotográfico el cual tiene poca relevancia en los costos lo que permite que al subir la demanda estos se eleven de forma mínima, aumentando la utilidad del negocio en mayor medida que el servicio audiovisual. Además es esperable este resultado dado que los ingresos de este servicio sirven de amortiguador para los costos asociados al servicio audiovisual.

Como conclusión se puede apreciar que el negocio no sería rentable en ningún caso si se cuenta sólo con el servicio de recreación audiovisual.



## **XI. CONCLUSIONES**

### **XI.1 CONCLUSIONES GENERALES**

El proyecto presentado en este documento se enmarca en el procedimiento de titulación para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. El objetivo principal de este trabajo fue la realización de un plan de negocio para un local que presta servicios de recreación de escenas, nacido de la voluntad del memorista de realizar un trabajo propio que aprovechara las nuevas tendencias audiovisuales y sobretodo de entretenimiento del último tiempo.

Se determinó que se trata de un negocio novedoso que no se ha desarrollado en otros lugares del mundo y por lo tanto, el plan de negocio se desarrolló a partir del análisis de servicios que presentan una alternativa de entretención cuyas características principales fueran acordes a las que busca entregar el negocio planificado en este trabajo, concluyéndose que se debía estudiar negocios en donde hubiera involucrado algún grado de desdoblamiento por parte del consumidor con tal de representar por un momento un personaje fuera de lo común que lo libere de la rutina.

Dentro de la industria de la entretención y particularmente, los servicios o negocios elegidos para el análisis, no se cuenta con mayores estudios sobre la competencia o el mercado y mucho menos información disponible sobre los niveles de demanda o la caracterización de esta, por lo que se debió recurrir a un análisis de mercado a través de entrevistas directas con personas involucradas dentro de cada negocio especificado. Se pudo determinar así, la situación actual de la industria y la competencia o servicios sustitutos a enfrentar, esto último dada la gran diversificación de los servicios encontrados, lo que facilita en parte el ingreso de nuevos negocios. La amenaza de un nuevo entrante en la misma línea del negocio se acrecienta debido al nivel elevado de copiabilidad que presenta el proyecto. Por otro lado, se encuentra con un gran nivel de demanda que a su vez tiene gran dispersión y una oferta reducida para cada gusto lo que indica la existencia de una demanda insatisfecha.

El entorno tecnológico que rodea al proyecto facilita su desarrollo, se encuentra gran cantidad de equipamiento de distinta categoría, posible de obtener mediante varias formas o proveedores. El aspecto legal constituye una posible traba con respecto a no poder reproducir ciertas imágenes o sonidos (música). Se requiere de conseguir, pago mediante, las licencias correspondientes para cada caso, así como la aprobación y autorización para reproducir imágenes, vestuarios y personajes por parte de las productoras cinematográficas.

En la elaboración del negocio se determinó la creación de 3 servicios ligados a las recreaciones de escenas audiovisuales. El primero y servicio principal, nace de la idea de aprovechar los recursos audiovisuales presentes en la actualidad, el segundo, se desarrolló a través de encuestas, siendo recomendado por el mercado entrevistado como una alternativa más económica y accesible. Por su parte, el tercer servicio nace del análisis de mercado, determinado en un benchmarking de éste.

El modelo de negocio se desarrolló tomando en cuenta 9 componentes formativos, en los que destaca la segmentación, con la inclusión de 3 segmentos de clientes

representativos para los servicios descritos. Con esta segmentación se buscó llegar a una cantidad mayor de clientes representados tanto con personas como empresas (tercer segmento), obteniendo el resultado que se esperaba.

La realización y estudio del tercer segmento y por consiguiente del servicio atribuido a éste, no se presentó, debido a razones de tiempo y contactos, privilegiando el análisis y desarrollo de los servicios enfocados a personas.

Por otra parte, se determinó que la proposición de valor que debía ofrecer el negocio obedecía a destacar sus características diferenciadoras del resto de las ofertas en el mercado, recalcando la experiencia actoral ofrecida, la calidad y el ambiente cinematográfico que lo rodea.

A partir de esto último, se estableció la estrategia a nivel de negocio que debería seguir la empresa, la cual debería enfocarse en la diferenciación a nivel de servicio ofrecido, destacando además la calidad, los bienes de apoyo con los que se cuenta y la imagen de estudio cinematográfico e innovación que se pretende.

Se concluye además, que el proyecto tiene los beneficios provenientes de ser el primero en su estilo, pudiendo influir en la definición de estándares, crear una base de clientes fieles y construir marca, reputación e imagen innovadora, lo que corrobora la estrategia de negocio que se estableció. Considerando esto, la empresa debe mostrarse innovadora y el producto que ésta ofrece debe destacarse por la infraestructura que sustenta la entrega de una reproducción de estilo cinematográfico o televisivo, por la calidad de sus equipos y tecnología y del trabajo realizado, por el profesionalismo de sus empleados tanto en su trabajo como en el trato de los clientes y por la variedad de servicios ofrecidos.

La promoción entonces para llevar a cabo lo propuesto tiene una importancia significativa en su obtención. Se determinó que se deben aprovechar las nuevas tecnologías informativas como las redes sociales para hacer reconocida a la empresa y generar conocimiento de marca, lo que favorece su imagen innovadora.

El ámbito intangible del servicio no permite a los clientes conocer en profundidad el servicio sin tener que utilizarlo con anterioridad, por lo que la visualización de los beneficios debe ser esencial dentro de la herramienta promocional, por lo que la empresa debe aprovechar las características audiovisuales de las nuevas tecnologías informáticas para tangibilizar el servicio

Tanto el personal como las operaciones dentro de la empresa son esenciales dado el grado de cercanía que se produce entre ésta y el cliente, por lo que la empresa debe poner especial énfasis en cuanto a la contratación de personal y el desarrollo de los procesos en los cuales existe relación directa con el cliente, ya que son aspectos de diferenciación.

La inversión requerida para llevar a cabo el proyecto asciende a los \$43.839.689, cifra no despreciable, constituida mayormente por la obtención del equipamiento tecnológico necesario para su desarrollo junto con el capital de trabajo.

Los ingresos se basaron en la demanda promedio que enfrentan los negocios presentados en el estudio en proporción con el precio observado de éstos. Se concluye que a pesar de que el servicio audiovisual obtiene mayores ingresos los primeros años, el servicio fotográfico presenta un crecimiento mayor de la demanda, llegándose a tener una diferencia mínima entre los ingresos de ambos servicios.

El factor más relevante de los egresos lo constituyen las remuneraciones del personal, las que representan más del 80% de los costos fijos y casi la totalidad de los variables (mayor porcentaje a mayor año de estudio).

En cuanto a los flujos de caja realizados, el VAN obtenido para ambos casos de financiamiento presenta números azules. Respecto a la tasa interna de retorno, esta muestra porcentajes altos, sin sobrepasar el 100%, lo que muestra que el negocio tiene una rentabilidad auspiciosa.

Para el proyecto sin financiamiento se obtuvo un VAN de 28.689.204 y una TIR de 41,44%. Para el proyecto con un financiamiento de 30 millones, el VAN fue de 37.421.874 y la TIR de 59,99%. Estos resultados muestran una mejoría de los indicadores por parte del proyecto apalancado, el cual es aconsejado realizar.

Como resultados del análisis de sensibilidad, se ha desprendido que el servicio de recreación fotográfico tiene una repercusión mayor sobre el valor de los indicadores que el servicio audiovisual al variar el nivel de demanda enfrentado por la empresa (escenarios optimista, conservador y pesimista). La principal razón de esta situación se desprende de la rentabilidad relativa de cada servicio, mientras el servicio de recreación audiovisual tiene ingresos mayores, sus costos fijos también lo son, además, éste servicio cuenta con costos variables mayores al 7% de los ingresos, en contraste con los costos variables del servicio fotográfico que solo corresponden a un 0.8% de éstos.

De lo último se puede apreciar que el servicio audiovisual por si sólo resulta en un negocio no rentable, ya que sus ingresos no pueden solventar en ninguna forma los costos asociados a su realización. Por otro lado, el servicio fotográfico alcanza casi la mitad de los ingresos totales percibidos por la empresa, por lo que la disminución en su demanda significa que el proyecto empieza a depender del servicio audiovisual, lo que provoca que éste obtenga números negativos.

## **XI.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda realizar el análisis añadiendo el servicio omitido en este trabajo correspondiente al servicio móvil para empresas, de manera de conocer en totalidad el desempeño del proyecto. Una involucración de este tipo implicaría un tamaño de personal mayor y la obtención de otros recursos como camiones de carga, etc. Sin embargo, puede resultar muy rentable si se realiza de manera adecuada agregando utilidades a la empresa.

Por otro lado, es recomendado que, una vez afianzado el negocio, sea posible implementar un sistema de recreación de escenas no basadas en películas, si no, escenas genéricas pertenecientes a distintos géneros como western, fantásticas, etc. a modo de lo presentado para la escena de ciencia ficción nombrada en este trabajo. Esto ya que permitiría evitar depender de la autorización de las productoras o tener que

pagar licencias a los sellos discográficos teniendo su propia música. El motivo de que se realice una vez afianzado el negocio responde a la idea de que en un principio se recreen escenas reconocidas por el público de manera de llamar su atención y hacer notorio el negocio para después poder hacer uso de este conocimiento y prestigio previsto para desarrollar estos nuevos proyectos.

Adicionalmente, se cree que este nuevo servicio debería funcionar como uno más dentro de los entregados por la empresa y a manera de disminuir costos, realizarlo en una escenografía de *chroma key* en la cual puedan agregarse después los distintos escenarios correspondientes al género de la escena, evitando contar con un set montado completamente para cada una.

Por último, se puede realizar un estudio para la ampliación territorial del negocio, creando nuevos locales en ciudades grandes o turísticas, además de analizar una posible internacionalización de éste.

## XII. BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- AAKER, D. y Day, G. 1989. Investigación de Mercados. 2ª ed. México. McGraw-Hill. 715 p.
- LANCHARD, KEN. 1998. Como entender el Benchmarking. México : Panorama S.A.
- MICHAEL E. PORTER. 2009. Ser Competitivo. S.I.: Ediciones Deusto
- MICHAEL HITT, R. DUANE IRELAND, ROBERT HOSKISSON, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, séptima edición, Thomson.

### Publicaciones

- CNCA, DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS. 2010. Encuesta sobre consumo cultural y uso del tiempo libre 2009. [en línea] <http://www.cnca.cl>
- INE. 2008. Informe Anual Cultura y Tiempo libre 2008. [en línea] [http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario\\_de\\_publicaciones/pdf/16\\_11\\_09/completa\\_cultura.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/16_11_09/completa_cultura.pdf)
- INE. 2010. Informe Anual Cultura y Tiempo libre 2009. [en línea] [http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario\\_de\\_publicaciones/pdf/291110/cult09\\_29112010.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/291110/cult09_29112010.pdf)
- AIM. 2008. Grupos socioeconómicos 2008. [en línea] <http://www.anda.cl/estudios/textos/DescripcionGSEChile2008.pdf>
- CAEM. 2010. El cine en Chile en el 2010. [en línea] [http://www.accionaudiovisual.uc.cl/prontus\\_accion/site/artic/20110328/asocfile/20110328172625/el\\_cine\\_en\\_chile\\_en\\_el\\_2010\\_marzo\\_2011\\_.pdf](http://www.accionaudiovisual.uc.cl/prontus_accion/site/artic/20110328/asocfile/20110328172625/el_cine_en_chile_en_el_2010_marzo_2011_.pdf)
- INE. 2009. Región Metropolitana de Santiago cambios demográficos 1990-2020: análisis proyecciones de población INE. 2009. [en línea] <http://www.ine.cl>
- INE-CEPAL. Chile: Proyecciones y Estimaciones de Población. Total País 1950-2050. [en línea] [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/demografia\\_y\\_vitales/proyecciones/Informes/Microsoft%20Word%20-%20InforP\\_T.pdf](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/proyecciones/Informes/Microsoft%20Word%20-%20InforP_T.pdf)
- SERCOTEC. 2011: Manual para Emprendedores de Chile 2011. [en línea] [http://sgc.sercotec.cl/ksemilla/Manual\\_para\\_emprendedores\\_de\\_Chile\\_2011.pdf](http://sgc.sercotec.cl/ksemilla/Manual_para_emprendedores_de_Chile_2011.pdf)

### Trabajos de título

- MCLEAN, CLAUDIA. 2010. Plan de negocio para un hotel boutique ubicado en la Patagonia. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile. 143 p.

- MONYPENNY, PHILIP. 2007. Plan de Negocio para una empresa proveedora de sonido. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile. 136 p.
- LÓPEZ, OSCAR. 2010. Plan de Negocio para una empresa de gestión deportiva. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile. 118 p.

### **Leyes**

- CHILE. Ministerio de Educación Pública. 1970. Ley 17336 de Propiedad Intelectual de Chile.

### **Páginas Web**

- <http://www.ine.cl>
- <http://www.futurolaboral.cl>
- <http://www.serplacrm.cl>
- <http://www.dibam.cl>
- <http://www.bcn.cl>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-promocion-mix.html>
- <http://www.nic.cl>
- <http://www.cnca.cl>
- <http://www.corfo.cl>
- <http://www.sercotec.cl/>
- <http://www.scd.cl>
- <http://www.falabella.com>
- <http://www.sodimac.cl>
- <http://www.promas.cl/agua.html>

# I. ANEXOS

## ANEXO A. MARCO CONCEPTUAL<sup>27</sup>

El desarrollo de un plan de negocio sigue una metodología estándar la cual se realiza ocupando los siguientes conceptos e instrumentos:

- Análisis del mercado: herramienta metodológica que, a partir de la investigación de mercado, permite conocer los actores relevantes dentro de la industria a la cual se desea ingresar, esto es, determina los consumidores, los competidores directos e indirectos y los proveedores, definiendo sus características. Permite además delinear el mercado potencial y definir el mercado meta u objetivo, los productos o servicios existentes, tarifas, etc.
- Análisis estratégico del negocio: permite identificar los aspectos del medio externo e interno de las industrias más relevantes, determinando el atractivo de la industria junto con las ventajas competitivas que se pueden obtener. Los instrumentos utilizados para este fin son:
  - Análisis de las 5 fuerzas de Porter: permite determinar la rentabilidad de la industria a través de 5 factores claves: amenaza de productos sustitutos, amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los consumidores, poder de negociación de los proveedores e intensidad de la rivalidad entre competidores.
  - Análisis PEST (Político y legal, Económico, Social y Tecnológico): Modelo que permite identificar los factores del entorno general que van a afectar a la empresa tomando como referencia los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, entre otros, que puedan ser relevantes para la planificación y desarrollo de un negocio.
  - Análisis de la cadena de valor: modelo que permite describir las actividades y operaciones de la empresa tomando en cuenta desde proveedores hasta cliente final con tal de generar valor al cliente. Permite identificar los factores críticos de éxito.
  - Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas): Análisis a modo de conclusión de los dos anteriores, estableciéndose las oportunidades y amenazas del medio externo y las fortalezas y debilidades del interior de la organización.
- Plan de Marketing: instrumento que permite definir las características y el diseño de los productos o servicios de forma que sean relevantes para el mercado objetivo. En él se desarrolla la estrategia a nivel de negocio, que corresponde a la forma en que la empresa llevará a cabo el plan de marketing, y que está dividida en 3 dimensiones:

---

<sup>27</sup> Basado en Marco Conceptual, Memoria: Plan de Negocio para una empresa proveedora de sonido

- Estrategia genérica: forma en que la empresa utilizará sus ventajas competitivas de forma sostenible. Según Michael Porter ésta puede ser: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.
- Estrategia de posicionamiento: forma en que la empresa se posicionará con su servicio en la mente de los consumidores.
- Estrategia competitiva: forma en que la empresa obtendrá y defenderá una ventaja competitiva, siendo líder de mercado, retador de líder, seguidor de líder o especialista.

Además se desarrolla el marketing mix, en el cual se determinan 4 variables en el caso de productos, estas son: producto (descripción formal del servicio que se ofrece), precio (estructura de precios y descuentos), plaza (ubicación geográfica en la que se entregará el servicio) y promoción (plan promocional basado en las formas básicas de publicidad: propaganda, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas).

- Plan de operaciones: se definen las operaciones y actividades fundamentales para la entrega del servicio y se identifican los actores para ellos por medio de diagramas de flujo de procesos.
- Plan de recursos humanos: determina el personal, cargos, cualidades, objetivos remuneraciones y funciones del personal. Se realiza la estructuración y relación de los cargos a través de organigramas organizacionales.
- Evaluación económica y Plan Financiero: determina la viabilidad económica del proyecto y las formas posibles de financiamiento. El instrumento principal utilizado es el flujo de caja, en el cual se presentan los flujos futuros de ingresos y costos entre otros, determinando indicadores económicos de evaluación como el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (tasa Interna de Retorno). Además se realiza un análisis de sensibilidad con respecto a las variables más relevantes para el negocio.

## **ANEXO B. METODOLOGÍA**

De acuerdo a los objetivos planteados y a que este tipo de negocio no se ha llevado a cabo anteriormente, se describirá la forma en que estos objetivos serán efectuados.

- Realizar un análisis estratégico de la industria:

Se realizará un análisis del entorno externo de la industria por medio de la herramienta PEST, revisando las leyes vigentes sobre derechos de autor en Chile y el extranjero, además de estudios y proyecciones económicas del país y juicio de expertos sobre la tecnología necesaria. Adicionalmente, se llevará a cabo un análisis de las 5 fuerzas de Porter determinando competidores y proveedores entre otros, junto con obtener el atractivo de la industria en la cual se está o se



quiere ingresar. Por último y a modo de conclusión, se presentará un análisis FODA detallando las fortalezas y las debilidades inherentes del negocio y determinando las oportunidades y amenazas que enfrenta éste dentro de la industria.

- Realizar una investigación de mercado:

Herramienta principal del análisis del mercado. Se revisarán estudios hechos por organismos públicos y datos recolectados de internet sobre las industrias involucradas, además se realizarán investigaciones en terreno teniendo entrevistas con gente con experiencia en el rubro. Por medio de un *Benchmarking* de la industria de medios audiovisuales y de entretenimiento se determinarán los distintos actores dentro del mercado. Se pretende clasificar según características como producto o servicio ofrecido, nivel y calidad de servicio, etc. A partir de esto se definirán los mercados total, potencial y meta.

- Elaborar un plan de marketing:

Para determinar las características principales del servicio a ofrecer se entrevistará a dueños o personas afines o ligadas a los medios audiovisuales y de entretenimiento.

Se encuestará además a gente perteneciente al mercado objetivo, detallado en el análisis de mercado, para conocer sus preferencias sobre los servicios ofrecidos, determinando el producto final.

La estrategia a nivel de negocio se definirá en concordancia con los resultados de los análisis anteriores.

El diseño del *marketing mix* se realizará en torno a las 4 P's (producto, precio, promoción y plaza) y se basará en los datos entregados por medio del *benchmarking* a las industrias similares del rubro de medios audiovisuales y resultados de las encuestas.

- Elaborar plan operacional:

Se definirá un plan de operaciones basándose en la investigación de mercado y el juicio experto, en donde se definirán y diseñarán los procesos esenciales a partir de los análisis anteriores, con explicaciones textuales y diagramas de flujo de procesos.

- Elaborar un plan de recursos humanos:

Se determinará la dotación del personal, los requerimientos que este deberá cumplir y la estructura organizacional de la empresa a partir de la comparación con empresas similares y comentarios de expertos, adecuando estos a los requerimientos específicos del negocio que se propone en este

trabajo. Los sueldos serán establecidos utilizando la información de salarios disponible en internet y comentario de expertos.

- Realizar un plan financiero:

A partir de la demanda proyectada en el plan de marketing a través de estudios sobre la industria, y del precio determinado en el *marketing mix*, se determinarán los ingresos futuros de la empresa. Los costos, por su parte, serán obtenidos de información de expertos y cotizaciones, al igual que lo relacionado a lo correspondiente a la inversión necesaria para partir con el negocio. Las depreciaciones de los activos vendrán dadas según lo estipulado en las leyes vigentes y la tasa de descuento a usar se obtendrá a partir de datos sobre proyectos similares o juicio de expertos.

Con lo anterior se desarrollará el flujo de caja del proyecto determinado los indicadores económicos que se utilizarán, VAN y TIR. Por último se analizarán varios escenarios de financiamiento y se hará un análisis de sensibilidad de la demanda presupuestada.

## **ANEXO C. PRINCIPALES ASPECTOS DE LA LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

### **Respecto a autorización**

Art. 18. Sólo el titular del derecho de autor o quienes estuvieren expresamente autorizados por él, tendrán el derecho de utilizar la obra en alguna de las siguientes formas:

- a) Publicarla mediante su edición, grabación, emisión radiofónica o de televisión, representación, ejecución, lectura, recitación, exhibición y, en general, cualquier otro medio de comunicación al público, actualmente conocido o que se conozca en el futuro;
- b) Reproducirla por cualquier procedimiento;
- c) Adaptarla a otro género, o utilizarla en cualquiera otra forma que extraña una variación, adaptación o transformación de la obra originaria, incluida la traducción, y
- d) Ejecutarla públicamente mediante la emisión por radio o televisión, discos fonográficos, películas cinematográficas, cintas magnetofónicas u otro soporte material apto para ser utilizado en aparatos reproductores de sonido y voces, con o sin imágenes, o por cualquier otro medio.

Art. 19. Nadie podrá utilizar públicamente una obra del dominio privado sin haber obtenido la autorización expresa del titular del derecho de autor. La infracción de lo dispuesto en este artículo hará incurrir al o los responsables en las sanciones civiles y penales correspondientes.

Art. 20. Se entiende por autorización el permiso otorgado por el titular del derecho de autor, en cualquier forma contractual, para utilizar la obra de alguno de los modos y por alguno de los medios que esta ley establece.

La autorización deberá precisar los derechos concedidos a la persona autorizada, señalando el plazo de duración, la remuneración y su forma de pago, el número mínimo o máximo de espectáculos o ejemplares autorizados o si son ilimitados, el territorio de aplicación y todas las demás cláusulas limitativas que el titular del derecho de autor imponga. La remuneración que se acuerde no podrá ser inferior, en caso alguno, al porcentaje que señale el Reglamento.

A la persona autorizada no le serán reconocidos derechos mayores que aquellos que figuren en la autorización, salvo los inherentes a la misma según su naturaleza.

Art. 21. Todo propietario, concesionario, usuario, empresario, arrendatario o persona que tenga en explotación cualquier sala de espectáculos, local público o estación radiodifusora o de televisión en que se representen o ejecuten obras teatrales, cinematográficas o piezas musicales, o fonogramas o videogramas que contengan tales obras, de autores nacionales o extranjeros, podrá obtener la autorización de que tratan los artículos anteriores a través de la entidad de gestión colectiva correspondiente, mediante una licencia no exclusiva; y estará obligado al pago de la remuneración que en ella se determine, de acuerdo con las normas del título V.

En ningún caso las autorizaciones otorgadas por dichas entidades de gestión colectiva podrán limitar la facultad de los titulares de derechos de administrar sus obras en forma individual respecto de utilizaciones singulares de ellas, en conformidad con lo dispuesto en el artículo anterior.

### **Respecto a obras cinematográficas**

Art. 25. El derecho de autor de una obra cinematográfica corresponde a su productor.

Art. 26. Es productor de una obra cinematográfica la persona, natural o jurídica, que toma la iniciativa y la responsabilidad de realizarla.

Art. 27. Tendrán legalidad de autores de una obra cinematográfica la o las personas naturales que realicen la creación intelectual de la misma.

Salvo prueba en contrario, se presumen coautores de la obra cinematográfica hecha en colaboración, los autores del argumento, de la escenificación, de la adaptación, del guión y de la música especialmente compuesta para la obra, y el director.

Si la obra cinematográfica ha sido tomada de una obra o escenificación protegida, los autores de ésta lo serán también de aquélla.

### **Respecto a fotografías:**

Art. 34. Corresponde al fotógrafo el derecho exclusivo de reproducir, exponer, publicar y vender sus fotografías, a excepción de las realizadas en virtud de un contrato, caso en el cual dicho derecho corresponde al que ha encargado la obra, y sin perjuicio de lo que establece el N° 1) de la letra c) del artículo 24.

La cesión del negativo o del medio análogo de reproducción de la fotografía, implica la cesión del derecho exclusivo reconocido en este artículo.

Art. 35. Para gozar de la protección antedicha, los ejemplares de la fotografía deberán llevar las siguientes indicaciones:

- 1) Nombre del fotógrafo o de quien le haya encargado el trabajo;
- 2) El año de reproducción de la fotografía;
- 3) El nombre del autor de la obra de arte fotografiada, si fuere el caso, y
- 4) La nota "Prohibida la reproducción".

Art. 45. No serán aplicables a las películas y fotografías publicitarias o propagandísticas las reglas que establecen los artículos 30 y 35.

#### **ANEXO D. TIPOS LICENCIAS MUSICALES<sup>28</sup>**

Una Licencia es un documento formal que autoriza al usuario para la comunicación pública de música. Todos los espacios públicos y locales comerciales que utilizan música entre sus insumos, deben –de acuerdo a la Ley 17.336 sobre Propiedad Intelectual- pagar una remuneración a los creadores de esas obras musicales. Cada vez que la música es utilizada públicamente, corresponde el pago de derechos a los autores de esas obras.

##### **Licencia por Derecho de Sincronización**

La sincronización es la acción de sonorizar una obra audiovisual, utilizando música preexistente, la que se incorpora a las imágenes en movimiento, formando una unidad, como es el caso de las telenovelas - donde la música pasa a formar parte de la obra audiovisual - o de la publicidad, como apoyo publicitario.

##### **Licencia por Derecho de Reproducción**

Para grabar música en soportes sonoros o audiovisuales también se necesita la autorización de los titulares, ya que los derechos autorales generados por la comercialización de fonogramas (cassettes, CD's, mini discs, etc.), conocidos como derechos fonomecánicos (fonográficos) o de reproducción, constituyen una importante fuente de ingresos para los autores.

##### **Licencia por Derecho de Comunicación Pública**

Esta autorización se extiende por cuenta de los compositores, autores y editores de música, miembros de la SCD y por los titulares extranjeros representados por nuestra corporación, mediante convenios suscritos con sociedades autorales de diversas latitudes del mundo.

##### **Licencias On Line**

- a) Licencia de Webcasting (Radio On Line).

---

<sup>28</sup> Fuente: SCD

Cualquier persona o empresa que explota un sitio web a través del cual ofrece un servicio de transmisión de programas tipo radiofónicos, que permite al público escuchar obras y fonogramas musicales, mediante la comunicación al público de las obras y fonogramas musicales por medio de una red digital en tiempo real, debe solicitar una autorización para esta comunicación.

Esta licencia aplica para todo tipo de emisora a través de internet o radios online, y su tarifa se cobra mensualmente.

#### b) Licencia de Streaming

Cualquier persona o empresa que explota un sitio web a través del cual ofrece un servicio que permite al público escuchar obras musicales, mediante la puesta a disposición de éstas en archivos computacionales o mediante vínculos o enlaces a archivos sonoros o de multimedia que contengan música, al que se accede a través de las páginas web de su sitio, deben poseer este tipo de licencia.

Esta licencia aplica en el caso que desee tener en su sitio web videos y tracks de audio disponibles al público de manera interactiva, es decir, el usuario pueda elegir su ejecución en el momento que lo desee. La tarifa para esta licencia se aplica mensualmente y tiene un valor fijo.

#### c) Licencia de Descarga (Downloading)

Cualquier persona o empresa que explota un sitio web a través del cual ofrece un servicio “en línea” que permite al público acceder y/u obtener una reproducción o copia permanente, en soportes sonoros, audiovisuales, multimedia o en cualquier formato idóneo, comprimido o no, de las obras musicales puestas a disposición de los destinatarios del servicio, debe licenciar sus contenidos.

Esta licencia aplica para los sitios web que ofrecen el servicio de descarga o downloading, que le permita al público obtener una reproducción o copia permanente de una obra musical en diferentes tipos de soportes.

### **ANEXO E. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**

En esta sección se muestran en detalle lo conversado en las entrevistas más relevantes realizadas por el memorista.

Gastón Chedufau, especializado en gestión de producción ejecutiva para cine y TV, además de diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de proyectos audiovisuales.

- Fue recomendado enfocar el negocio hacia la experiencia del cliente en el set de filmación, ocupando la mayor cantidad de efectos visuales y físicos, de tal forma que el cliente se envuelva con la experiencia que vive en la escena que se encuentra reproduciendo.
- Se recomendó contar con entre 3 y 5 cámaras dependiendo de la escena, además se sugiere que éstas cuenten con un mayor registro lumínico con tal de captar mejor la actuación y, dependiendo de la composición del negocio, ofrecer tecnologías de punta como el 3D.

- Fue sugerido contar con un sonidista que efectuara una post-producción de sonido que alineara los sonidos directos con los realizados fuera de la grabación.
- Se desestimó el sistema blue/screen y fue sugerido usar retroproyección, proyectando los fondos de las escenas o las escenas mismas detrás del actor, dándole movilidad al set y mayor involucramiento del actor en la escena.

Andrés Farías Kanacri, post productor 180° S.A.

- Utilizar sólo una cámara en set y aprovechar que se tiene el cliente para grabar los planos de la escena de forma separada y no al mismo tiempo cómo se haría con más cámaras (emulando lo que se hace en cine).
- Como personal en set se recomendó un director que supervise las ediciones, sea la parte creativa y dirija la escena, un camarógrafo y un asistente que se encargue de obtener el sonido (que maneje la caña con el micrófono), y un iluminador que se encargue de las luces. Además de una maquillista preocupada del vestuario y maquillaje.
- Ajeno al set, se recomendó contar con un productor como el encargado de llevar el negocio, encargado de los procesos y de la gestión de éste. Por otro lado, contar con un post productor que edite, sonorice y quemé el DVD (grabe el video en el DVD), evitando tener un profesional en edición de sonido abaratando costos.
- Se recomendó utilizar cámaras digitales con formato HD con tarjeta de memoria de manera de transferir el material de la cámara al PC del editor de una forma más veloz y seguir ocupando la cámara.

Daniela Osorio, ingeniera en sonido y docente, Semiciclo Producciones.

- Para aminorar costos en equipamiento se puede prescindir de un grabador de sonido directo grabando desde la misma cámara, para esto se debe contar con una cámara que contenga entrada Canon (entrada para conectar micrófonos).
- Se recomendó utilizar caña y micrófonos shotgun, los cuales son direccionales o dirigidos, evitando y cancelando los ruidos que se encuentran fuera del área a la cual se apunta con el micrófono obteniendo un sonido más puro y claro. Además utilizar micrófonos Lavalier que son micrófonos inalámbricos que se ocultan en el vestuario de los actores para obtener una mejor captura de la voz y el dialogo de los actores.
- Como medio para evitar que pasen otros sonidos ajenos al set de grabación, se recomendó aislar y recubrir los set con paneles aislantes y espuma aislante respectivamente, esta última sirve para absorber el sonido evitando la reverberación o eco dentro del set.

Claudia Villanueva, maquilladora y caracterizador.

- Debes usar un corrector con un pincel ese es para corregir todas las imperfecciones ya sean manchitas puntos negros etc. la idea es q en la cámara todo se vea impecable, después aplicas la base de maquillaje en todo el rostro y debes tener cuidado con elegir 2 tipos de bases una oscura y otra clara para así hacer la mezcla q se asemeje al color del cuello y después sellas con un polvo suelto q lo aplicas con una brocha gorda esto es generalizado en todo caso porque lo q es maquillaje de mujer , ya entramos en lo q es maquillaje de ojos labios y pómulos, el personaje debe pasar primero por vestuario y después le pones una cápita y empiezas a maquillar
- Con respecto a la caracterización se trata de pelucas, lentes ópticos, q se vean más gordos, bigotes, maquillaje envejecido etc.
- Los FX o efectos especiales son balazos, sangre, moretones etc.

SCD, Sociedad Chilena del Derecho de Autor.

- Para este proyecto se necesitarían dos licencias, una de sincronización y otra de reproducción (ya que se haría una copia en DVD de la actuación), de acuerdo a lo investigado, es recomendable que el proyecto lo pueda llevar a cabo si se utiliza música a pedido, ya que es muy poco probable que los Editores Musicales, quienes administran la mayor parte de las obras de cine internacional le otorguen licencias para el uso de sus obras, más cuando se realizarán copias acotadas.
- Debe consultar con los productores cinematográficos si otorgarán las licencias para utilizar pasajes de sus filmes.

Marco Blanco Maillard, Gerente Repertorio en el Extranjero, SCD.

- Respecto de la recreación de las escenas, debería solicitar autorización de uso a las productoras cinematográficas que son titulares de los derechos. Este derecho no es gestionado por SCD. Se aconsejó contactar a la Asoc. De Distribuidores de Videogramas (ADV) para verificar a quiénes deberá solicitar dichas autorizaciones
- Respecto de los derechos musicales: Como indica que usted realizará la música a pedido, sólo requeriría de la autorización autoral.

Antonio Marinovic, abogado, ADV (Asociación de Distribuidores de Videogramas).

- La ADV es una entidad gremial compuesta por empresas que ostentan Derechos para reproducir, Distribuir y comercializar en Chile ciertas películas en formato VHS o Blue Ray, sin embargo no están facultadas para autorizar o prohibir el tipo o la utilización de obras cinematográficas en la forma a que se refiere su proyecto o memoria.
- Se debe consultar directamente a las productoras dueñas de los derechos de las películas cuyas escenas se recrearían consultando por la aprobación o autorización necesaria para realizar el proyecto.

- No se puede ocupar ni el nombre de la película, ni un personaje reconocible de ella sin tener por lo menos, una aprobación de la productora dueña de los derechos de esta.

Francisca Quiroz, Directora de Arte

- Generalmente se utilizan paneles de madera sobre estructuras de metal o madera para armar los set. De eso el precio depende del tamaño más que nada. Luego trabajar texturas con pintura, papeles murales etc. El tamaño y por lo tanto precio va a depender también de desde donde se saque se grabe y cuan amplio sea el plano, ya que de eso va a depender también el tamaño de lo que se tenga que construir. Eso sin considerar la iluminación que es lo que da el toque final a las escenas.
- Se sugirió acercarse al departamento de diseño teatral de la U de Chile.

Germán Henríquez, Sonidista Audiovisual.

- Se propone realizar el sonido tal cual se realiza en una producción cinematográfica sobre esa base se tienen dos opciones:
  - Grabar el sonido aparte con un grabador de sonido. Para esto se debe tener una claqueta para poder sincronizar el sonido con la imagen, este sistema tiene sus pros y sus contras ya que por un lado, la calidad del sonido es mejor ya que el sonidista que realice el trabajo tiene pleno control de los micrófonos que ocupa por ende la calidad mejora. El problema es que como imagen y sonido se graban aparte después se debe sincronizar ambas cosas en la plataforma en la que se edite convirtiéndose en un proceso más dentro de todos los procesos de edición.
  - Grabar el sonido conectado a la cámara principal. De esta forma se ahorra el proceso de sincronizar pero el sonidista no tiene todo el control del sonido directo ya que la cámara maneja sus propios niveles. De esta forma lo que se ahorra es el proceso de sincronización.
- Con respecto a los micrófonos se recomienda usar el sistema básico que usa todo sonidista, 1 caña y dos lavalier, cosa que dos de los personajes principales tengan lavalier y la caña sirva como ambiental y para captar los sonido que el lavalier con capta.
- Con respecto a esto también se recomienda que si se va a tener más de una cámara, se tenga una cámara principal y que las otras dos se sincronicen con la principal, facilitando el proceso de edición.

Andrés Aros, Director, Dinamo Audiovisual

- Idealmente hoy se trabaja en alta definición y posteriormente se hace transfer a Cine. Por eso el costo de las películas de un tiempo a esta parte han bajado. Se trabaja con equipos que principalmente simulan lo que sería el formato 35mm



con cámaras que registran fotografía digital a 24 cuadros por segundo con formatos de gran tamaño como los 2k y 4k, además tienen la posibilidad de intercambiar lentes de 16mm y 35 mm posibilitando profundidad de campo, cuestión que diferencia al Cine de lo Digital. Estas cámaras hoy las podemos encontrar en marcas como sony, panasonic o jvc en sus últimos modelos. La que inicia toda esta era es la cámara RED.

## ANEXO F. MAILS PRODUCTORAS

### ANEXO F1. MIRAMAX

★ ● **Miguel Flores** Dear Kristin, my name is Miguel Flores and I'm a Chilean student fr 23 ago

★ **Laura Wessner** laura@blicksilverpr.com par: [mostrar detalles](#) 23 ago ↩ Responder ▼

Dear Miguel –

Thank you for thinking of Miramax.

From what you have stated this is your own play.

We wish you the best.

Kind regards,  
Laura

## ANEXO F2. LUCASFILM

★ ● **Miguel Flores** Hello, my name is Miguel Flores and I'm a Chilean student from the 16 ago

★ **clipandstill** para usuario [mostrar detalles](#) 19 ago ↩ Responder ▼

VIA EMAIL

August 18, 2011

Miguel Flores  
Email: [Miguel.flores.moraga@gmail.com](mailto:Miguel.flores.moraga@gmail.com)

Re: Darth Vader and Luke Skywalker costumes and scene recreation from the **Star Wars** motion pictures in connection with your business plan

Dear Miguel,

Thank you for your email dated August 16, 2011 requesting authorization to recreate scenes and use a Darth Vader and Luke Skywalker costume from the **Star Wars** motion pictures in connection with your business plan. Although we appreciate your interest, we cannot grant you the permission you seek. We receive many requests seeking permission to use material from the **Star Wars** motion pictures, and we are unfortunately unable to grant permission for uses that are not associated more closely with our films.

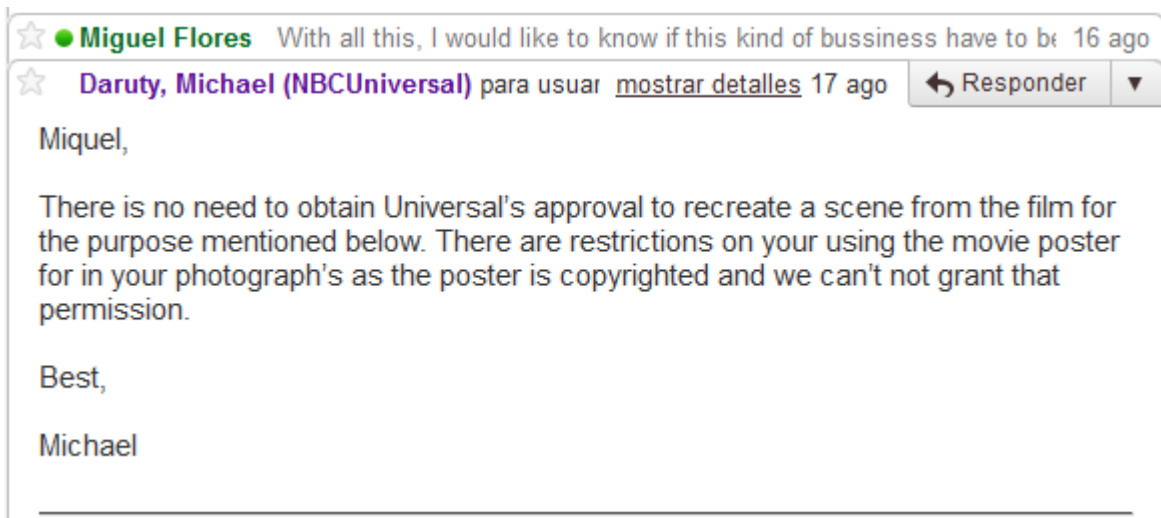
Lucasfilm Ltd. is the sole and exclusive owner of the **Star Wars** major motion pictures and any other **Star Wars** films or properties. These properties and unique elements that appear therein are protected by the copyright and trademark laws of the United States and other nations. Please note that any unauthorized use of these names, characters, music and images would, at a minimum, be inappropriate.

Sincerely,

Christopher Holm  
Business Affairs  
Lucasfilm Ltd.

CH/sg

### ANEXO F3. UNIVERSAL PICTURE



### ANEXO G. CÁLCULO TAMAÑO MUESTRA REPRESENTATIVA ENCUESTAS

Para calcular el tamaño muestral de encuesta se utiliza la siguiente ecuación:

$$n = \frac{NK^2s^2}{Ne^2 + K^2s^2}$$

Siendo:

e = error muestral.

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño del universo muestral, en este caso el mercado objetivo a llegar.

K = valor del porcentaje de confianza requerido.

s = media muestral, se utiliza la máxima media muestral, ya que no se tiene un dato de una encuesta similar  $s^2 = 0,25$ .

Reemplazando lo valores en la ecuación se determinan los errores asociados en función de les encuestas realizadas por parte del mercado objetivo en cada encuesta.

Se determina que para un nivel de confianza del 95%, sobre un universo superior a los 4 mil clientes correspondientes a las más de 2 mil recreaciones promedio pronosticadas como demanda, y un error muestral del 20%, se tendrá una muestra representativa contando con 23 encuestados pertenecientes al mercado meta, siendo las 2 encuestadas realizadas representativas. Al preferir un error muestral menor, se con un 18% la encuesta 2 continua siendo representativa en desmedro de la encuesta 1 que sólo lo es con un 20%.

## ANEXO H. ENCUESTAS

### ANEXO H1. ENCUESTA 1

#### Encuesta tendencias cine y otras actividades

Esta encuesta tiene fines totalmente académicos. Es completamente anónima. No le tomará más de 5 minutos. Muchas gracias de antemano por su cooperación.

#### Información Personal

**Género \***

- Masculino  
 Femenino

**Edad \***

**Ocupación \***

Seleccione su ocupación principal

- Estudiante  
 Trabajador  
 Cesante  
 Dueño(a) de casa  
 Jubilado (a)  
 Other:

**Nivel de ingreso Familiar**

Seleccione el rango donde se encuentre el ingreso de su grupo familiar (no es obligatoria esta pregunta)

- menor de \$ 200.000  
 entre \$200.000 y \$450.000  
 entre \$450.001 y \$750.000  
 entre \$750.001 y \$1.200.000  
 Mayor a \$1.200.000

#### Cine

Esta sección tiene por objetivo estudiar las preferencias del encuestado en relación a su comportamiento frente al cine

**¿Con qué frecuencia va al cine, arrienda o descarga películas? \***

- 1 vez a la semana
- 1 vez al mes
- par de veces al mes
- par de veces al año

Other:

**¿Qué género cinematográfico es su favorito? \***

Puede seleccionar más de uno

- acción
- animación
- aventura
- bélica
- ciencia ficción
- comedia
- drama
- romance
- policial
- suspenso
- terror

**En su opinión, ¿cuáles son las escenas más memorables del cine? \***

Nombre cuantas pueda separadas por una coma

## **Otras Actividades**

Esta sección tiene por objetivo estudiar las preferencias del encuestado en relación a su comportamiento frente a actividades de caracterización y recreación

**¿Ha asistido o iría a algún bar o pub karaoke? \***

- Si
- No

**¿cuáles son los motivos por los que asistió o asistiría? \***

puede elegir más de uno

- Voy a ver a los demás cantar
- Voy a cantar
- Porque me han invitado
- Para salir de la rutina
- Sólo por entretención
- Other:

**¿cuáles son los motivos por los que no asistiría? \***

puede elegir más de uno

- No le veo la gracia
- No me gusta cantar
- Muy caros
- Other:

**Ha participado o participaría de actividades de caracterización como "el Baúl de la Abuela", Paintball o fiestas de disfraces? \***

- Si
- No

**¿cuáles son los motivos por los que participó o participaría? \***

puede elegir más de uno

- Me gusta disfrazarme
- Salir de la rutina
- Lo encuentro entretenido
- Me invitaron
- Other:

**¿cuáles son los motivos por los que no participaría? \***

puede elegir más de uno

- No le veo la gracia
- Muy caros
- Other:

## Servicio

**Si existiera un servicio en el cual pudiera recrear su escena favorita del cine siendo Ud. el protagonista y llevarse su grabación para presentarla a los demás, ¿qué tan dispuesto estaría a usar este servicio? \***

1 2 3 4 5

nada dispuesto      muy dispuesto

**Qué características primarían a la hora de ocupar el servicio \***

Puede escoger más de una

- Fidelidad a la escena real
- Experiencia en el set (mator cantidad de efectos físicos que ayuden a hacer más real la actuación)
- Calidad del video final (DVD, Bluray, HD, etc)
- Actuación en set privado
- Actuación en escenario con público (tipo bar karaoke)
- Other:

**Qué características harían que no ocupara el servicio \***

Puede escoger más de una

- Timidez
- No me gusta el cine
- No le veo la utilidad
- Other:

**¿Cuál sería su disposición a pagar por este servicio? \***

- Menos de \$10.000
- Entre \$10.000 y \$15.000
- Entre \$15.000 y \$20.000
- Entre \$20.000 y \$30.000
- Más de \$30.000

## ANEXO H2: ENCUESTA 2

### Encuesta Tendencias Cine y Entretenimiento

Esta encuesta tiene fines totalmente académicos y es totalmente anónima. No le tomará más de 10 minutos.  
Gracias de antemano por su cooperación

### Información Personal

**Sexo \***

- Masculino  
 Femenino

**Edad \***

**Ocupación \***

- Estudiante  
 Trabajador  
 Cesante  
 Dueño(a) de casa  
 Jubilado(a)  
 Other:

**Nivel de ingreso familiar \***

- menor de \$200.000  
 entre \$200.000 y \$450.000  
 entre \$450.000 y \$750.000  
 entre \$750.000 y \$1.200.000  
 mayor a \$1.200.000

**Nacionalidad \***



## Otras Actividades

Esta sección tiene por objetivo estudiar las preferencias del encuestado en relación a su comportamiento frente a actividades de caracterización y recreación

Ha asistido a algunas de las siguientes actividades: "Baúl de la abuela", paintball, karokes, fiestas de disfraces. \*

- si
- no

¿A través de qué medios se ha informado de estas actividades? \*

Puede elegir más de una si lo desea. Si elige la opción "otro" indique cual

- Internet (foros, buscadores, etc.)
- Páginas amarillas
- Anuncios en diarios o revistas
- Radio
- Anuncios en televisión
- Recomendación de conocidos
- Volantes
- Mail
- Other:

¿Con qué frecuencia asiste a este tipo de actividades? \*

Si elige la opción "otro" indique cual

- Más de 1 vez a la semana
- 1 vez a la semana
- Par de veces al mes
- 1 vez al mes
- Par de veces al año
- Other:

Cuanto gasta en promedio, mensualmente, en este tipo de actividades \*

- Menos de \$15.000
- Entre \$15.000 y \$30.000
- Entre \$30.000 y \$40.000
- Entre \$40.000 y \$50.000
- Más de \$50.000

**¿Cuales son las razones por las que no asiste? \***

Si elige la opción "otro" indique cual

- Muy caro
- No le veo la gracia
- Prefiero actividades más comunes para entretenerme
- Other:

## Servicios de Grabación Audiovisuales

Esta sección tiene por objetivo estudiar las preferencias del encuestado en relación a su comportamiento frente a servicios de grabaciones de eventos en particular

**¿Ha contratado servicios de grabación de eventos como matrimonios, cumpleaños, etc.? \***

- Si
- No

**¿A través de qué medios se ha informado de este servicio? \***

Puede elegir más de una si lo desea. Si elige la opción "otro" indique cual

- Internet (foros, buscadores, etc.)
- Páginas amarillas
- Anuncios en diarios o revistas
- Radio
- Anuncios en televisión
- Recomendación de conocidos
- Volantes
- Mail
- Other:

**¿Qué aspectos influyen al momento de elegir este servicio? \***

Si elige la opción "otro" indique cual

- Calidad del servicio
- Experiencia del personal de la empresa
- Trayectoria de la empresa
- Precio
- Servicios adicionales (album de fotografías, video musicalizado, entrevistas con invitados y anfitriones, etc.)
- Opiniones de cercanos que ya lo han utilizado
- Tiempo que demora en entregar el producto terminado
- Other:

**¿Qué razones hacen que no haya ocupado este tipo de servicio? \***

Si elige la opción "otro" indique cual

- Muy caro
- No le veo la utilidad
- Prefiero grabar o sacar fotos yo mismo
- No he tenido la oportunidad de organizar algún evento que amerite usar este servicio
- Other:

**Servicio**

**Si existiera un servicio en el cual pudiera recrear su escena favorita del cine siendo Ud. el protagonista y llevarse su grabación para presentarla a los demás, ¿qué tan dispuesto estaría a usar este servicio? \***

1 significa no dispuesto, 2 Poco dispuesto, 3 dispuesto, 4 muy dispuesto

1 2 3 4

No dispuesto     Muy dispuesto

**Califica la importancia que estima para cada uno de los siguientes aspectos en su decisión de usar o no el servicio descrito \***

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Calidad del equipo de grabación (cámaras, iluminación, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia del personal de grabación (Camarógrafos, directores, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía en el trato con clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del video final (DVD, Bluray, HD, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fidelidad a la escena real	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vivencia en el set (mayor cantidad de efectos físicos que ayuden a sentirse dentro de la escena para hacer más real la actuación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actuación en set privado (ambientado en la escena en cuestión)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actuación en locaciones (por lo general lugares públicos parecidos a los de la escena en cuestión)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio a domicilio o eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localización del local (Cercanía a su hogar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de ensayo (en términos de duración, si cree que debe ser considerable ponga importante)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**¿Cuál sería su disposición a pagar por este servicio? \***

- Menos de \$15.000
- Entre \$15.000 y \$30.000
- Entre \$30.000 y \$40.000
- Entre \$40.000 y \$50.000
- Más de \$50.000

**Escenas**

En esta sección se le pedirá elegir qué escenas le gustaría más representar de un listado dado. Se añade un link al video de la escena para facilitar el reconocimiento de esta, para verla debe copiar el link y pegarlo en su navegador de internet.

**De las siguientes escenas de acción, cual le gustaría representar tomando en cuenta que Ud. sería el personaje principal, elija las 2 que sean más de su agrado \***

En las escenas con más de un personaje puede elegir o actuar junto con amigos u otros conocidos

- Rocky 4, Pelea con Ivan Drago (<http://www.youtube.com/watch?v=Q4gA7I6n8WI>)
- El club de la pelea, cualquier pelea en el sotano
- Scarface, escena final ([http://www.youtube.com/watch?v=\\_6L8NFcMakk](http://www.youtube.com/watch?v=_6L8NFcMakk))
- Contracara, escena en la iglesia (a partir del 1:40 - <http://www.youtube.com/watch?v=7TOftK11Df8>)
- Desperado, balacera en el bar (<http://www.youtube.com/watch?v=ozeSrSd1Bnl&feature=related>)

**De las siguientes escenas de romance, cual le gustaría representar tomando en cuenta que Ud. sería el personaje principal, elija las 2 que sean más de su agrado \***

En las escenas con más de un personaje puede elegir o actuar junto con amigos u otros conocidos

- Titanic, escena en la proa del barco con los brazos extendidos (<http://www.youtube.com/watch?v=8MDPeL8lpzo&feature=related>)
- Ghost, la sombra del amor, escena con el molde de greda (<http://www.youtube.com/watch?v=00TuMNet8Ho>)
- Casablanca, escena final (<http://www.youtube.com/watch?v=x3kdLkFj5fk>)
- Armageddon, escena en el campo en que Liv Tyler y Ben Affleck se despiden (<http://www.youtube.com/watch?v=XAOXiB5spA0>)

**De las siguientes escenas de comedia, cual le gustaría representar tomando en cuenta que Ud. sería el personaje principal, elija las 2 que sean más de su agrado \***

En las escenas con más de un personaje puede elegir o actuar junto con amigos u otros conocidos

- Todopoderoso, scena en el noticiero cuando Jim Carrey hace que el conductor haga el ridiculo (<http://www.youtube.com/watch?v=RewcXrqUWOM>)
- American pie 1, escena en la que Jim baila frente a todos por la webcam (<http://www.youtube.com/watch?v=63Nuyo6PrUk>)
- Loco por mary, escena del gel para el cabello (<http://www.youtube.com/watch?v=RC8wEqUHA2Q&feature=related>)
- Loco por mary, escena en que Ben Stiller se atora con el cierre del pantalón (<http://www.youtube.com/watch?v=yBDJm042gKI&feature=related>)
- Tonto y retonto, escena el baño (<http://www.youtube.com/watch?v=qnT8hICaiNM&feature=related>)

**De las siguientes escenas de ciencia ficción, cual le gustaría representar tomando en cuenta que Ud. sería el personaje principal, elija las 2 que sean más de su agrado \***

En las escenas con más de un personaje puede elegir o actuar junto con amigos u otros conocidos

- Star Wars, pelea final entre Luke y Vader (<http://www.youtube.com/watch?v=phqzx7dVWwY&feature=related>)
- Matrix 1, Neo esquivando balas en la asotea (<http://www.youtube.com/watch?v=zNSR2PY7JSA>)
- Volver al futuro, johnny B. Good (<http://www.youtube.com/watch?v=bFvzCpjsaFs&feature=related>)
- Volver al futuro, escena inicial con el parlante gigante (<http://www.youtube.com/watch?v=MxulJqLw7LQ>)
- Terminator, muestra mano robot (<http://www.youtube.com/watch?v=mStmiGS43jQ>)

**De las siguientes escenas de baile, cual le gustaría representar tomando en cuenta que Ud. sería el personaje principal, elija las 2 que sean más de su agrado \***

En las escenas con más de un personaje puede elegir o actuar junto con amigos u otros conocidos

- Full Monty, baile final ([http://www.youtube.com/watch?v=\\_AUIVx-KQt4&has\\_verified=1&oref=http%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fverify\\_age%3Fnext\\_url%3Dhttp%253A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%253Fv%253D\\_AUIVx-KQt4](http://www.youtube.com/watch?v=_AUIVx-KQt4&has_verified=1&oref=http%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fverify_age%3Fnext_url%3Dhttp%253A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%253Fv%253D_AUIVx-KQt4))
- Pulp Fiction (<http://www.youtube.com/watch?v=lk-RsDGPI5Y>)
- Dirty dancing, baile final (<http://www.youtube.com/watch?v=WpmlLPacRQo>)
- Fiebre de sabado por la noche, baile de Travolta (<http://www.youtube.com/watch?v=bV1RZyCWQSU&feature=related>)
- Fiebre de sabado por la noche, baile de Travolta acompañado (<http://www.youtube.com/watch?v=s4q5GEaqq6l&feature=related>)

**Gracias por tomarse el tiempo de contestar esta encuesta, cualquier comentario o sugerencia refiriendose al servicio puede escribirlo acá**

## **ANEXO I. FORMAS BASICAS DE ESCENOGRAFIA**

Escenarios de *Chroma Key*: Consiste en la superimposición de una toma sobre otra imagen producida por una fuente de video (otra cámara o imágenes grabadas en video tape). Se coloca a la persona y objeto delante de un panel o ciclorama de color, preferentemente azul y mediante un efecto electrónico el color se perfora y aparece la imagen seleccionada, dando la sensación de que la persona sobreimpuesta que se está tomando forma parte la imagen que aparece detrás de él.

Escenarios de área abierta: Son sets no limitados por paneles. Esta escenografía está diseñada a base de iluminación o algunos elementos de fondo y con este tipo de escenario se pretende dar máxima libertad de movimiento, tanto a los actores a cuadro como para el desplazamiento de cámaras. Son muy utilizados para programas en donde intervienen grupos de baile, concursos infantiles, en general, programas en donde es necesario al aprovechamiento máximo del área del set.

Escenarios de módulo: Son pequeñas áreas en donde son colocados muebles modulares para el uso de personas que permanecen fijas en un lugar, por ejemplo la escenografía de un noticiario.

Escenario de caja: Es el tradicional set de tres lados, formado por paneles que simulan un cuarto. En este escenario se tienen muchas oportunidades de ángulos de cámara, ya que es difícil desaforar por sus áreas laterales.

Escenario de composición: Son varios sets de caja seriados e interconectados en tal forma que un solo panel hace la función de pared en dos cajones (cuartos). Este escenario ofrece el manejo de dos o más sets continuos y se utiliza en la realización de telenovelas o teleteatros.

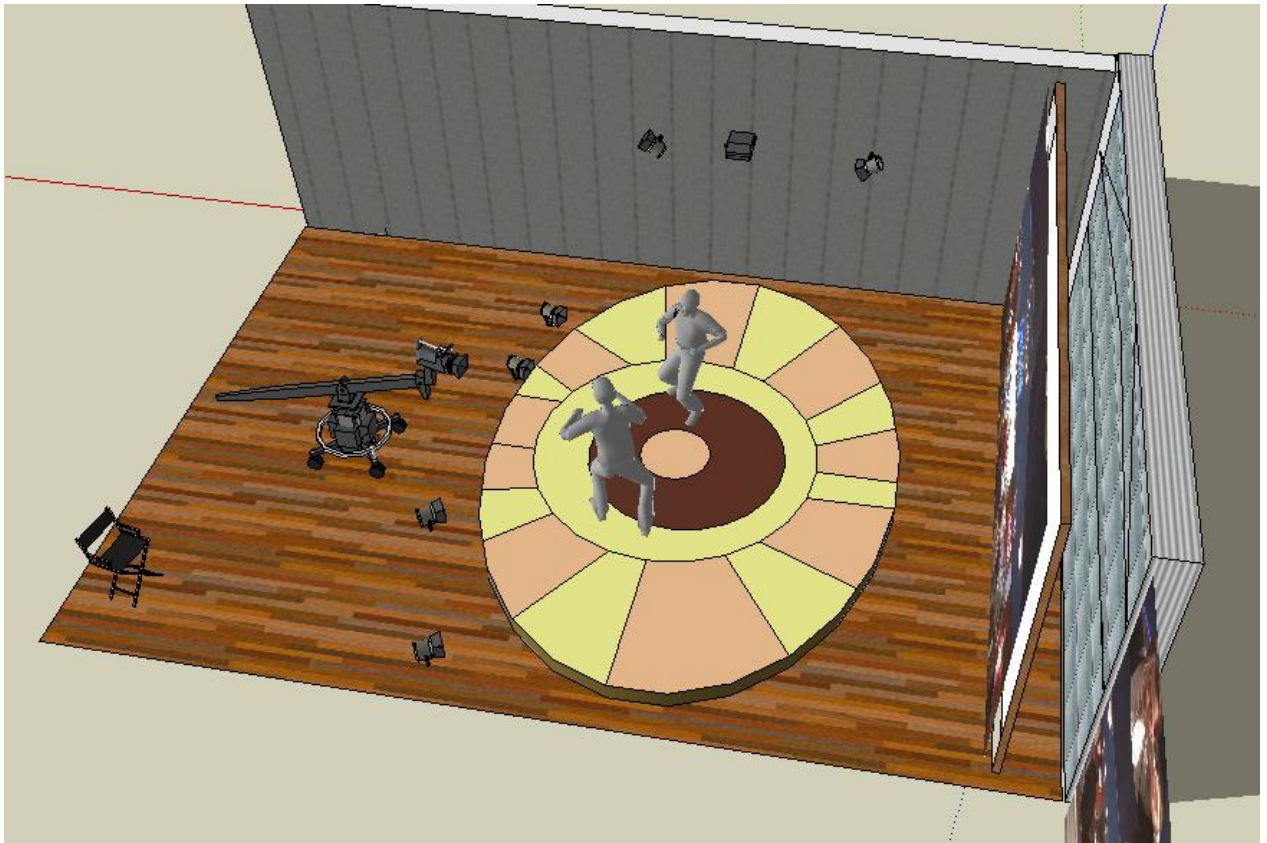
## **ANEXO J. DESCRIPCIÓN Y REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS SETS**

### **ANEXO J.1 SET ESCENA DE BAILE**

El set para la escena de baile se realizará mediante un fondo de chroma key o fondo verde en el cual se agregará un fondo que imite el local de la escena.

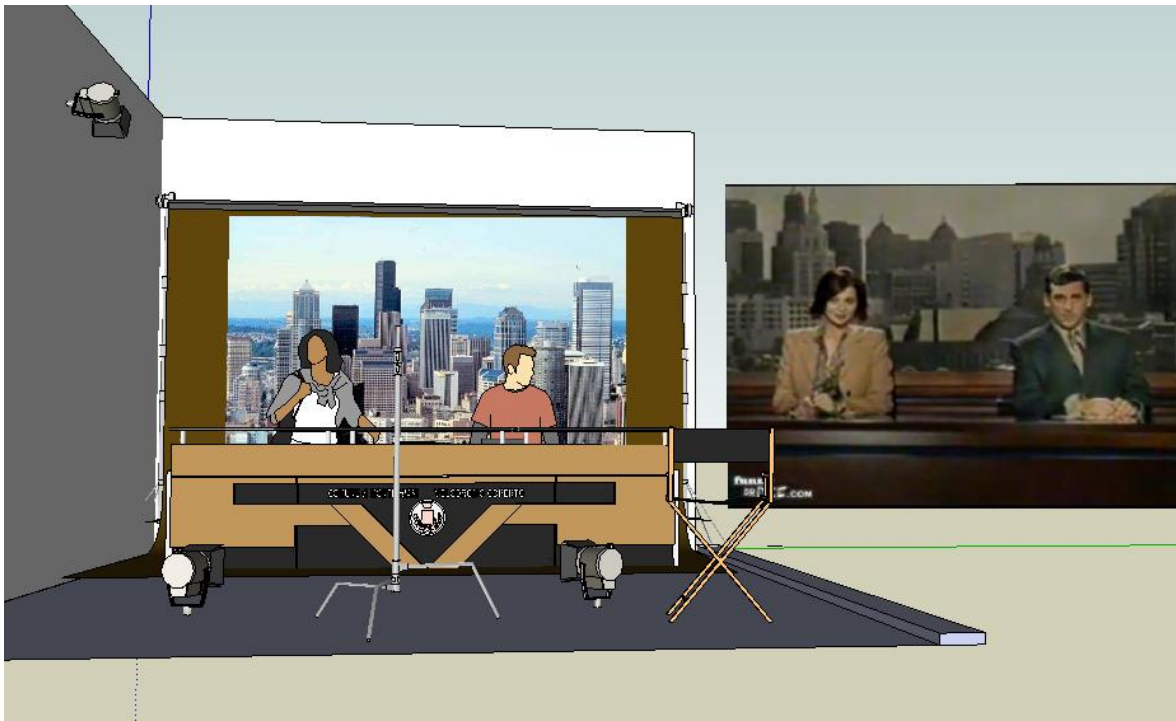
Se contará con el escenario de baile recreado físicamente en el set en donde los clientes llevarán a cabo la escena. El escenario tendrá dimensiones de 5 mts. de ancho por 5 mts. de largo y 30 cm. de alto. Cuenta con un armazón de metal y una cobertura de madera, armable y desarmable la cual se puede separar en 4 partes para su almacenaje o transporte.





## ANEXO J.2 SET ESCENA DE COMEDIA

El set contará con una recreación del escritorio visto en la escena de la película, de 2 mts. de ancho por 90 cm. de alto. Como fondo se ocupará una gigantografía de edificios emulando la utilizada en la película. Este set se puede armar en un espacio de 5x4 metros. Este corresponde a un escenario de módulo





### ANEXO J.3 SET ESCENA ROMÁNTICA

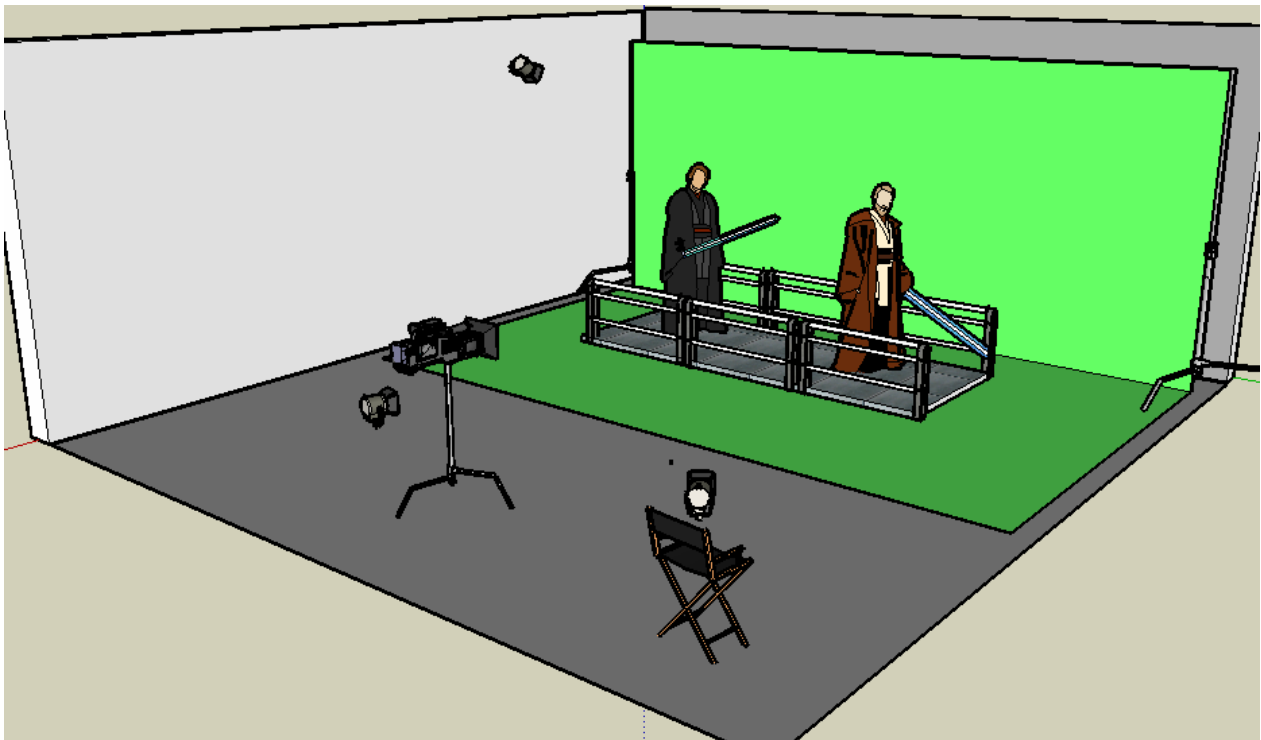
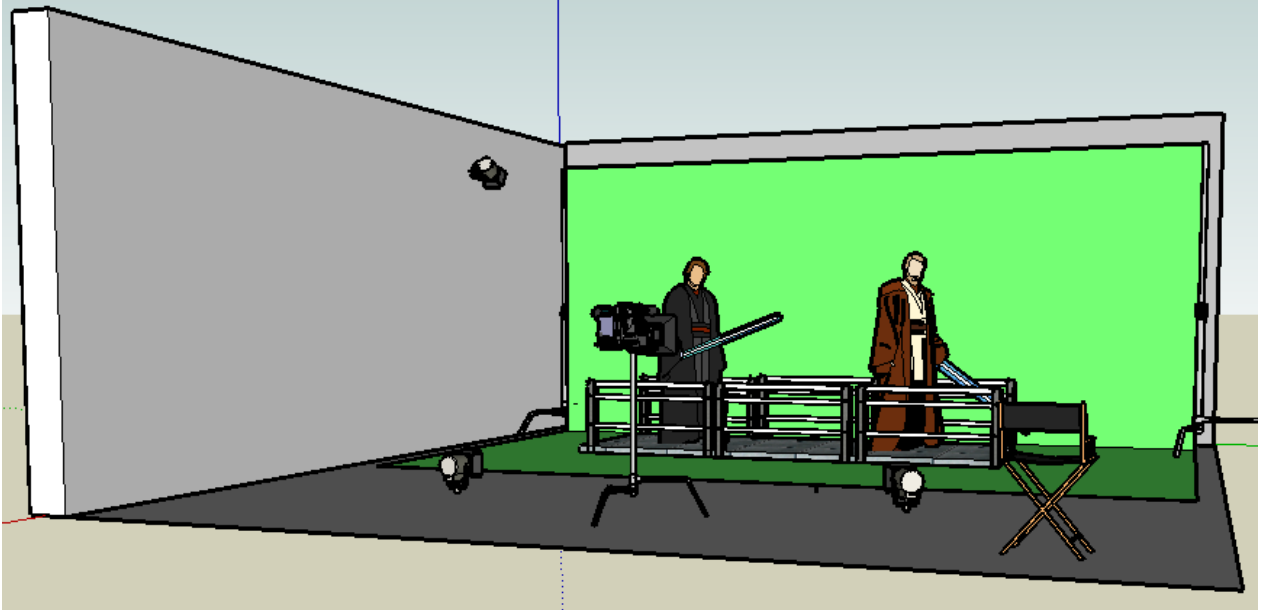
Para la escena romántica, el set se preparará con la utilería necesaria compuesta por jarrones de greda, etc. se cuenta con un torno artesanal y un decorado acorde a la escena recreada. Este set se puede armar en un espacio de 5x4 mts. Este corresponde a un escenario de caja.



#### ANEXO J.4 SET ESCENA CIENCIA FICCIÓN

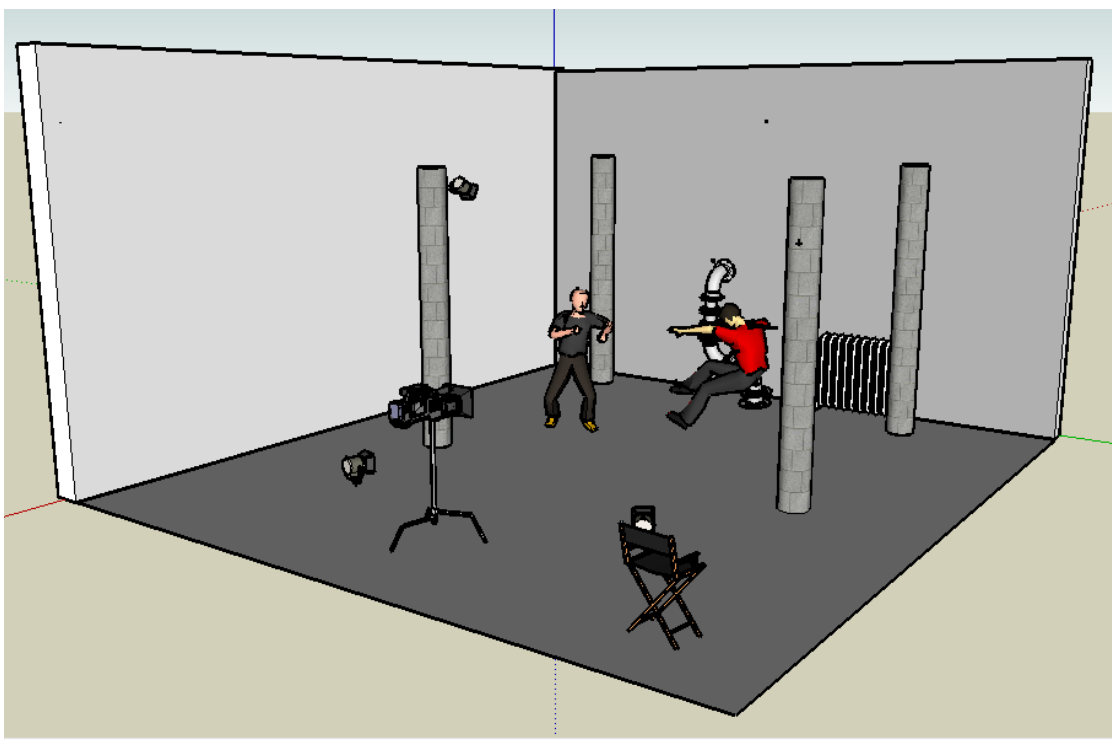
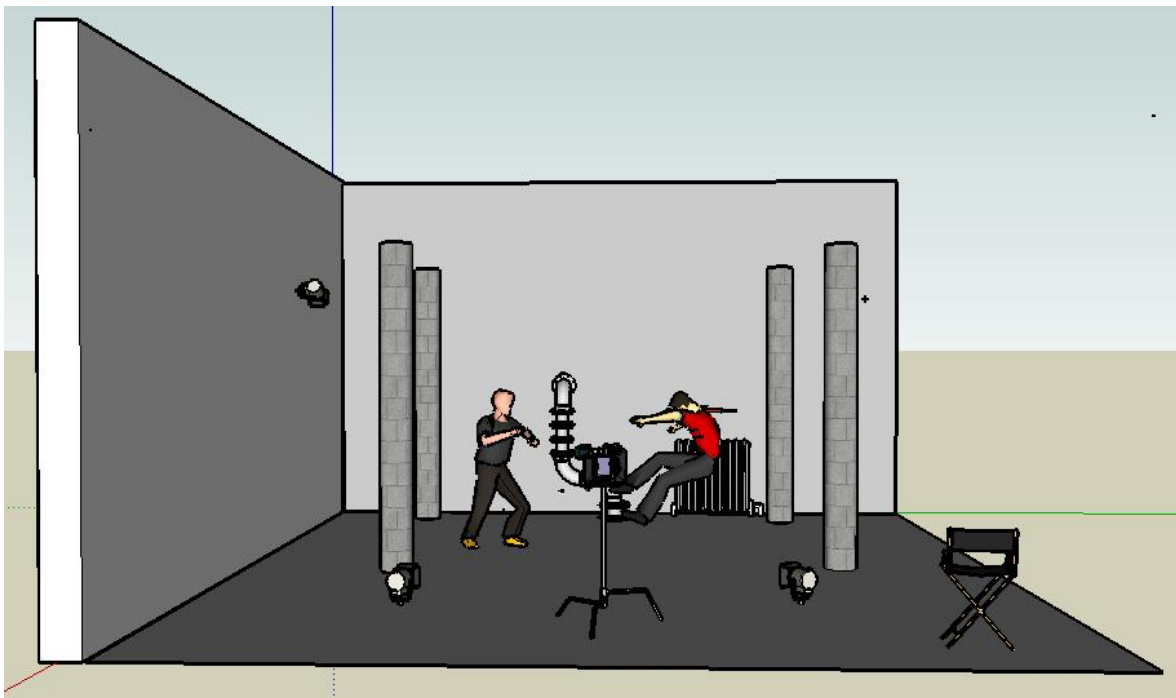
Este set, al igual que el correspondiente a la escena de baile, se realizará usando el sistema de *chroma key*, en él se tendrá la opción de agregar como fondo el interior de una nave espacial o un planeta extraterrestre (opcional) en el cual se desarrollará la escena. Esta recreación se puede realizar en cualquier superficie y espacio, dependiendo de las demás escenas con escenografía física que se estén realizando de manera simultánea en los otros sets.

Se presenta el diseñado para la nave espacial.



## ANEXO J.5 SET ESCENA DE ACCIÓN

El set recreado para esta escena se compondrá de cuatro pilares emulando los pilares que soportan el sótano presente en la película, armables con una altura de 2 metros y medio, hechos de latón forrados para darle aspecto de cemento. Se agregan cañerías y un calefactor para darle más aspecto de sótano a la ambientación del set. Este corresponde a un escenario de caja.



## **ANEXO K. DESCRIPCIÓN DEL LOCAL**

El local contará en una primera instancia con una sala de recepción, en la cual se encuentra el mesón de la secretaria. En esta sala se recibe a los clientes y es el lugar de espera para los que deban aguardar para utilizar alguno de los servicios ofrecidos antes de pasar a maquillaje y caracterización.

La recepción contará con un sillón y una televisión LCD en la cual se presentan las películas cuyas escenas se encuentran en stock para su recreación además de ejemplos de las recreaciones llevadas a cabo por clientes anteriores, también estará decorada con posters de películas y fotografías de clientes que hayan contratado el servicio fotográfico con anterioridad a modo de hacer tangible el servicio ofrecido y demostrar el resultado final al cliente.

Adentrándose en el local se encuentra la sala de maquillaje y camarín, en donde se cuenta con probadores para el cambio de vestimenta de los clientes y lockers para el guardado de los objetos del cliente. Además, se cuenta con 2 tocadores en donde se realiza el maquillaje.

A continuación se encuentran la salas en donde se arman los set, se cuenta con una sala de tamaño mayor, esto es, 9 metros de ancho por 9 de largo, en las cuales pueden recrearse las escenas de acción, ciencia ficción y baile; una de tamaño medio, 7x7 mts. en las cuales se pueden recrear las escenas de comedia, acción y ciencia ficción; y por último una sala menor, de 5x5 mts. para recreaciones de escenas de comedia y romance.

El local además cuenta con servicios sanitarios (baños), y una pequeña bodega en donde guardar los equipos y sets fuera de uso.

## **ANEXO L. LISTADO DE PRECIOS**

### **ANEXO L1. LISTA DE PRECIOS SERVICIO DE RECREACIÓN AUDIOVISUAL**

<b>Número de personas</b>	<b>Servicio Básico (SB)</b>	<b>SB + Making off (MO)</b>	<b>SB + Fotografía (20x30)</b>	<b>SB + Poster</b>	<b>SB + Album Fotográfico</b>	<b>SB + MO + Foto</b>	<b>SB + MO + Album</b>	<b>SB + MO + Album + Poster</b>
1	\$ 47.000	\$ 50.000	\$ 52.000	\$ 62.000	\$ 72.000	\$ 54.000	\$ 78.000	\$ 93.000
2	\$ 50.000	\$ 53.000	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 75.000	\$ 57.000	\$ 81.000	\$ 96.000
3	\$ 55.000	\$ 58.000	\$ 60.000	\$ 70.000	\$ 80.000	\$ 62.000	\$ 86.000	\$ 101.000
4	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 65.000	\$ 75.000	\$ 85.000	\$ 67.000	\$ 91.000	\$ 106.000
5	\$ 65.000	\$ 68.000	\$ 70.000	\$ 80.000	\$ 90.000	\$ 72.000	\$ 96.000	\$ 111.000

## ANEXO L2. LISTA DE PRECIOS SERVICIO DE RECREACIÓN FOTOGRÁFICA

Fotografía 13x20			
Número de personas	Sin Marco	Marco Tradicional	Marco Estilo
1	\$ 6.500	\$ 12.200	\$ 10.200
2	\$ 7.500	\$ 13.200	\$ 11.200
3	\$ 8.500	\$ 14.200	\$ 12.200
4	\$ 9.500	\$ 15.200	\$ 13.200
5	\$ 11.300	\$ 17.200	\$ 15.200

Fotografía 20x30			
Número de personas	Sin Marco	Marco Tradicional	Marco Estilo
1	\$ 7.000	\$ 14.000	\$ 11.200
2	\$ 8.000	\$ 15.000	\$ 12.200
3	\$ 9.000	\$ 16.000	\$ 13.200
4	\$ 10.000	\$ 17.000	\$ 14.200
5	\$ 12.000	\$ 19.000	\$ 16.200

Fotografía 30x45			
Número de personas	Sin Marco	Marco Tradicional	Marco Estilo
1	\$ 10.000	\$ 19.500	\$ 17.500
2	\$ 11.000	\$ 20.500	\$ 18.500
3	\$ 13.000	\$ 22.500	\$ 20.500
4	\$ 15.000	\$ 24.500	\$ 22.500
5	\$ 18.000	\$ 27.500	\$ 25.500

Poster 40x60		
Número de personas	Sin Marco	Marco Poster
1	\$ 22.000	\$ 34.000
2	\$ 23.000	\$ 35.000
3	\$ 24.000	\$ 36.000
4	\$ 25.000	\$ 37.000
5	\$ 28.000	\$ 40.000

## ANEXO M. EVOLUCION DE LA DEMANDA

Recreación Audiovisual	Meses sin Vacaciones						Meses con Vacaciones					
	Recreaciones por día fin de semana	Recreaciones por día de semana	Recreaciones por Mes	Recreaciones por Año	Recreaciones por día fin de semana	Recreaciones por día de semana	Recreaciones por Mes	Recreaciones por Año	Recreaciones por Mes	Recreaciones por día de semana	Recreaciones por día de semana	Recreaciones por Año
1	6	3	123	1.111	8	5	173	519	1.630			
2	6	4	131	1.178	8	5	183	550	1.728			
3	7	4	138	1.245	9	6	194	581	1.826			
4	7	4	146	1.311	9	6	204	612	1.924			
5	7	4	153	1.378	9	6	214	643	2.021			
6	8	4	161	1.445	10	6	225	675	2.119			

Recreación Fotográfica	Meses sin Vacaciones						Meses con Vacaciones					
	Recreaciones por día fin de semana	Recreaciones por día de semana	Recreaciones por Mes	Recreaciones por Año	Recreaciones por día fin de semana	Recreaciones por día de semana	Recreaciones por Mes	Recreaciones por Año	Recreaciones por Mes	Recreaciones por día de semana	Recreaciones por día de semana	Recreaciones por Año
1	15	10	345	3.105	20	15	495	1.485	4.590			
2	18	12	414	3.726	24	18	594	1.782	5.508			
3	21	14	483	4.347	28	21	693	2.079	6.426			
4	24	16	552	4.968	32	24	792	2.376	7.344			
5	27	18	621	5.589	36	27	891	2.673	8.262			
6	30	20	690	6.210	40	30	990	2.970	9.180			

## ANEXO N. PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las tablas presentadas a continuación fueron elaboradas en base a las fuentes de financiación descritas en el Manual para Emprendedores de Chile 2011 elaborado por la SERCOTEC.

Principales Fuentes Públicas de Financiamiento
BancoEstado
CORFO
FOSIS
INDAP
SERCOTEC

Fuente: Elaboración Propia.

Principales Fuentes Privadas de Financiamiento
Bancos
Cooperativas de Ahorro y Crédito
Fundaciones

Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO O. CÁLCULO VALOR RESIDUAL

La ecuación con la cual se determina el valor residual del proyecto correspondiente a una continuidad por 5 años del mismo, con un flujo constante igual al promedio de los últimos 3 años de evaluación, es la siguiente:

$$VR = FC * \frac{(1+r)^n - 1}{(1+r)^{n*r}}$$

Siendo:

VR = Valor Residual.

FC = Flujo de caja neto promedio de los últimos 3 años.

r = Tasa de Descuento, se toma una tasa ligeramente mayor a la utilizada para el cálculo del VAN por consideraciones de riesgo e incertidumbre.

n = Cantidad de periodos de la anualidad.

Reemplazando por los valores correspondientes al flujo de caja para el proyecto sin financiamiento, la ecuación queda como sigue:

$$VR = 33.112.384 * \frac{(1+0.3)^5 - 1}{(1+0.3)^{5*0.3}}$$

Cuyo resultado es:

$$VR = 80.647.521$$

Para calcular el valor residual del proyecto apalancado se procede de similar manera.

# ANEXO P. FLUJOS DE CAJA

## ANEXO P.1 FLUJO DE CAJA PRIMER AÑO

FLUJO PROYECTO PRIMER AÑO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos:</b>												
Recreación video	2.835.980	3.360.980	3.885.980	4.935.980	5.985.980	6.435.980	6.885.980	7.935.980	8.985.980	9.435.980	9.885.980	10.935.980
Recreación fotografía	2.145.000	2.607.000	3.036.000	3.267.000	3.575.000	3.697.397	4.026.000	4.587.000	5.016.000	5.641.603	6.072.000	6.820.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>4.980.980</b>	<b>5.967.980</b>	<b>6.921.980</b>	<b>8.202.980</b>	<b>9.560.980</b>	<b>10.133.377</b>	<b>10.911.980</b>	<b>12.522.980</b>	<b>14.001.980</b>	<b>15.077.583</b>	<b>15.957.980</b>	<b>17.755.980</b>
<b>Costos Fijos:</b>												
Remuneraciones	-8.350.000	-8.350.000	-8.350.000	-8.350.000	-8.350.000	-8.350.000	-8.350.000	-8.350.000	-8.350.000	-8.350.000	-8.350.000	-8.350.000
Costos Operativos	-2.008.480	-2.008.480	-2.008.480	-2.008.480	-2.008.480	-2.008.480	-2.008.480	-2.008.480	-2.008.480	-2.008.480	-2.008.480	-2.008.480
<b>Total Costos fijos</b>	<b>-10.358.480</b>	<b>-10.358.480</b>	<b>-10.358.480</b>	<b>-10.358.480</b>	<b>-10.358.480</b>	<b>-10.358.480</b>	<b>-10.358.480</b>	<b>-10.358.480</b>	<b>-10.358.480</b>	<b>-10.358.480</b>	<b>-10.358.480</b>	<b>-10.358.480</b>
<b>Costos Variables:</b>												
Remuneraciones	-221.351	-262.847	-304.079	-381.527	-459.591	-492.970	-527.999	-608.087	-687.119	-724.523	-760.367	-841.951
Extras	-339.611	-339.611	-339.611	-339.611	-339.611	-339.611	-339.611	-339.611	-339.611	-339.611	-339.611	-339.611
Luz	-83.938	-83.938	-83.938	-83.938	-83.938	-83.938	-83.938	-83.938	-83.938	-83.938	-83.938	-83.938
Marketing	-74.715	-89.520	-103.830	-123.045	-143.415	-152.001	-163.680	-187.845	-210.030	-226.164	-239.370	-266.340
<b>Total Costos Variables</b>	<b>-719.615</b>	<b>-775.916</b>	<b>-831.458</b>	<b>-928.121</b>	<b>-1.026.555</b>	<b>-1.068.520</b>	<b>-1.115.228</b>	<b>-1.219.481</b>	<b>-1.320.698</b>	<b>-1.407.874</b>	<b>-1.456.923</b>	<b>-1.565.477</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>-11.078.095</b>	<b>-11.134.396</b>	<b>-11.189.938</b>	<b>-11.286.601</b>	<b>-11.385.055</b>	<b>-11.427.000</b>	<b>-11.473.708</b>	<b>-11.577.961</b>	<b>-11.679.178</b>	<b>-11.766.354</b>	<b>-11.815.403</b>	<b>-11.923.957</b>
Pérdida del ejercicio anterior	0	-6.097.115	-11.263.531	-15.531.489	-18.615.110	-20.439.165	-21.732.787	-22.294.515	-21.349.496	-19.026.694	-15.715.465	-11.572.888
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>-6.097.115</b>	<b>-11.263.531</b>	<b>-15.531.489</b>	<b>-18.615.110</b>	<b>-20.439.165</b>	<b>-21.732.787</b>	<b>-22.294.515</b>	<b>-21.349.496</b>	<b>-19.026.694</b>	<b>-15.715.465</b>	<b>-11.572.888</b>	<b>-5.740.865</b>
Impuesto a la renta (1.7%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Despues de Impuesto</b>	<b>-6.097.115</b>	<b>-11.263.531</b>	<b>-15.531.489</b>	<b>-18.615.110</b>	<b>-20.439.165</b>	<b>-21.732.787</b>	<b>-22.294.515</b>	<b>-21.349.496</b>	<b>-19.026.694</b>	<b>-15.715.465</b>	<b>-11.572.888</b>	<b>-5.740.865</b>
Pérdida del ejercicio anterior	0	6.097.115	11.263.531	15.531.489	18.615.110	20.439.165	21.732.787	22.294.515	21.349.496	19.026.694	15.715.465	11.572.888
<b>Flujo de Caja Operacional</b>	<b>-6.097.115</b>	<b>-5.166.416</b>	<b>-4.267.958</b>	<b>-3.083.621</b>	<b>-1.824.055</b>	<b>-1.293.623</b>	<b>-561.728</b>	<b>945.019</b>	<b>2.322.802</b>	<b>3.311.229</b>	<b>4.142.577</b>	<b>5.832.023</b>
<b>Flujo Neto</b>	<b>-6.097.115</b>	<b>-5.166.416</b>	<b>-4.267.958</b>	<b>-3.083.621</b>	<b>-1.824.055</b>	<b>-1.293.623</b>	<b>-561.728</b>	<b>945.019</b>	<b>2.322.802</b>	<b>3.311.229</b>	<b>4.142.577</b>	<b>5.832.023</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>-6.097.115</b>	<b>-11.263.531</b>	<b>-15.531.489</b>	<b>-18.615.110</b>	<b>-20.439.165</b>	<b>-21.732.787</b>	<b>-22.294.515</b>	<b>-21.349.496</b>	<b>-19.026.694</b>	<b>-15.715.465</b>	<b>-11.572.888</b>	<b>-5.740.865</b>



## ANEXO P.2 FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO

FLUJO PROYECTO PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Ingresos:</b>							
Recreación video		81.506.756	86.397.162	91.287.567	96.177.972	101.068.378	105.958.783
Recreacion fotografia		50.490.000	60.588.000	70.686.000	80.784.000	90.882.000	100.980.000
<b>Total Ingresos</b>		<b>131.996.756</b>	<b>146.985.162</b>	<b>161.973.567</b>	<b>176.961.972</b>	<b>191.950.378</b>	<b>206.938.783</b>
<b>Costos Fijos:</b>							
Remuneraciones		-100.200.000	-100.200.000	-100.200.000	-100.200.000	-100.200.000	-100.200.000
Costos Operativos		-24.101.760	-24.101.760	-24.101.760	-24.101.760	-24.101.760	-24.101.760
Depreciaciones		-1.179.392	-1.179.392	-1.179.392	-1.179.392	-1.179.392	-1.179.392
<b>Total Costos fijos</b>		<b>-125.481.152</b>	<b>-125.481.152</b>	<b>-125.481.152</b>	<b>-125.481.152</b>	<b>-125.481.152</b>	<b>-125.481.152</b>
<b>Costos Variables:</b>							
Remuneraciones		-6.272.406	-6.705.300	-7.138.193	-7.571.086	-8.003.979	-8.436.872
Extras		-4.075.338	-2.159.929				
Luz		-1.108.166	-1.174.656	-1.241.146	-1.307.636	-1.374.126	-1.440.616
Marketing		-1.979.951					
<b>Total Costos Variables</b>		<b>-13.435.861</b>	<b>-10.039.884</b>	<b>-8.379.339</b>	<b>-8.878.722</b>	<b>-9.378.105</b>	<b>-9.877.488</b>
<b>Total Egresos</b>		<b>-138.917.013</b>	<b>-135.521.036</b>	<b>-133.860.491</b>	<b>-134.359.874</b>	<b>-134.859.257</b>	<b>-135.358.640</b>
<b>Pérdida del ejercicio anterior</b>		0	-6.920.257	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>		<b>-6.920.257</b>	<b>4.543.868</b>	<b>28.113.076</b>	<b>42.602.099</b>	<b>57.091.121</b>	<b>71.580.143</b>
Impuesto a la renta (17%)		0	-772.458	-4.779.223	-7.242.357	-9.705.491	-12.168.624
<b>Utilidad Despues de Impuesto</b>		<b>-6.920.257</b>	<b>3.771.410</b>	<b>23.333.853</b>	<b>35.359.742</b>	<b>47.385.630</b>	<b>59.411.519</b>
Depreciaciones		1.179.392	1.179.392	1.179.392	1.179.392	1.179.392	1.179.392
<b>Pérdida del ejercicio anterior</b>		0	6.920.257	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		<b>-5.740.865</b>	<b>11.871.060</b>	<b>24.513.245</b>	<b>36.539.134</b>	<b>48.565.022</b>	<b>60.590.911</b>
<b>Inversion en Equipos</b>		<b>-7.190.456</b>					
<b>Inversion Infraestructura de set y local</b>		<b>-3.041.000</b>	<b>-1.591.000</b>	<b>-1.591.000</b>	<b>-1.591.000</b>	<b>-1.591.000</b>	<b>-1.591.000</b>
<b>Inversion Oficina y otros</b>		<b>-5.898.343</b>					
<b>Inversión Maquillaje y vestuario</b>		<b>-3.102.000</b>	<b>-1.440.000</b>	<b>-1.440.000</b>	<b>-1.440.000</b>	<b>-1.440.000</b>	<b>-1.440.000</b>
<b>Inversión Derechos Legales</b>		<b>-2.313.375</b>	<b>-1.081.500</b>	<b>-1.081.500</b>	<b>-1.081.500</b>	<b>-1.081.500</b>	<b>-1.081.500</b>
<b>Capital de Trabajo</b>		<b>-22.294.515</b>					
Valor Residual			793.750	685.750	685.750	685.750	80.647.521
Recuperación Capital de Trabajo							22.294.515
<b>Flujo Neto</b>		<b>-43.839.689</b>	<b>-5.740.865</b>	<b>8.552.310</b>	<b>21.086.495</b>	<b>33.112.384</b>	<b>159.420.447</b>
Tasa			<b>28%</b>				
VAN			28.670.304				
TIR			41,43%				

## ANEXO P.3 FLUJO DE CAJA PROYECTO APALANCADO

FLUJO PROYECTO APALANCADO							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Ingresos:</b>							
Recreación video		81.506.756	86.397.162	91.287.567	96.177.972	101.068.378	105.958.783
Recreacion fotografia		50.490.000	60.588.000	70.686.000	80.784.000	90.882.000	100.980.000
<b>Total Ingresos</b>		<b>131.996.756</b>	<b>146.985.162</b>	<b>161.973.567</b>	<b>176.961.972</b>	<b>191.950.378</b>	<b>206.938.783</b>
<b>Costos Fijos:</b>							
Remuneraciones		-100.200.000	-100.200.000	-100.200.000	-100.200.000	-100.200.000	-100.200.000
Costos Operativos		-24.101.760	-24.101.760	-24.101.760	-24.101.760	-24.101.760	-24.101.760
Depreciaciones		-1.179.392	-1.179.392	-1.179.392	-1.179.392	-1.179.392	-1.179.392
<b>Total Costos fijos</b>		<b>-125.481.152</b>	<b>-125.481.152</b>	<b>-125.481.152</b>	<b>-125.481.152</b>	<b>-125.481.152</b>	<b>-125.481.152</b>
<b>Costos Variables:</b>							
Remuneraciones		-6.272.406	-6.705.300	-7.138.193	-7.571.086	-8.003.979	-8.436.872
Extras		-4.075.338	-2.159.929				
Luz		-1.108.166	-1.174.656	-1.241.146	-1.307.636	-1.374.126	-1.440.616
Marketing		-1.979.951					
<b>Total Costos Variables</b>		<b>-13.435.861</b>	<b>-10.039.884</b>	<b>-8.379.339</b>	<b>-8.878.722</b>	<b>-9.378.105</b>	<b>-9.877.488</b>
<b>Total Egresos</b>		<b>-138.917.013</b>	<b>-135.521.036</b>	<b>-133.860.491</b>	<b>-134.359.874</b>	<b>-134.859.257</b>	<b>-135.358.640</b>
<b>Pérdida del ejercicio anterior</b>		0	-6.920.257	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>		<b>-6.920.257</b>	<b>4.543.868</b>	<b>28.113.076</b>	<b>42.602.099</b>	<b>57.091.121</b>	<b>71.580.143</b>
Impuesto a la renta (17%)		0	-772.458	-4.779.223	-7.242.357	-9.705.491	-12.168.624
<b>Utilidad Despues de Impuesto</b>		<b>-6.920.257</b>	<b>3.771.410</b>	<b>23.333.853</b>	<b>35.359.742</b>	<b>47.385.630</b>	<b>59.411.519</b>
Depreciaciones		1.179.392	1.179.392	1.179.392	1.179.392	1.179.392	1.179.392
<b>Pérdida del ejercicio anterior</b>		0	6.920.257	0	0	0	0
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		<b>-5.740.865</b>	<b>11.871.060</b>	<b>24.513.245</b>	<b>36.539.134</b>	<b>48.565.022</b>	<b>60.590.911</b>
<b>Inversion en Equipos</b>		<b>-7.190.456</b>					
<b>Inversion Infraestructura de set y local</b>		<b>-3.041.000</b>	<b>-1.591.000</b>	<b>-1.591.000</b>	<b>-1.591.000</b>	<b>-1.591.000</b>	<b>-1.591.000</b>
<b>Inversion Oficina y otros</b>		<b>-5.898.343</b>					
<b>Inversión Maquillaje y vestuario</b>		<b>-3.102.000</b>	<b>-1.440.000</b>	<b>-1.440.000</b>	<b>-1.440.000</b>	<b>-1.440.000</b>	<b>-1.440.000</b>
<b>Inversión Derechos Legales</b>		<b>-2.313.375</b>	<b>-1.081.500</b>	<b>-1.081.500</b>	<b>-1.081.500</b>	<b>-1.081.500</b>	<b>-1.081.500</b>
<b>Préstamo</b>		30.000.000					
<b>Amortizaciones</b>		<b>-6.635.229</b>	<b>-7.630.514</b>	<b>-8.775.091</b>	<b>-10.091.355</b>		
<b>Capital de Trabajo</b>		<b>-22.294.515</b>					
<b>Valor Residual</b>			793.750	685.750	685.750	685.750	65.330.673
<b>Recuperación Capital de Trabajo</b>							22.294.515
<b>Flujo Neto</b>		<b>-13.839.689</b>	<b>-12.376.095</b>	<b>921.796</b>	<b>12.311.404</b>	<b>23.021.029</b>	<b>45.138.272</b>
	<b>Tasa</b>	<b>28%</b>					
	<b>VAN</b>	<b>37.402.974</b>					
	<b>TIR</b>	<b>56,96%</b>					