

PLAN DE EMPRESA
PARA LA CONSTITUCIÓN DE AGENCIA120 – FOTOGRAFÍA Y VIDEO

Juan Esteban Arias Arévalo

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Mercadeo

Director de Trabajo de Grado:

Melquicedec Lozano Posso

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Abril de 2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
1. SINTÉISIS	5
2. ANÁLISIS DE MERCADO	6
3. ANÁLISIS TÉCNICO	28
4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	38
5. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL	40
6. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES	42
7. ANÁLISIS ECONÓMICO	43
8. ANÁLISIS FINANCIERO	47
9. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	51
10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y SENSIBILIDAD	53
12. CONCLUSIONES	56
13. BIBLIOGRAFÍA	57

RESUMEN

Agencia120 es una empresa que tiene como misión la promoción de la expresión a través de la fotografía y los medios audiovisuales. Se crea en la ciudad de Cali, ante la iniciativa de encontrar la forma de hacer sostenible y rentable la profesión de fotógrafo, encontrando una oportunidad de mercado en la fotografía y video para bodas. La agencia se formalizará bajo el modelo de sociedad simplificada por acciones con el ánimo de aprovechar los beneficios tributarios y de apoyo al emprendimiento por parte del Gobierno. La empresa será dirigida por un equipo interdisciplinario de fotógrafos, videógrafos, comunicadores, artistas visuales y administradores de empresas con experiencia en producción audiovisual y gestión cultural y creativa. Las necesidades de capital están representadas por una inversión en activos fijos por \$35.474.900, gastos pre-operativos por \$3.322.500 y capital de trabajo por \$10.023.320, para un total de \$48.820.720 de pesos. Dichos montos serán cubiertos por el aporte de los socios íntegramente. Dada la flexibilidad en su estructura de costos, permite ser una organización flexible que según los análisis financieros y económicos tiene una tasa de retorno 141% a tres años, reduciendo el riesgo significativamente dado que lleva dos años de operación.

PALABRAS CLAVES: emprendimiento, cultural, creativo, fotografía, video

ABSTRACT

Agencia120 is a company whose mission is to promote expression through photography and the visual media. Born in the city of Cali, with the initiative to find ways of sustaining and making profitable photographer profession, finding a market opportunity in wedding photography and video. The agency will be formalized under the model of sociedad simplificada por acciones with the intention of taking advantage of tax benefits and the actual support for entrepreneurship given by the Government. The company will be led by an interdisciplinary team of photographers, videographers, journalists, visual artists and business managers with experience in audiovisual production and cultural and creative management. Capital requirements are represented by an investment in fixed assets by \$ 35,474,900, pre-operating expenses of \$ 3,322,500 and working capital of \$ 10,023,320 for a total of \$ 48,820,720 pesos. These amounts will be covered by the contribution of the partners in full value. The given the flexibility in its cost structure of the agency, an organization that can be flexible according to the financial and economic analysis has a 141% return rate for two years, and also significantly reducing the risk because of its two years of operation.

KEYWORDS: entrepreneurship, cultural, creative, photography, video

1. SINTÉISIS

Agencia120 es una empresa que busca que la pasión por la fotografía de sus socios sea una operación rentable. A la mayoría de los fotógrafos profesionales o de los apasionados de la fotografía, el ejercer este hobby u actividad, les representa una inversión alta en términos de equipos e insumos. Agencia120 nace como una iniciativa de sus socios por volver rentable el ejercicio fotográfico, trabajar en lo que verdaderamente les apasiona.

La empresa se enfocará inicialmente en el nicho de bodas para estratos 4, 5 y 6, donde un análisis previo mostró como la oferta de la competencia está poco diferenciada y que esto combinado con la experiencia y capacidades de sus socios se ofrecerán servicios y productos altamente diferenciados al aplicar técnicas de producciones audiovisuales a estos. El diferenciador de la empresa está en una continua innovación en sus servicios, basada una investigación constante sobre las necesidades del cliente y tendencias del mercado.

2. ANÁLISIS DE MERCADO

2.1 Análisis del Sector de la Compañía

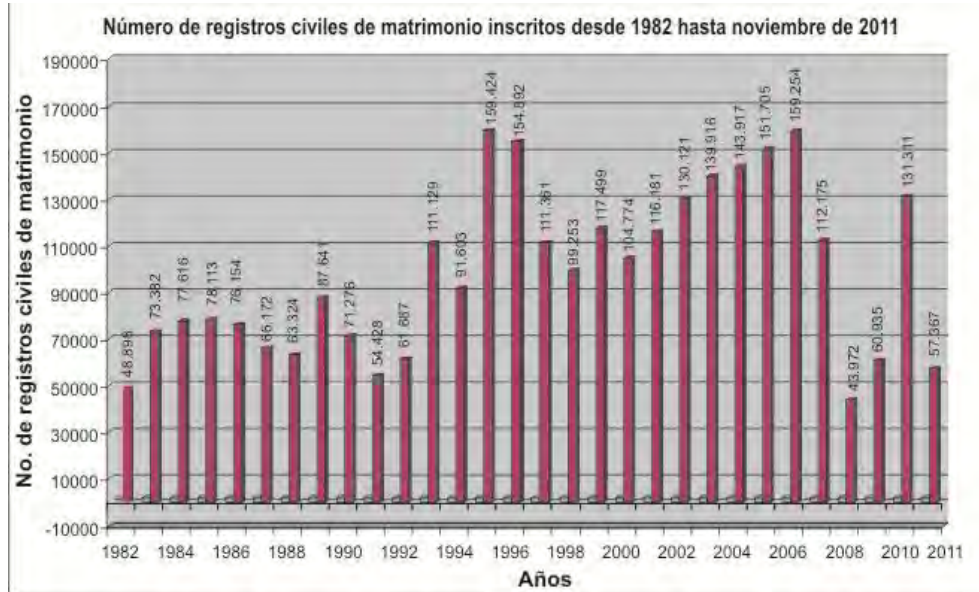
En la actualidad el mercado de la fotografía ha sufrido grandes cambios a partir del desarrollo tecnológico de la última década que han llevado a que muchas empresas hayan tenido que replantear sus estrategias. Básicamente este re-direccionamiento se basa en que los consumidores cada vez tienen más acceso a tecnología, un ejemplo de esto es como los celulares han reemplazado mayoritariamente las cámaras como dispositivos de captura y cómo sitios web como Facebook o Instagram, donde los usuarios comparten sus fotos digitales, han reemplazado las impresiones y álbumes físicos. Casos representativos como la quiebra de EastMan Kodak en el primer semestre del 2012¹ y las pérdidas de los últimos años en Colombia de Foto Japón², la empresa más representativa en fotografía del país, son una muestra del efecto de esta tendencia.

Para analizar el mercado de las bodas en Colombia (Ver Figura 1), se parte del análisis del número de registros civiles de matrimonio. En Colombia, las cifras de registros civil de matrimonio muestran que a pesar que si se comparan las dos últimas décadas, se observa un crecimiento, este no es consecuente con el crecimiento presentado por la población. Lo cual se traduce en que efectivamente en Colombia, cada vez se casan menos personas visto como porcentaje de la población.

¹ De la Merced, M.J. (2012). Eastman Kodak Files for Bankruptcy. Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de <http://dealbook.nytimes.com/2012/01/19/eastman-kodak-files-for-bankruptcy/>

² Revista Dinero (2012). El negocio de la fotografía comienza a “revelarse”. Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/el-negocio-fotografia-comienza-revelarse/145912>

Figura 1. Número de registros civiles de matrimonio inscritos 1982-2011.



Fuente: Registraduría Nacional del Estado Civil (2012)

2.2 Producto

Desde sus principios el ser humano ha buscado siempre la forma de revivir los momentos que han tenido significado en su existencia. Tal como lo expresó el filósofo Jules Régis Debray (1989): “Los inmortales no se hacen fotos unos a otros. Dios es luz, sólo el hombre es fotografía, pues sólo el que pasa, y lo sabe, quiere perdurar. De nada se hacen tantas fotos o películas como de aquello que está amenazado de desaparición...”. La fotografía y video de bodas, busca suplir esta necesidad del ser humano. La necesidad de permitir revivir esos momentos que están cargados de significado en su existencia. Como resultado de lo anterior, Agencia120, nace con el objetivo de facilitarle a sus clientes plasmar uno de

los momentos más importante de sus vidas para permitirles compartir y revivirlos posteriormente.

Los productos que ofrecerá son los siguientes:

- *Fotografía Digital de Bodas*
- *Registro de Video Digital en Alta Definición de Bodas*
- *Libros de Fotografía de Bodas*
- *VideoClips en Alta Definición*

2.3 Clientes y Tamaño del Mercado

El mercado para esta empresa está definido por el comprendido por mujeres solteras entre los 25 y 39 años de la ciudad de Cali de estratos socioeconómicos 5 y 6. Se definieron las mujeres como el cliente objetivo debido al peso de su opinión en la decisión de la elección del fotógrafo de su boda. Según el documento de Cali en Cifras 2011 (Alcaldía de Cali) existen en la ciudad 279.134 mujeres entre los 25-39 años, de las cuales son pertenecientes a los estratos socio económicos 5 y 6 un total de 25.597 mujeres (9,2%).³

De esta cantidad no se puede saber exactamente cuántas son solteras. Es por esto que usamos la herramienta de segmentación para publicidad de Facebook⁴ para obtener la cifra de mujeres comprometidas (*engaged*) en la ciudad de Cali: 5.160. Que si multiplicamos dicha cifra por la participación de los estratos socio económicos 5 y 6 de Cali nos arroja la cifra de 473 mujeres entre 25-39 años comprometidas para el año 2012. Se asume que en el

³ Departamento Administrativo de Planeación, Alcaldía de Cali (2011). Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de <http://www.cali.gov.co/descargar.php?id=33101>

⁴ Facebook Advertisement (2013). Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de <http://www.facebook.com/ads>

momento en que una mujer expresa a través de Facebook su compromiso, la ceremonia de su matrimonio se realizaría máximo al cabo de 12 meses.

Tabla 1. Tamaño de Mercado Fotografía y Video de Bodas en Cali (2010-2012).

Cali	2010	2011	2012	Fuente
Mujeres 25-39 Años	272.273	275.602	279.134	Cali En Cifras
Estrato 5-6 (Part%)	9,2%	9,2%	9,2%	Cali En Cifras
Mujeres 25-39 Años ESE 5-6	24.967	25.273	25.597	Cali En Cifras
Mujeres 25-39 Años en FB			178.520	Facebook
Mujeres 25-39 Años Comprometidas en FB			5.160	Facebook
Mujeres 25-39 Años ESE 5-6 Comprometidas en FB			473	Facebook + CalienCifras

Fuente: Elaboración del autor.

Para tener una cifra más ajustada, se indagó con la Arquidiócesis de Cali⁵ donde la cifra que compartieron fue que en 2011 se realizaron en la ciudad de Cali 2.495 ceremonias católicas de matrimonio. Donde si esa cifra la multiplicamos por el porcentaje de la población que pertenece al mercado objetivo (9,2%), nos arroja que 208 ceremonias correspondieron a los estratos seleccionados. Lo que nos arroja un promedio de 19 bodas de ritual católico por mes.

2.3.1 Investigación Exploratoria - Cualitativa

Para tener una mayor exactitud sobre las características y bases de decisión de compra de los clientes potenciales, se realizó un grupo focal con mujeres que ya hubieran realizado su boda. Esto se hizo dado que se asumió que las mujeres que ya han pasado por el proceso de planear y ejecutar su boda tienen un conocimiento ya profundo y exacto sobre su experiencia vivida, entre lo que querían y lo que lograron con sus servicios de fotografía y video de bodas. Las mujeres casadas hacen parte también del principal referente para futuras novias debido a su experiencia en la planeación y organización de bodas. El

⁵ Entrevista con Esther Victoria, asesora en comunicaciones de la Arquidiócesis de Cali. Mayo de 2013.

objetivo del grupo focal fue ¿cómo a partir del *shopper insight* se puede potencializar la oferta de valor actual? Las preguntas de la investigación se enfocaron a ¿qué aspectos o factores racionales y emocionales intervienen en la decisión de compra de una novia del servicio - producto de fotografía y video de bodas?. El grupo focal se realizó con 4 mujeres casadas entre 25 y 39 años de edad de estratos 5 y 6.

Como resultados del análisis de este grupo focal se obtuvo que la celebración de la boda para las participantes inicia con un factor sorpresa que se genera en el momento de entrega del anillo de compromiso. Todas coincidieron en que la boda es un momento especial que requiere de mucha planeación y quiénes apoyan e influyen en muchas de las decisiones de consumo para ese día son las madres, hermanas y amigas (con algunas menciones de ya casadas). Sobre la preparación las participantes expresaron su alto involucramiento en el liderar el proceso de selección de todos los aspectos haciendo especial énfasis en los detalles. En general se hablaron de los siguientes aspectos en orden de mención:

1. Vestido
2. Comida
3. Tarjetas
4. Decoración

Cuándo se les indagó del por qué no mencionaban las fotografías y video de bodas, comentando y en consenso entre todas que el escoger el fotógrafo es y debe ser un proceso rápido, práctico y sin mucha planeación. Todas coincidieron en que la selección del fotógrafo es un proceso rápido y sencillo, los siguientes aspectos fueron mencionados en el proceso de selección de este:

- Se identificó el papel del *Wedding Planner* y las amigas casadas como referentes de fotógrafos de bodas.
- Sobre la selección dijeron que se basaban sobre el profesionalismo visto como fotografías bien tomadas, coloridas, con impresión en papel o libros de alta calidad.
- Las participantes definieron el perfil del fotógrafo ideal como aquel que las entiende, que logra hacerlas sentir cómodas, que lo sienten como una persona de su mismo status, que les genera confianza. Es aquel que propone de manera innovadora, que no las intimida ni las invade el día de la ceremonia.
- Es un fotógrafo que refleja su profesionalismo a través de su técnica en tomar fotos de manera espontánea y natural de sus recuerdos.

2.3.2 Investigación Concluyente

Para confirmar que la oferta de valor de los productos en fotografía y video de bodas fuera la ajustada a las necesidades y requerimientos del mercado, se tuvieron en cuenta dos mecanismos, el primero, el crecimiento en los servicios y productos prestados desde finales del año 2010 al 2012 y un segundo mecanismo fue una encuesta⁶ que se realizó entre 84 mujeres casadas de la ciudad de Cali que cumplieran con el perfil del mercado objetivo.

⁶ Disponible en <http://goo.gl/ndJyx>

Tabla 2. Cantidad de Servicios Prestados para Fotografía y Video Agencia120

	2010	2011	2012
Ventas			
Fotografía de Bodas	1	7	19
Video de Bodas	0	2	9
Libros	0	6	12
VideoClips	0	2	8
Otros	0	5	4

Fuente: Encuesta Realizada por el Autor.

El crecimiento en servicios prestados de fotografía y video de bodas creció entre el 2011 y el 2012 creció un 211%, pasando de 9 servicios en el 2011 a 28 en el 2012. Para el caso de productos, se pasó de 8 a 20 productos vendidos en el 2012, para un crecimiento del 150% (Ver Tabla 2). Para el caso de la encuesta, se realizó de tipo online aprovechando la segmentación de Facebook donde se dirigió la encuesta a 84 mujeres casadas que cumplieran con los requisitos de estrato 5-6 en la ciudad de Cali. Al igual que para el caso del grupo focal, se escogieron casadas ya que conocen a mayor profundidad los procesos relacionados con productos y servicios de fotografía y video de bodas.

Tabla 3. Calificación del Servicio de Fotografía de Bodas (2012)

CALIFICACIÓN SERVICIO	Q	Part%
Excelente	32	38%
Buena	28	33%
Regular	14	17%
Mala	4	5%
Muy Mala	6	7%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuesta Realizada por el Autor.

Como se observa en la Tabla 3, el 62% de las mujeres encuestadas calificaron de bueno o inferior el servicio recibido el día de su boda. Para la pregunta de cómo se enteró de la oferta de los servicios y fotografía de bodas, el 85% confirmó que las recomendaciones son el principal referente a la hora de elegir un fotógrafo de bodas (ver Tabla 4).

Tabla 4. Medio de Conocimiento de Oferta de Fotografía de Bodas (2012)

MEDIO CONOCIMIENTO OFERTA	Q	Part%
Avisos	4	5%
Recomendaciones	71	85%
Buscadores en Internet	1	1%
Redes Sociales	0	0%
Otro	8	10%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuesta Realizada por el Autor.

Ya al momento de elegir al fotógrafo que le prestará los servicios de fotografía y video de bodas, el 85% de la decisión estuvo basado en las muestras de los trabajos anteriores, el costo de su trabajo, las recomendaciones recibidas y los paquetes o combos que ofrezca (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Factores Elección de Fotógrafo de Bodas (2012)

FACTORES ELECCIÓN FOTÓGRAFO	Q	Part%
Las muestras de trabajos anteriores	64	29%
El costo de su trabajo	38	17%
Las recomendaciones recibidas	32	15%
Los paquetes/combos	30	14%
Su conocimiento sobre fotografía	26	12%
Su forma de expresarse	18	8%
Otros	8	4%
Los tiempos de entrega	4	2%
TOTAL	220	100%

Fuente: Encuesta Realizada por el Autor.

Para el caso de entrega del material, el 85% de las novias consideraron que debe ser máximo al mes (Ver Tabla 6). Lo que comprueba la importancia para ella de tener el material lo antes posible.

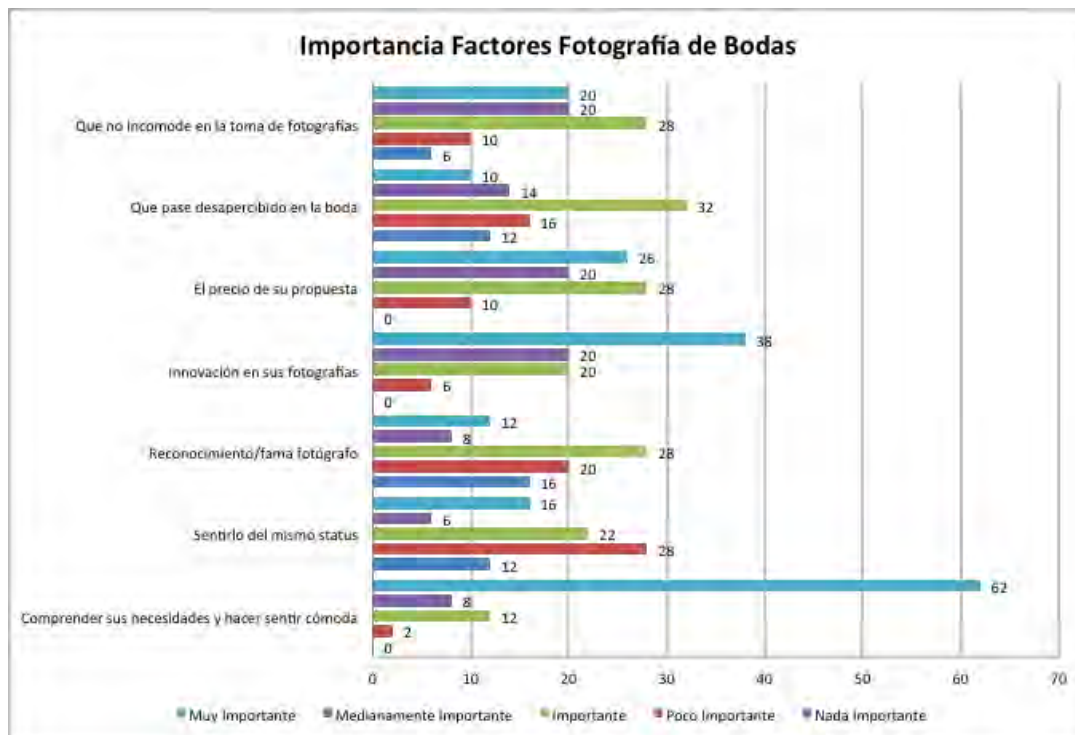
Tabla 6. Tiempo Máximo de Entrega de Material (2012)

Tiempo Máximo de Entrega Material	Q	Part%
Le es indiferente	4	5%
A los dos meses de la ceremonia	8	10%
Al mes de la ceremonia	28	33%
A los quince días después de la ceremonia	32	38%
Una semana después de la ceremonia	10	12%
A los 3 días después de la ceremonia	2	2%
TOTAL	84	100%

Fuente: Encuesta Realizada por el Autor.

Sobre la importancia para las novias de los factores relacionados con fotografía de bodas encontrados en el grupo focal, los más importantes fueron comprender sus necesidades y hacerlas sentir cómodas e innovación en sus productos. Los que no tuvieron mucha importancia fueron sentir al fotógrafo de su mismo estatus y su fama y reconocimiento (Ver Tabla 7).

Figura 2. Factores de Importancia relacionados con el fotógrafo (2012)



Fuente: Encuesta Realizada por el Autor.

2.4 Competencia

En la ciudad de Cali, se encuentran 247 empresas relacionadas con la fotografía y 42 relacionadas con video.⁷ Pero en cuanto a la competencia real para el sector de fotografía de bodas y por el segmento objetivo, las principales empresas contra las cuales competimos son: Rocha Fotografía, Barthes Fotografía, Serrano Fotografía y Foto Fhos.

En el análisis de producto de estos competidores se identificó que no hay diferenciación entre uno y otro y como se exponía anteriormente, el producto está bajo la categoría de *commodity* y donde la mínima diferenciación se da por el Fotógrafo y su Apellido y las recomendaciones hechas por clientes “satisfechos”. En todos los casos de competidores anteriores se caracterizan por el alto uso de retoques y flash (luces artificiales).

Según el modelo de las 5 fuerzas de Porter (1979), en lo que se refiere a Competencia Horizontal: Sustitutos⁸, hay uno que podría presentarse pero todavía no se ven casos locales y es el que la pareja que se casa decida no tomar las fotos y usar sólo la de los invitados. Esto está apoyado fuertemente por el desarrollo tecnológico, donde cada día los celulares tienen cada vez mejor óptica y resolución y donde haciendo un cálculo sencillo, que es que cada invitado tome 50 fotos y de estas 2 sean buenas y lo multiplicamos por el número de invitados podría tenerse un número más que suficiente de buenas fotos del evento.

⁷ Publicar (2013). Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de <http://www.paginasamarillas.com.co/>

⁸ Porter, M.E. (2008). "The Five Competitive Forces that Shape Strategy" *Harvard Business Review*, January 2008, (p.86-104.).

Tabla 7. Comparación Precios y Estilos Competencia (2013)

Empresa	Portafolio	Precio	Valores Agregados	Canales Distribución	Act Promocionales	Publicidad	Posicionamiento
Agencia120	Fotografía / Video / Libros / Clips	\$1,3MM/\$1,2MM/\$0,75MM /\$0,7MM	Natural, Artístico, Cinematográfico, Alto Nivel Calidad Editorial	PágWeb, Facebook, Referidos	Paquetes	Ninguna	Bajo
Rocha Fotografía	Fotografía / Video / Clips	\$1,3MM / \$1,6MM / \$1,5MM	Experiencia, Capacidad Operativa, Uso de Iluminación Artificial	Local, PágWeb, Facebook, Referidos	Paquetes	Internet, Revistas Especializadas	Alto
Barthes Fotografía	Fotografía / Video / Clips	\$1,3MM / \$1,6MM / \$1,5MM	Capacidad Operativa, Uso de Iluminación Artificial	Local, PágWeb, Facebook, Referidos	Paquetes	Internet, Revistas Especializadas	Medio
Serrano Fotografía	Fotografía/Video/Libro	\$1,0MM/\$0,6MM/\$1,3MM	Experiencia	Local	Paquetes	Internet, Revistas Especializadas	Alto
FotoPhos	Fotografía	\$1,0MM		Local	Paquetes	Internet, Revistas Especializadas	Medio

Fuente: El autor

2.5 Plan de Mercadeo

2.5.1. Diagnóstico Situacional

Fortalezas:

- La experiencia en producciones audiovisuales de tipo artístico de los integrantes del colectivo.
- El enfoque por registrar de manera intemporal y natural los eventos.
- La formación y experiencia en documentales nos permite captar detalles y emociones de los momentos vividos.
- El servicio personalizado y cercano ha generado fuertes relaciones de confianza con los clientes.
- La experiencia en administración y mercadeo de la dirección de la empresa.
- El equipo de trabajo interdisciplinario.
- Calidad en la toma de fotografías y la edición del color.

- Los libros de fotografía que se entregan son los mejores en el mercado local en cuanto calidad y diseño.

Debilidades:

- La presentación y empaque de nuestros productos (libros y DVDs) no reflejan nuestra calidad de fotografía y video.
- No se ha formalizado la empresa.
- No hay una dedicación del 100% del tiempo a la empresa por parte de la dirección.
- No se cuenta con la capacidad económica que permita operar de manera eficiente.
- Bajo posicionamiento debido a la nula inversión en publicidad.

Oportunidades:

- El público objetivo muestra una tendencia por hábitos de compra y consumo cada vez más digitales: el 46% de los internautas tienen entre 25-44 años y el 96% utilizan redes sociales.⁹
- El incremento de aproximadamente el doble en la capacidad de gasto del segmento objetivo en los últimos 8 años.¹⁰
- El apoyo por parte del Estado a través del Ministerio de Cultura y Bancoldex para el fortalecimiento de la industrias culturales y creativas a través de estímulos y créditos.¹¹

⁹ Peñarredonda, J.L. (2012). Recuperado el 5 de Enero de 2013, de <http://www.enter.co/vida-digital/el-133-de-los-colombianos-esta-conectado-a-internet-dice-ministerio-tic/>

¹⁰ Publicaciones Semana (2012). "Informe Especial de Consumo" *Revista Dinero*, Diciembre de 2012, (p.114-120.).

¹¹ Ministerio de Cultura (2013). Recuperado el 8 de Marzo de 2013, de <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=51679>

Amenazas:

- El desarrollo tecnológico que permite la reducción a las barreras de entrada al negocio de fotografía y video a partir de la disminución de costos de los equipos.¹²
- La crisis económica europea que está generando migración de talento de profesionales en audiovisuales hacia Latinoamérica.¹³

2.5.2 Objetivos

- Incrementar mínimo en un 40% el número de clientes promedio al mes en fotografía de bodas y video respecto al 2012.
- Mantener la satisfacción de los clientes en un mínimo del 95%.
- Alcanzar como mínimo una rentabilidad del 6% en el 2014.

2.5.3 Políticas de Mercadeo

2.5.3.1 Políticas de Precio

En cuanto a los precios de productos y servicios relacionados con fotografía y video de bodas serán como mínimo el promedio del mercado hasta que el volumen de ventas marque un claro incremento en la demanda que justifique un incremento en el precio.

En el 2013, los precios y los márgenes de contribución son los siguientes:

- Servicio de Fotografía durante 8 horas: \$1.200.000 (29%)
- Registro de Video durante 8 horas: \$1.200.000 (33%)
- 1 Libro 25x20cm -80 páginas: \$450.000 (19%)

¹² Kim, L. (2011). The Photography Business and the American Dream. Recuperado el 24 de diciembre de 2012, de <http://laurencekim.com/2011/04/28/the-photography-business-and-the-american-dream/>

¹³ Sandoval, C. (2012). Aumenta la Migración de Europa hacia Latinoamérica. Recuperado el 30 de Noviembre de 2012, de <http://noticias.rastro.com/?p=5138>

- 1 Video Clip entre 3-6mins: \$700.000 (30%)

La política de descuento va amarrada a la de bonificación para el Director Comercial o el miembro del colectivo que genere una venta. La suma del descuento y de la bonificación no podrán exceder el 10%. En la medida que se le de más descuento a cliente, este reducirá el porcentaje entregado como bonificación por la consecución de la venta. Sobre el incremento de precios para los productos, para el año 2014 se planea un aumento del 15% y para el 2015 de un 20%. Esto está sujeto al incremento de demanda planteado anteriormente. Para el caso de ventas a crédito y plazos, la política será la siguiente: al momento de la firma de contrato de prestación de servicios se hará un abono del 50% y al momento de la prestación del servicio se cancelará el saldo pendiente: 50%. En caso que el cliente justifique por volumen y frecuencia, se le podrá otorgar de la siguiente manera: 50% al momento de la firma del contrato, 25% al momento de la prestación del servicio y el 25% restante al momento de aprobar los diseños (del video clip y/o libro).

En lo que se refiere a retención en la fuente e impuesto a la renta, nos acobijaremos a los beneficios de la Ley 1429 de 2010 que otorga los primeros dos años de exención del pago de impuesto y un 25% de la tarifa (34%) al tercer año. Para el caso de retención en la fuente, la ley otorga un beneficio de no retención en la fuente durante los primeros 5 años de actividad presentando el respectivo certificado ante el agente autoretenedor.¹⁴

¹⁴ Revista Gerencie (2012). Recuperado el 15 de Marzo de 2013, de <http://www.gerencie.com/progresividad-en-el-pago-del-impuesto-de-renta-para-las-nuevas-pequenas-empresas.html>

2.5.3.2 Políticas de Ventas

Los mecanismos a través de los cuales se identificarán a los potenciales clientes será a través de medios digitales (correo electrónico, página web, Fan page de Facebook) y referidos (de clientes actuales, de wedding planners y clientes potenciales en bodas). El cubrimiento geográfico será inicialmente en Cali, Valle del Cauca para los dos primeros años. Para el año 2015, se buscará una expansión en el sur occidente Colombiano.

Tal como se planteó en las políticas de precio, la labor de venta estará principalmente delegada al Director Comercial pero contará con el apoyo del Director Administrativo, los diferentes miembros del colectivo y de distribuidores como los *Wedding Planners*. El porcentaje de bonificación será igual a un 10% menos el descuento otorgado al cliente.

Sobre los clientes, se tomará provecho de la experiencia y negociaciones recogidas en los últimos años (Ver Tabla 2). A la fecha se cuenta con 10 servicios de fotografía contratados para ejecutar en el 2013.

2.5.3.3 Políticas de Promoción

Agencia120 (Ver Figura 4) utilizará la marca cientoveinte fotografía para promover sus productos y servicios para fotografía y video de bodas (Ver Figura 5).

Figura 4. Logotipo Agencia120



Fuente: agencia120

Figura 5. Logotipo cientoveinte fotografía



Fuente: agencia120

El principal canal de comunicación será el Fan Page de Facebook (Ver Figura 6), el cual en la actualidad cuenta con 826 seguidores. En este canal a través de una estrategia de *community management* y pauta, se buscará incrementar el compromiso de los clientes objetivos al tiempo que se genera posicionamiento. Dicha estrategia estará encaminada a destacar la oferta de la competencia como:

- Somos un colectivo que le apasiona la fotografía. Vemos la fotografía como un arte.
- Tomamos fotos intemporales, que no pierden su esencia con el tiempo.
- Tomamos fotos de manera natural, con poco retoque, mostrándolas tal y cual se vivieron.
- Nos enfocamos en los detalles y buscamos captar emociones.
- Tomamos fotos de manera discreta, no nos gusta ser protagonistas.
- Cada novia es única y eso debe quedar reflejado en nuestro trabajo.

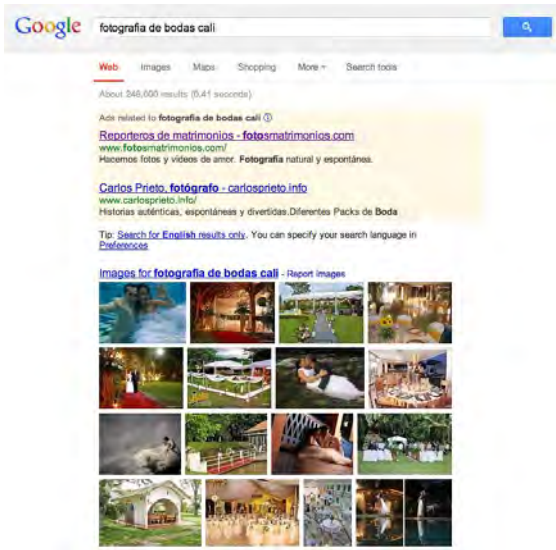
Figura 6. Fan Page de Facebook



Fuente: agencial20 (2013).

Otro canal de promoción será el motor de búsqueda Google. Donde se pautará para diferentes combinaciones de palabras claves relacionadas con bodas que permitan atraer más clientes y como mínimo conectarse con el público objetivo.

Figura 7. Ejemplo de Pauta en Google



Fuente: Google (2013).

2.5.3.2 Políticas de Distribución

Los canales de distribución definidos para los productos de fotografía y video de bodas serán *wedding planners*, internet y oficina propia. Para el caso de *wedding planners* se han desarrollado alianzas con tres empresas que están refiriendo clientes de manera constante en el año 2013. Son AF Weddings, David Vásquez, Hacienda Las Mañanitas y La Jardinera. Aunque han expresado que no les interesa comisión o bonificación se ha definido un valor fijo del 5% ya sea para un incentivo o invitación que ayude a afianzar dichas alianzas. En lo que se refiere a internet, el dominio www.cientoveinte.org y el Fan Page www.facebook.com/cientoviente son los espacios donde se podrán observar muestras del trabajo realizado así como de mecanismos que permitan recolectar datos para solucionar dudas y enviar cotizaciones. En lo relacionado con transporte contamos con un proveedor internacional, Casillero Virtual 4-72 y uno nacional, Servientrega. Que nos permite despachar los productos como libros y DVDs con el material de fotografía y video de bodas. Sobre la política de inventario de producto terminado, se ha definido como de 0 días. Esto debido al carácter personalizado de cada uno de los productos y además a que no se finaliza un videoclip o se solicita la impresión de un libro hasta que no haya sido pagado por el cliente.

2.5.3.2 Políticas de Servicio

El servicio prestado debe enfocarse principalmente a la premisa de hacerle la vida fácil a los novios en el día de su boda. Se trabajará para que todo el servicio fluya y evite contratiempos o distracciones de la principal razón de ser de ese día, que es que celebren con toda la felicidad del caso. Esto incluye que las negociaciones, planeación y reunión de

ajustes de prestación del servicio se hagan en lugares (cafés, restaurantes, apartamento u empresa de los novios y/o videoconferencias) que faciliten el arduo e intenso que representa para los novios el proceso de planeación y preparación de una boda.

Los servicios se cobrarán un 50% al momento de la firma del contrato y 50% el día de la boda. Esto se hace para facilitar el pago para ambas partes, tanto para los novios para no tener que buscar un banco donde consignar y para la agencia, el disminuir sus proceso de cobro de cartera. Un servicio adicional que se presta es el de backup de las fotos finales de por vida entregadas a los novios en Flickr¹⁵ y el del videoclip en Vimeo¹⁶ y el del registro de video por 3 años en servidores.

2.5.3 Estrategias de Mercadeo y Planes de Acción 2013

Las siguientes son las estrategias propuestas a partir de los objetivos planteados como del ciclo de vida del producto (crecimiento) y la posición en el mercado (retador):

- Dar a conocer la oferta de Agencia120 para fotografía y video de bodas en el mercado objetivo a través de una estrategia agresiva en publicidad.

Meta: Incrementar a un mínimo de 2.500 usuarios el Fan Page de cientoveinte

Tácticas:

1. Gestión Mensual de Community Manager para el Fan Page de Facebook donde se comunicarán las mejores fotos y videos de los servicios prestados.
2. Pauta Mensual a través de anuncios y promoción de *posts* del Fan Page de Facebook al público objetivo definido de fotografía y video de bodas.

¹⁵ Servicio en línea de almacenamiento de fotografías: www.flickr.com.

¹⁶ Servicio en línea de almacenamiento de video en HD: www.vimeo.com.

3. Pauta Bimestral a través de Google Adwords para conectar la oferta con las necesidades de fotografía y video de bodas para el público objetivo definido de fotografía y video de bodas.
- Desarrollar los canales de distribución a través de los *wedding planners* estableciendo fuertes lazos de cooperación.

Meta: Generar al menos 3 referidos por *Wedding Planners* por trimestre en el 2013.

Tácticas:

1. Gestión Mensual de Community Manager para el Fan Page de Facebook donde se comunicarán las mejores fotos y videos de los servicios prestados por los *Wedding Planners*.
 2. Entrega a *Wedding Planners* de Videoclips y Fotografías de la gestión realizada por ellos con marca de agua de fotografía para que distribuyan entre sus contactos.
 3. Comisión del 5% para el *Wedding Planner* que refiera a un cliente.
- Incentivar a los clientes de fotografía y video de bodas a la generación de referidos.

Meta: Generar al menos 3 referidos por clientes por trimestre en el 2013.

Tácticas:

1. Gestión Mensual de Community Manager para el Fan Page de Facebook donde se conectarán las mejores fotos y videos de los servicios prestados con los clientes en sus respectivos perfiles y el alcance a sus contactos.

2. Mención de aniversario a través de Facebook, recordando los momentos vividos por los clientes a través de las fotos y videos de cientoveinte fotografía.
 3. Gestión por parte del Director Comercial y Mercadeo a los amigos de los clientes que se estén comprometiendo y enviarles portafolios y hacerles respectivo seguimiento.
- Innovar en el desarrollo de productos de fotografía y video para el año 2013.

Meta: Generar al menos 2 productos nuevos en el 2013 para fotografía y video de bodas.

Tácticas:

1. Realizar 1 Workshop Trimestral con el fin de transmitir y generar conocimiento en nuevas técnicas y procedimientos relacionados con la producción audiovisual
 2. Informe trimestral de seguimiento a tendencias en productos audiovisuales para bodas en los mercados norteamericano, europeo y latinoamericano por parte del Director Administrativo.
 3. Informe trimestral de seguimiento a tendencias en productos audiovisuales para bodas en los mercados norteamericano, europeo y latinoamericano por parte del Community Manager.
- Diferenciar y posicionar los productos de fotografía y video de bodas como Premium al tiempo que se rentabilizan.

Meta: Cubrir al menos 1 boda en el 2013 que sean referenciadas en la Revista Caras y 2 en Revista Gente.

Tácticas:

1. Hacer seguimiento a través de *Wedding Planners* a las bodas de personalidades a ser realizadas en la región para al menos hacerles cubrimiento desde la planeación de bodas.
2. Pautar los *posts* de las fotografías y videos de las bodas de personalidades a través de Facebook.
3. Incrementar los precios de los productos y servicios prestados de fotografía sujeto al incremento de la demanda.

2.5.4 Presupuesto

Tabla 8. Presupuesto de Ventas 2013

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2013
Ventas Unidades													
Fotografía de Bodas		2	2	1	1	2	3	2	3	3	4	2	28
Video de Bodas		2	2	1		2	1	1	1	2	2	2	16
Libros		1	1	1	1	2			1		4	2	13
VideoClips		1	2	1			1	1		1	2	2	11
Otros		1			1	1	1			2		2	8
Ingresos (Pesos)	\$ -	\$ 5.644.500	\$ 6.270.280	\$ 2.812.000	\$ 2.320.000	\$ 6.200.000	\$ 4.580.000	\$ 5.944.000	\$ 5.250.000	\$ 7.700.000	\$ 10.400.000	\$ 8.100.000	\$ 85.220.780
Fotografía	\$ 3.644.500	\$ 2.970.280	\$ 1.406.000	\$ 1.650.000	\$ 3.300.000	\$ 3.380.000	\$ 2.544.000	\$ 4.050.000	\$ 3.600.000	\$ 6.600.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 36.444.780
Video	\$ 2.000.000	\$ 3.300.000	\$ 1.406.000		\$ 2.400.000	\$ 1.200.000	\$ 3.400.000	\$ 1.200.000	\$ 3.100.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 25.606.000
Otro1					\$ 670.000	\$ 500.000			\$ -	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 3.170.000
Otro2													\$ -
Descuentos						\$ 310.000	\$ 229.000	\$ 297.200	\$ 262.500	\$ 385.000	\$ 520.000	\$ 405.000	\$ 2.408.700
Retención en la Fuente													\$ -
Ingresos Netos (Pesos)	\$ -	\$ 5.644.500	\$ 6.270.280	\$ 2.812.000	\$ 2.320.000	\$ 5.890.000	\$ 4.351.000	\$ 5.646.800	\$ 4.987.500	\$ 7.315.000	\$ 9.880.000	\$ 7.695.000	\$ 82.812.080
G. Mercadeo y Ventas	\$ -	\$ 564.450	\$ 627.028	\$ 281.200	\$ 232.000	\$ 1.505.960	\$ 1.674.960	\$ 1.893.160	\$ 1.708.460	\$ 1.780.960	\$ 2.165.960	\$ 1.800.960	\$ 14.735.098
Director Comercial y Mercadeo						\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 5.571.520
Community Manager							400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	\$ 3.400.000
Google Ads							\$ 50.000		\$ 50.000		\$ 50.000		\$ 150.000
Facebook Ads						\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 350.000
Tarjetas/Workshop						\$ 200.000		\$ 200.000		\$ 200.000		\$ 200.000	\$ 600.000
Bonificación	\$ -	\$ 564.450	\$ 627.028	\$ 281.200	\$ 232.000	\$ 310.000	\$ 229.000	\$ 297.200	\$ 262.500	\$ 385.000	\$ 520.000	\$ 405.000	\$ 4.113.378
Fotos & Videoclips Wedding Planners						\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.050.000

Fuente: El autor.

El presupuesto para el año 2013 incluye proyecciones de ventas así como contratos firmados actualmente (Ver Tabla 8). Se plantea tanto para este año como para los tres años siguientes un escenario pesimista, de crecimiento moderado.

Tabla 9. Presupuesto de Ventas 2014-2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2014	2015	2016
Ventas Unidades													143	151	160
Fotografía de Bodas	2	2	2	3	3	4	3	4	2	3	4	2	34	34	31
Vídeo de Bodas	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	2	32	32	32
Libros	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	4	1	26	26	26
VideosClips	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	4	1	26	26	26
Otros	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	25	33	40
Ingresos (Pesos)	\$ 7.992.500	\$ 7.992.500	\$ 7.992.500	\$13.397.500	\$12.075.000	\$14.777.500	\$13.397.500	\$14.777.500	\$ 7.992.500	\$13.397.500	\$18.055.000	\$ 7.992.500	\$ 1.835.040.000	\$ 172.981.000	\$ 218.343.000
Fotografía	\$ 3.277.500	\$ 3.277.500	\$ 3.277.500	\$ 5.692.500	\$ 5.175.000	\$ 7.072.500	\$ 5.692.500	\$ 7.072.500	\$ 3.277.500	\$ 5.692.500	\$ 7.590.000	\$ 3.277.500	\$ 791.474.000	\$ 72.450.000	\$ 96.840.000
Vídeo	\$ 3.565.000	\$ 3.565.000	\$ 3.565.000	\$ 6.555.000	\$ 5.750.000	\$ 6.555.000	\$ 6.555.000	\$ 6.555.000	\$ 3.565.000	\$ 6.555.000	\$ 8.740.000	\$ 3.565.000	\$ 850.000.000	\$ 70.220.000	\$ 91.220.000
Otro1	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.150.000	\$ 1.725.000	\$ 1.150.000	\$ 14.735.000	\$ 22.420.000	\$ 23.533.000
Otro2															
Descuentos	\$ 399.625	\$ 399.625	\$ 399.625	\$ 669.875	\$ 603.750	\$ 738.875	\$ 669.875	\$ 738.875	\$ 399.625	\$ 669.875	\$ 902.750	\$ 399.625	\$ 6.991.000	\$ 8.840.850	\$ 12.108.850
Retención en la Fuente															
Ingresos Netos (Pesos)	\$ 7.592.875	\$ 7.592.875	\$ 7.592.875	\$12.727.625	\$11.471.250	\$14.038.625	\$12.727.625	\$14.038.625	\$ 7.592.875	\$12.727.625	\$17.152.250	\$ 7.592.875	\$ 1.828.049.000	\$ 164.140.150	\$ 206.234.150
G. Mercadeo y Ventas	\$ 1.956.835	\$ 1.906.835	\$ 2.156.835	\$ 2.177.085	\$ 2.160.960	\$ 2.446.085	\$ 2.227.085	\$ 2.246.085	\$ 2.156.835	\$ 2.177.085	\$ 2.459.960	\$ 2.106.835	\$ 76.174.500	\$ 78.036.120	\$ 17.567.810
Director Comercial y Mercadeo	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 18.046.500	\$ 18.031.500	\$
Community Manager	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	\$ 5.400.000	\$ 6.390.000	\$ 6.000.000
Google Ads	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 300.000	\$ 335.000	\$ 330.750
Facebook Ads	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500
Tarjetas/Workshop			\$ 200.000			\$ 200.000			\$ 200.000		\$ 200.000		\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000
Bonificación	\$ 399.625	\$ 399.625	\$ 399.625	\$ 669.875	\$ 603.750	\$ 738.875	\$ 669.875	\$ 738.875	\$ 399.625	\$ 669.875	\$ 902.750	\$ 399.625	\$ 6.991.000	\$ 7.341.000	\$ 7.708.600
Fotos & VideosClips Wedding Planners	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.860.000	\$ 1.944.500

Fuente: El autor.

3. ANÁLISIS TÉCNICO

3.1 Análisis de Producto

3.1.1 Servicio de Fotografía de Bodas

Características:

- Duración del Servicio: 8 horas continuas. Entrega de mínimo 200 fotografías de los preparativos, ceremonia y celebración de la boda. Estilo de fotografías tipo documental y retratos tipo moda/revista. Tamaño de las fotos: mínimo 1080 pixels por el lado más pequeño. Calidad de fotografía: 300 puntos por pulgada (dpi).

Corrección de Color, Contraste e Iluminación por foto

Condiciones de Operación:

- Conocer a los novios previamente. Conocer las locaciones previamente. Protocolo de la Boda. Ejecución de la Boda.

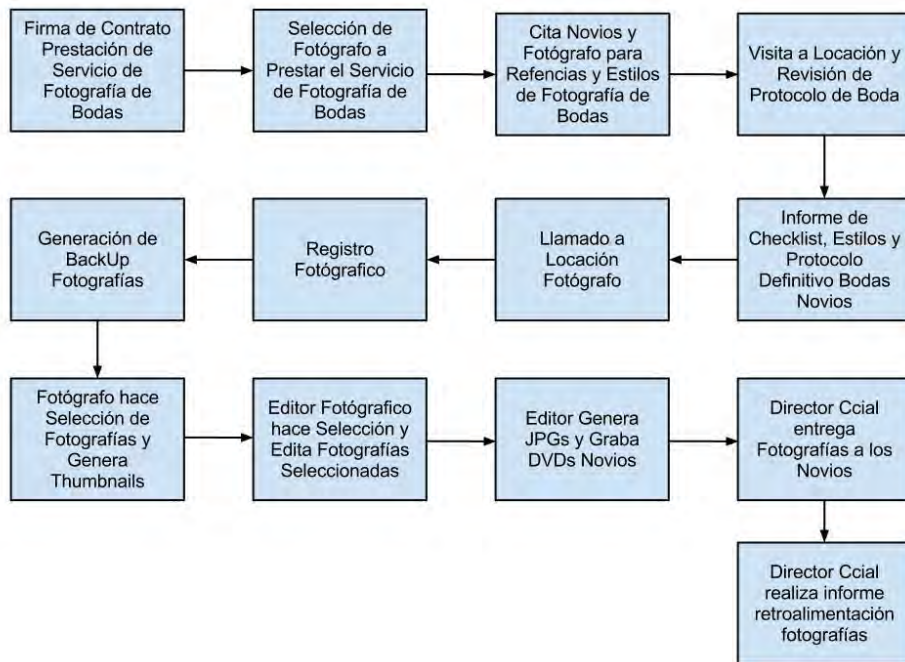
Equipos Requeridos:

- Cámara DLSR. Objetivo Gran Angular, Normal y Tele: Zoom o Fijos. Cámara de Respaldo. Flash Speedlite. 8 baterías AA recargables. Cargador Ultra rápido de baterías AA. 2 Tarjetas SD/CF de 16GB o 4 Tarjetas SD/CF de 8GB con lector. 1 Equipo iMAC OSX con mínimo 21 pulgadas y 4GB de RAM. Software Adobe Lightroom 4.

Consumo de Materias Primas / Servicios:

- 2 DVDs. 2 Sellos. Servicio de Selección de Fotografías. Servicio de Edición de Fotografías

Figura 8. Diagrama de Flujo Servicio de Fotografía



Fuente: El autor.

Tabla 10. Consumo unitarios por Servicio Fotografía de Bodas

Proceso	Item	Unidad	Cantidad	Responsable
Materias Primas	DVDs	Unidad	2	DirAdm
	Sello	Unidad	2	DirAdm
	BackUp	GB	32	DirAdm
Servicios	Firma Contrato	Horas	2	DirCcial
	Asignación Fotógrafo	Horas	0,5	DirAdm
	Visita Novios	Horas	1	Fotógrafo
	Visita Locación	Horas	1	Fotógrafo
	Llamada Locación	Horas	0,5	DirAdm
	Registro Fotográfico	Horas	8	Fotógrafo
	BackUp Fotografías	Horas	0,5	Fotógrafo
	Selección Fotografías	Horas	2	Fotógrafo
	Edición Fotografías	Horas	6	Editor Fotográfico
	Grabación DVDs	Horas	2	Editor Fotográfico
	Entrega DVDs	Horas	1	DirCcial
	Informe Feedback	Horas	0,5	DirCcial

Fuente: El autor.

3.1.2 Servicio de Video de Bodas

Características:

- Duración del Servicio: 8 horas continuas. Entrega de registro entre 40-60 minutos de los preparativos, ceremonia y celebración de la boda. Estilo de registro tipo documental. Tamaño del registro:1080 pixels por el lado más pequeño (Full HD).
Crónica Lineal del Evento

Condiciones de Operación:

- Conocer a los novios previamente. Conocer las locaciones previamente. Protocolo de la Boda. Ejecución de la Boda.

Equipos Requeridos:

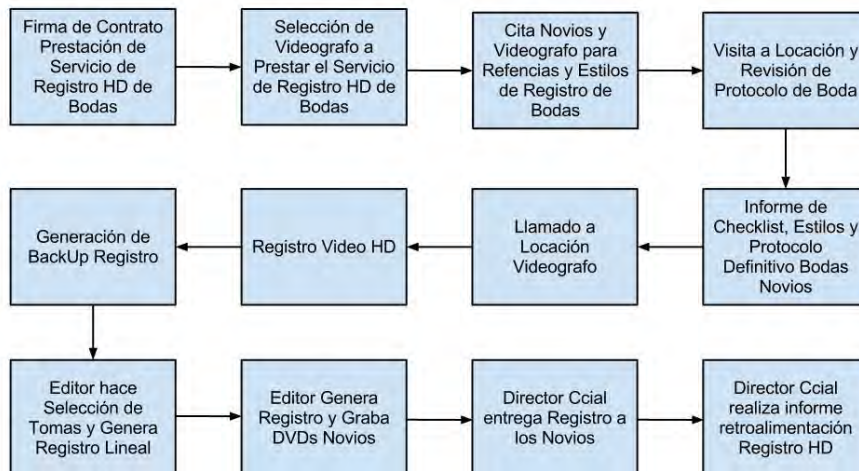
- Cámara DLSR Canon 5D Mark II o superior. Objetivo Gran Angular, Normal y Tele: Zoom o Fijos. Al menos un lente de mínimo apertura de diafragma 1.8.

Cámara de Respaldo. 2 baterías recargables DSLR. Cargador Baterías. 2 Tarjetas SD/CF de 16GB o 4 Tarjetas SD/CF de 8GB con lector. Trípode/Monopie. 1
 Equipo iMAC OSX con mínimo 21 pulgadas y 4GB de RAM. Software Adobe
 Premiere CS6.

Consumo de Materias Primas / Servicios:

- 2 DVDs. 2 Sellos. Servicio de Selección de Registro. Servicio de Edición Lineal
 Registro

Figura 9. Diagrama de Flujo Servicio Registro HD Bodas



Fuente: El autor.

Tabla 11. Consumo unitario por Registro HD Bodas

Proceso	Item	Unidad	Cantidad	Responsable
Materias Primas	DVDs	Unidad	2	DirAdm
	Sello	Unidad	2	DirAdm
	BackUp	GB	32	DirAdm
Servicios	Firma Contrato	Horas	2	DirCcial
	Asignación Videografo	Horas	0,5	DirAdm
	Visita Novios	Horas	1	Fotógrafo
	Visita Locación	Horas	1	Fotógrafo
	Llamada Locación	Horas	0,5	DirAdm
	Registro Video HD	Horas	8	Fotógrafo
	BackUp Registro	Horas	0,5	Fotógrafo
	Selección Tomas	Horas	1,5	Fotógrafo
	Edición Registro HD	Horas	1,5	Editor Fotográfico
	Grabación DVDs	Horas	2	Editor Fotográfico
	Entrega DVDs	Horas	1	DirCcial
	Informe Feedback	Horas	0,5	DirCcial

Fuente: El autor.

3.1.2 Libro Fotografía de Bodas

Características:

- Libro Importado de 25x20cm de Calidad Editorial Fotográfico. 80 páginas papel PearlPhoto de 190grs. Diseño Personalizado. Empaque Premium

Condiciones de Operación:

- Tener las fotografías de la boda en alta resolución. Tener las ilustraciones y fuentes de las tarjetas de la boda. Acceso a Internet. Tarjeta de Crédito Compras Internacionales.

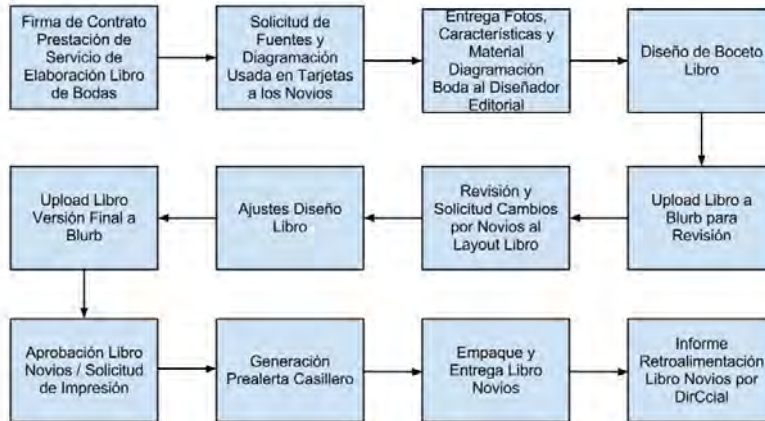
Equipos Requeridos:

- 1 Equipo iMAC OSX con mínimo 21 pulgadas y 4GB de RAM. Software Adobe Premiere CS6.

Consumo de Materias Primas / Servicios:

- Servicio de Impresión Libro. Servicio de Carrier Internacional e Importación. Caja de lujo.

Figura 10. Diagrama de Flujo Producto Libro Fotografía Bodas



Fuente: El autor.

Tabla 12. Consumo unitario por Libro Fotografía de Bodas

Proceso	Item	Unidad	Cantidad	Responsable
Materias Primas	Libro	Unidad	1	DirAdm
	Caja	Unidad	1	DirAdm
	BackUp	GB	1	DirAdm
	Importación/Envío	Libras	3	DirAdm
Servicios	Firma Contrato	Horas	2	DirCcial
	Solicitud Fuentes e Ilustraciones	Horas	0,5	DirCcial
	Entrega de Fotos a Diseñador	Horas	1	DirCcial
	Diseño de Libro	Horas	5	Diseñador
	Upload Layout	Horas	1	Diseñador
	Ajustes Layout	Horas	2	Diseñador
	Upload Versión Final	Horas	1	Diseñador
	Solicitud de Impresión	Horas	1	DirAdm
	Generación de Prealerta	Horas	0,5	DirAdm
	Empaque Libro	Horas	0,5	DirAdm
	Entrega Libro	Horas	0,5	DirCcial
	Informe Retroalimentación	Horas	0,5	DirCcial

Fuente: El autor.

Se realizarán puntos de control a la calidad según la oferta de valor en las fotografías, escenas del registro y diseño del libro. Se contrastará con el informe de retroalimentación

de los novios generado por el Director Comercial. Esto se presentará en los *workshops* donde los miembros podrán retroalimentar y proponer mejoras.

3.2 Facilidades

La empresa se localizará en un local ubicado en el Barrio San Fernando de la ciudad de Cali, Colombia, en la Calle 4 No. 26^a-56. El local cuenta con acceso a servicios públicos, internet y teléfono. Tiene un tamaño de 10 metros cuadrados que le permiten ubicar en él tres estaciones de trabajo y una mesa para reuniones de hasta 5 personas.

3.3 Equipos y Maquinarias

Los equipos y maquinarias (Ver Tabla 13) se cubrirán con el aporte de los socios.

Para operar los siguientes equipos se necesita contar con:

- 1 Fotógrafo Profesional. 1 Videógrafo Profesional. 1 Editor Fotográfico. 1 Diseñador Editorial

Tabla 13. Equipos y maquinaria requerida. Valor y Proveedor.

Proceso	Subproceso	Item	Cantidad	Unidad	Valor Unidad	Total	Proveedor
Producción	Fotografía de bodas	Canon 6D	1	Unidad	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	FotoJapón
		Lente Canon 50MM f1.4	1	Unidad	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	FotoJapón
		Lente Tamron 28-75MM f2.8	1	Unidad	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	Tecnoactiva
		Flash 565EXII	1	Unidad	\$ 500.000	\$ 500.000	Tecnoactiva
		Baterías recargables	8	Unidad	\$ 10.000	\$ 80.000	Carrefour
		Tarjetas SD 16GB C10	2	Unidad	\$ 75.000	\$ 150.000	Tecnoactiva
		Canon T3i	1	Unidad	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	FotoJapón
		iMac 21" 4GB Ram 250GB DD	1	Unidad	\$ 2.399.000	\$ 2.399.000	Éxito
		Licencia LightRoom 4	1	Licencia	\$ 218.400	\$ 218.400	amazon.com
		Lector de Tarjetas SD/CF	1	Unidad	\$ 60.000	\$ 60.000	Tecnoactiva
	Video de Bodas	DiscoDuro Seagate 3TB	2	Unidad	\$ 360.000	\$ 720.000	Tecnoactiva
		Canon 5D Mark II	1	Unidad	\$ 4.900.000	\$ 4.900.000	Tecnoactiva
		Lente Canon 50MM f1.4	1	Unidad	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	FotoJapón
		Lente Tamron 28-75MM f2.8	1	Unidad	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	Tecnoactiva
		Tarjetas SD 16GB C10	2	Unidad	\$ 75.000	\$ 150.000	Tecnoactiva
		Baterías recargables	2	Unidad	\$ 199.000	\$ 398.000	FotoJapón
		iMac 21" 4GB Ram 250GB DD	1	Unidad	\$ 2.399.000	\$ 2.399.000	Éxito
		Licencia CS6	1	Licencia	\$ 1.092.000	\$ 1.092.000	amazon.com
		DiscoDuro Seagate 3TB	2	Unidad	\$ 360.000	\$ 720.000	Tecnoactiva
		Tripode	1	Unidad	\$ 195.000	\$ 195.000	Tecnoactiva
	Monopie	1	Unidad	\$ 80.000	\$ 80.000	Tecnoactiva	
						\$ 26.661.400	TOTAL

Fuente: El autor.

3.4 Plan de Producción

Tabla 14. Plan de Producción 2013

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2013
Ventas Unidades													
Fotografía de Bodas		2	2	1	1	2	3	2	3	3	4	2	25
Video de Bodas		2	2	1		2	1	1	1	2	2	2	16
Libros		1	1	1	1	2					4	2	13
VideoClips		1	2	1			1	1		1	2	2	11
Otros		1			1	1	1				2		8

Fuente: El autor.

Tabla 15. Plan de Producción 2014-2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2014	2015	2016
Ventas Unidades													143	151	164
Fotografía de Bodas	2	2	2	3	3	4	3	4	2	3	4	2	34	34	38
Video de Bodas	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	2	32	32	32
Libros	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	4	1	26	26	26
VideoClips	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	4	1	26	26	28
Otros	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	25	33	46

Fuente: El autor.

Para el caso de producción, los estimados en ventas de cada uno de los productos a ofrecer están calculados sobre la base de servicios ya prestados y con crecimientos bajos para plantear un escenario pesimista.

3.5 Plan de Consumo

Dado que los servicios a prestar son digitales en su mayoría, el consumo está altamente ligado a materiales de almacenamiento de dicho material. En la Tabla 16 está el detalle del consumo ligado al plan de producción visto anteriormente.

Tabla 16. Plan de Consumo 2013-2015

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2013
Materias Primas								
DVDs (unidades)	8	8	6	8	10	12	8	82
Sello (unidades)	8	8	6	8	10	12	8	82
BackUp (GB)	130	160	128	129	192	260	194	1,677
Libros (Unidades)	2	-	-	1	-	4	2	13
Cajas (Unidades)	2	-	-	1	-	4	2	13
Envío (Libras)	6	-	-	3	-	12	6	39
Servicios								
Fotografía Profesional (h)	16	24	16	24	24	32	16	200
Edición de Fotografías (h)	12	18	12	18	18	24	12	150
Videógrafo Profesional (h)	16	8	8	8	16	16	16	128
Edición de Video (h)	3	9	9	2	10	17	17	101
Diagramación Libro (h)	14	-	-	7	-	28	14	91

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2014	2015
Materias Primas														
DVDs (unidades)	8	8	8	12	12	14	12	14	8	12	16	8	132	132
Sello (unidades)	8	8	8	12	12	14	12	14	8	12	16	8	132	132
BackUp (GB)	161	161	161	291	258	323	291	323	161	291	388	161	2,970	2,970
Libros (Unidades)	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	4	1	26	26
Cajas (Unidades)	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	4	1	26	26
Envío (Libras)	3	3	3	9	6	9	9	9	3	9	12	3	78	78
Servicios														
Fotografía Profesional (h)	16	16	16	24	24	32	24	32	16	24	32	16	272	272
Edición de Fotografías (h)	12	12	12	18	18	24	18	24	12	18	24	12	304	304
Videógrafo Profesional (h)	16	16	16	24	24	24	24	24	16	24	32	16	256	256
Edición de Video (h)	10	10	10	26	19	26	26	26	10	26	34	10	230	230
Diagramación Libro (h)	7	7	7	21	14	21	21	21	7	21	28	7	382	382

Fuente: El autor.

3.6 Plan de Compras

Para el caso de los servicios y productos de fotografía de bodas, se ha definido como política de inventarios sólo tener de las materias primas que por costos logísticos o ahorro por compra por volumen, logren generar beneficios.

Tabla 17. Plan de Compras 2013

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2013
Materias Primas													
DVDs (unidades)						8	8	6	8	10	12	8	80
Inventario Mín						24	24	24	24	24	24	24	24
Inventario Inicial						100	92	84	78	70	60	48	-
Inventario Final						92	84	78	70	60	48	40	40
Compras					100	-	-	-	-	-	-	-	100
BackUp (GB)						130	160	128	129	192	260	194	1.193
Inventario Mín						500	500	500	500	500	500	500	500
Inventario Inicial						3.000	2.870	2.710	2.582	2.453	2.261	2.001	-
Inventario Final						2.870	2.710	2.582	2.453	2.261	2.001	1.807	1.807
Compras					3.000	-	-	-	-	-	-	-	3.000
Cajas (Unidades)						2	-	-	1	-	4	2	-
Inventario Mín						10	10	10	10	10	10	10	10
Inventario Inicial						15	13	13	13	12	12	23	-
Inventario Final						13	13	13	12	12	8	21	21
Compras					15	-	-	-	-	-	15	-	30

Fuente: El autor.

Tabla 18. Plan de Compras 2014-2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2014	2015
Materias Primas														
DVDs (unidades)	8	8	8	12	12	14	12	14	8	12	16	8	132	132
Inventario Mín	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Inventario Inicial	40	32	24	116	104	92	78	66	52	44	32	116	40	116
Inventario Final	32	24	16	104	92	78	66	52	44	32	16	108	108	188
Compras	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	100	-	200	200
BackUp (GB)	161	161	161	291	258	323	291	323	161	291	388	161	2.970	2.970
Inventario Mín	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Inventario Inicial	1.807	1.646	1.485	1.324	1.033	775	3.452	3.161	2.838	2.677	2.386	1.998	1.807	1.998
Inventario Final	1.646	1.485	1.324	1.033	775	452	3.161	2.838	2.677	2.386	1.998	1.837	1.837	2.028
Compras	-	-	-	-	-	3.000	-	-	-	-	-	-	3.000	3.000
Cajas (Unidades)	1	1	1	3	2	3	3	3	1	3	4	1	25	25
Inventario Mín	10	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	20	20
Inventario Inicial	21	20	19	18	15	13	25	22	19	18	30	26	21	26
Inventario Final	20	19	18	15	13	10	22	19	18	15	26	25	25	30
Compras	-	-	-	-	-	15	-	-	-	15	-	-	30	30

Fuente: El autor.

4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

4.1 Grupo Empresarial

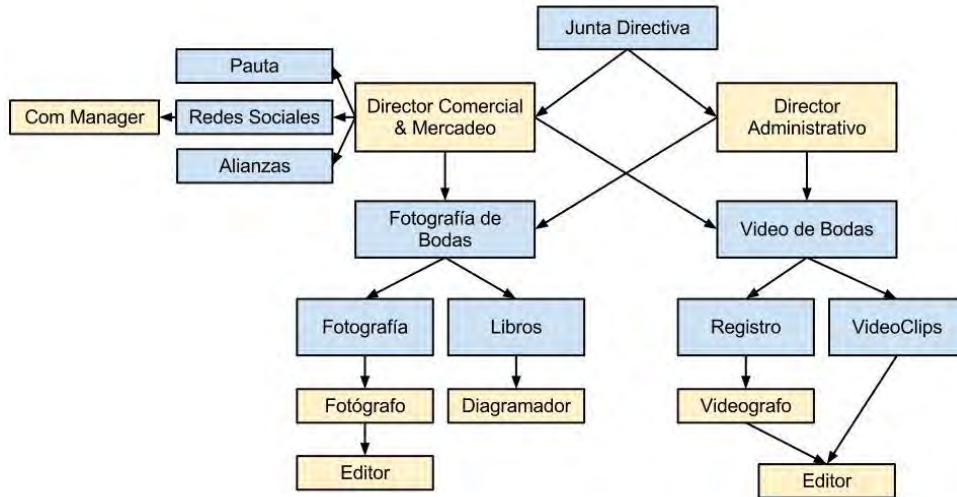
Juan Esteban Arias (Administrador – PUJ, Magíster en Mercadeo – ICESI), experiencia en mercadeo y fotógrafo. *José Varón* (Comunicador Social – PUJ), experiencia como Director Audiovisual y Fotógrafo. *Karol Pico* (Comunicadora Social – PUJ), experiencia como Productora y Editora Audiovisual. *Fabián Ocampo* (Comunicador Social – PUJ), experiencia como Director de Fotografía. *Mauricio Carvajal* (Comunicador Social – PUJ), experiencia como Fotógrafo y Editor Audiovisual. *Diana Cuartas* (Comunicadora Social – UV), experiencia como gestora cultural y diseño editorial. *Sabrina Figueroa* (Economista – ICESI), experiencia como administrador. *Juliana Hoyos* (Maestra en Artes – PUJ), experiencia como directora de arte. Los siete harán parte de la Junta Directiva y la política de distribución de utilidades será los primeros años de reinversión y apoyo a 1 proyecto artístico por año mientras se desarrollan nuevas unidades estratégicas de negocio que rentabilicen la sociedad.

4.2 Personal Ejecutivo

Juan Esteban Arias – Director Comercial y de Mercadeo y Sabrina Figueroa – Directora Administrativa. Para ambos cargos, contrato Medio Tiempo por \$500.000 con todos las afiliaciones a seguridad social, bonificaciones por ventas del 10% menos el descuento otorgado a cliente. Incrementos del 9% por año y mayores en caso de desarrollo de nuevas unidades estratégicas de negocio.

4.3 Organización y Empleados

Figura 11. Organigrama



Fuente: El autor.

Las líneas de autoridad entre las áreas en azul (Ver Figura 11) serán de producto para la Dirección Comercial y de logística, pagos y demás temas administrativos con la Dirección Administrativa. Los comités que existirán serán Mercadeo, Administrativo y de Productos de Bodas. Tendrán como fin el hacerle seguimiento a las metas y dar retroalimentación sobre las actividades realizadas. Los servicios de fotografía, video, edición y diagramación se contratarán por servicios y según la demanda generada. Se le dará prioridad a los miembros de la Junta Directiva.

4.4 Organizaciones de Apoyo

Se contará con el apoyo y asesoramiento del Centro de Industrias Culturales – Universidad ICESI, así como del apoyo a iniciativas de emprendimiento cultural de la Cámara de Comercio de Cali en mercado dentro del Programa de Industrias Culturales. Por último en relación con seguros y cubrimiento, será con Corredores de Seguros del Valle.

Tabla 19. Planta de Personal

2013				
Nómina	Cantidad	Salario Básico	Salario	Total Mes Beneficios
Director Administrativo	0,5	\$ 1.000.000	\$ 500.000	\$ 795.960
Director Comercial y Mercadeo	0,5	\$ 1.000.000	\$ 500.000	\$ 795.960

2014				
Nómina	Cantidad	Salario Básico	Salario	Total Mes Beneficios
Director Administrativo	0,5	\$ 1.100.000	\$ 550.000	\$ 857.210
Director Comercial y Mercadeo	0,5	\$ 1.100.000	\$ 550.000	\$ 857.210

2015				
Nómina	Cantidad	Salario Básico	Salario	Total Mes Beneficios
Director Administrativo	0,5	\$ 1.200.000	\$ 600.000	\$ 918.460
Director Comercial y Mercadeo	0,5	\$ 1.200.000	\$ 600.000	\$ 918.460

Fuente: El autor.

5. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

5.1 Aspectos Legales

El tipo de sociedad a constituir será la Sociedad por Acciones Simplificada. Los beneficios de constitución de este tipo de sociedad son los de estatutos flexibles por parte de la administración, la creación mucho más fácil de la sociedad a través de documento privado, con responsabilidad de los socios limitada a sus aportes, no se requiere una duración determinada y su objeto social puede ser indeterminado pero lícito. Es una sociedad liviana en términos de gastos operativos ya que por ejemplo no requiere revisor fiscal. Adicional la Ley 1429 de 2010 otorgó el beneficio de la progresividad en el pago del impuesto a la renta siendo de un 0% los dos primeros años, un 25% de la tarifa el tercer año y un 50% el cuarto año. Así mismo la empresa al catalogarse como pequeña empresa, no será objeto de

retención en la fuente los primeros 5 años, sujeto a la presentación de certificado expedido por la Cámara de Comercio, en este caso, de Cali.

5.2 Aspectos de Legislación Urbana

Para el caso del régimen de importación que aplica para libros, aplica el régimen especial de envíos urgentes a través del cual están exentos de impuestos y aranceles según el artículo 20 de la Ley 98 de 1993.

5.3 Análisis Ambiental

Para el caso ambiental, se buscará desincentivar las copias físicas de los DVDs al ponerles un precio de \$50.000 la copia adicional y buscar generar más bien copias digitales.

5.4 Análisis Social

La empresa como tal tiene un efecto positivo, ya que busca que fotógrafos y videógrafos del sector audiovisual tengan un ingreso que les permita estabilizar un poco más su economía personal y de cubrimiento en salud y de riesgos profesionales. Busca aportar a reducir la cultura del *freelance* que no tiene en cuenta su seguridad social. Adicionalmente, la razón de ser de la empresa es promover la expresión a través de medios audiovisuales de manera sostenible. La empresa busca ser un ejemplo de emprendimiento de industrias culturales y creativas.

6. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

Al analizar la escala de valores éticos y morales del grupo empresarial, más que diferencias, se encontraron fueron fuertes puntos en común entre los mismos. Básicamente se parte de la pasión que genera trabaja en lo que a cada uno lo hace feliz. Y esta empresa busca precisamente, ejercer una pasión de manera sostenible. Uno de los mayores efectos que tiene la empresa sobre los socios de la empresa es el apoyo a los proyectos personales que tengan cada uno de ellos. Uno de los conflictos que deben preverse son los de mitigar enfrentamiento entre los socios al momento de apoyar algún proyecto en especial. Esto debe hacerse a través de un mecanismo claro y transparente de elección de proyecto a ser elegido.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO

7.1 Inversión en Activos Fijos

La inversión en activos fijos se resume en Activos Fijos Productivos y Activos Fijos Preoperativos (ver Tabla 20). El monto total es de \$35.479.900.

Tabla 20. Inversión en Activos Fijos

Proceso	Subproceso	Item	Cantidad	Unidad	Valor Unidad	Total	Proveedor
Preoperativo	Administrativo	Registro Cámara de Comercio	1	Unidad	\$ 500.000	\$ 500.000	Abogado
	Mercadeo	Registro de Marca - SIC	1	Unidad	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	Abogado
		Dominio	2	Suscripciones	\$ 20.900	\$ 41.800	GoDaddy
		Diseño Página Web Tumblr	1	Unidad	\$ 500.000	\$ 500.000	Tumblr
		Diseño de Logo	1	Unidad	\$ 600.000	\$ 600.000	Manifiesto79
	BackUp	Flickr 2 Años	2	Suscripciones	\$ 51.300	\$ 102.600	Flickr
	BackUp	Vimeo 2 Años	1	Suscripciones	\$ 378.100	\$ 378.100	Vimeo
	Producción	Licencia Lightroom	1	Licencia	\$ 342.000	\$ 342.000	Amazon
		Licencia CS6	1	Licencia	\$ 1.330.000	\$ 1.330.000	Amazon
		Comercial	iPad 3 32GB	1	Unidad	\$ 1.149.000	\$ 1.149.000
Adecuación	Oficina	Sillas Escritorio	3	Unidad	\$ 400.000	\$ 1.200.000	Homecenter
		Mesas de Trabajo	3	Unidad	\$ 200.000	\$ 600.000	Homecenter
		Mesa Reunión	1	Unidad	\$ 400.000	\$ 400.000	Homecenter
		Cuadros	3	Unidad	\$ 90.000	\$ 270.000	PrintLaser
		UPS	1	Unidad	\$ 200.000	\$ 200.000	Tecnoactiva
Producción	Fotografía de bodas	Canon 6D	1	Unidad	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	FotoJapón
		Lente Canon 50MM f1.4	1	Unidad	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	FotoJapón
		Lente Tamron 28-75MM f2.8	1	Unidad	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	Tecnoactiva
		Flash 565EXII	1	Unidad	\$ 500.000	\$ 500.000	Tecnoactiva
		Baterías recargables	8	Unidad	\$ 10.000	\$ 80.000	Carrefour
		Tarjetas SD 16GB C10	2	Unidad	\$ 75.000	\$ 150.000	Tecnoactiva
		Canon T3i	1	Unidad	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	FotoJapón
		iMac 21" 4GB Ram 250GB DD	1	Unidad	\$ 2.399.000	\$ 2.399.000	Éxito
		Licencia LightRoom 4	1	Licencia	\$ 218.400	\$ 218.400	amazon.com
		Lector de Tarjetas SD/CF	1	Unidad	\$ 60.000	\$ 60.000	Tecnoactiva
	Video de Bodas	DiscoDuro Seagate 3TB	2	Unidad	\$ 360.000	\$ 720.000	Tecnoactiva
		Canon 5D Mark II	1	Unidad	\$ 4.900.000	\$ 4.900.000	Tecnoactiva
		Lente Canon 50MM f1.4	1	Unidad	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	FotoJapón
		Lente Tamron 28-75MM f2.8	1	Unidad	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	Tecnoactiva
		Tarjetas SD 16GB C10	2	Unidad	\$ 75.000	\$ 150.000	Tecnoactiva
		Baterías recargables	2	Unidad	\$ 199.000	\$ 398.000	FotoJapón
		iMac 21" 4GB Ram 250GB DD	1	Unidad	\$ 2.399.000	\$ 2.399.000	Éxito
		Licencia CS6	1	Licencia	\$ 1.092.000	\$ 1.092.000	amazon.com
		DiscoDuro Seagate 3TB	2	Unidad	\$ 360.000	\$ 720.000	Tecnoactiva
		Tripode	1	Unidad	\$ 195.000	\$ 195.000	Tecnoactiva
	Monopie	1	Unidad	\$ 80.000	\$ 80.000	Tecnoactiva	
Total Inversión						\$ 35.474.900	
Total Activos						\$ 32.152.400	
Total Preoperativos						\$ 3.322.500	

Fuente: El autor.

7.2 Inversión en Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo es de \$8.428.678, la cual se distribuye para la operación de flujo de caja entre junio de 2013 y febrero de 2014.

7.3 Presupuesto de Ingresos & Egresos

Tabla 21. Ingresos vs. Egresos 2013

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2013
Total Ingresos Netos	\$ 4.105.000	\$ 5.120.500	\$ 4.998.900	\$ 5.317.150	\$ 6.151.250	\$ 8.597.500	\$ 8.787.500	\$ 7.643.938	\$ 50.721.738
Ingreso Vtas Netas Ejecutadas	\$ 1.160.000	\$ 2.945.000	\$ 2.175.500	\$ 2.823.400	\$ 2.493.750	\$ 3.657.500	\$ 4.940.000	\$ 3.847.500	\$ 24.042.650
Ingreso Vtas Netas x Ejecutar	\$ 2.945.000	\$ 2.175.500	\$ 2.823.400	\$ 2.493.750	\$ 3.657.500	\$ 4.940.000	\$ 3.847.500	\$ 3.796.438	\$ 26.679.088
Total ReteFuente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Cuentas x Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Compras	\$ 685.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 225.000	\$ -	\$ 910.000
Total Compras DVDs	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000
Total Compra BackUp	\$ 360.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 360.000
Total Compra Cajas	\$ 225.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 225.000	\$ -	\$ 450.000
Total Servicios	\$ 1.980.000	\$ 2.920.000	\$ 2.350.000	\$ 1.900.000	\$ 2.360.000	\$ 2.950.000	\$ 5.440.000	\$ 3.720.000	\$ 23.620.000
Servicio de Fotografía	\$ 1.250.000	\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	\$ 1.800.000	\$ 900.000	\$ 9.800.000
Edición de Fotografía	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ 200.000	\$ -	\$ 800.000	\$ 400.000	\$ 2.200.000
Impresión Libros	\$ 330.000	\$ 420.000	\$ -	\$ -	\$ 210.000	\$ -	\$ 840.000	\$ 420.000	\$ 2.220.000
Servicio de Video	\$ -	\$ 900.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 4.950.000
Edición de Video	\$ -	\$ 300.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 150.000	\$ 700.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 4.450.000
ReteFuente Servicios	\$ 198.000	\$ 292.000	\$ 235.000	\$ 190.000	\$ 236.000	\$ 295.000	\$ 544.000	\$ 372.000	\$ 2.362.000
Total Gastos Administrativos	\$ -	\$ 1.020.000	\$ 830.000	\$ 830.000	\$ 830.000	\$ 830.000	\$ 830.000	\$ 830.000	\$ 6.000.000
Oficina	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 700.000
Servicios (Energía, Agua, Aseo)	\$ -	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.050.000
Internet & Tel	\$ -	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.050.000
Celular	\$ -	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 210.000
Hosting	\$ -	\$ 190.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 190.000
Contador	\$ -	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 2.800.000
Total Gastos de Mcdeo & Vtas	\$ 232.000	\$ 710.000	\$ 879.000	\$ 1.097.200	\$ 912.500	\$ 985.000	\$ 1.370.000	\$ 1.005.000	\$ 7.190.700
Community Manager	\$ -	\$ -	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 2.400.000
Google Ads	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ 150.000
Facebook Ads	\$ -	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 350.000
Tarjetas/Workshop	\$ -	\$ 200.000	\$ -	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ 200.000	\$ -	\$ 600.000
Bonificación	\$ 232.000	\$ 310.000	\$ 229.000	\$ 297.200	\$ 262.500	\$ 385.000	\$ 520.000	\$ 405.000	\$ 2.640.700
Fotos & Videoclips Wedding Planners	\$ -	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.050.000
Total Gastos de Personal	\$ -	\$ 1.591.920	\$ 1.591.920	\$ 1.591.920	\$ 1.591.920	\$ 1.591.920	\$ 1.591.920	\$ 1.591.920	\$ 11.143.440
Director Administrativo	\$ -	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 5.571.720
Director Comercial y Mercadeo	\$ -	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 795.960	\$ 5.571.720
Total Deducciones Tributarias	\$ -	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 3.751.113
Depreciación	\$ -	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 3.751.113
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: El autor.

Tabla 22. Ingresos vs. Egresos 2014-2015

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2014	2015
Total Compras	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ 585.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 225.000	\$ 100.000	\$ -	\$ 1.010.000	\$ 1.010.000
Total Compras DVDs	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ -	\$ 200.000	\$ 200.000
Total Compra BackUp	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 360.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 360.000	\$ 360.000
Total Compra Cajas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 225.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 225.000	\$ -	\$ -	\$ 450.000	\$ 450.000
Total Servicios	\$ 3.055.500	\$ 3.055.500	\$ 3.055.500	\$ 5.859.000	\$ 5.008.500	\$ 6.331.500	\$ 5.859.000	\$ 6.331.500	\$ 3.055.500	\$ 5.859.000	\$ 7.812.000	\$ 3.055.500	\$ 58.538.000	\$ 67.254.000
Servicio de Fotografía	\$ 945.000	\$ 945.000	\$ 945.000	\$ 1.417.500	\$ 1.417.500	\$ 1.890.000	\$ 1.417.500	\$ 1.890.000	\$ 945.000	\$ 1.417.500	\$ 1.890.000	\$ 945.000	\$ 10.085.000	\$ 10.408.225
Edición de Fotografía	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ 630.000	\$ 420.000	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 210.000	\$ 630.000	\$ 840.000	\$ 210.000	\$ 3.480.000	\$ 3.733.000
Impresión Libros	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 661.500	\$ 441.000	\$ 661.500	\$ 661.500	\$ 661.500	\$ 220.500	\$ 661.500	\$ 882.000	\$ 220.500	\$ 3.723.000	\$ 6.018.650
Servicio de Video	\$ 945.000	\$ 945.000	\$ 945.000	\$ 1.417.500	\$ 1.417.500	\$ 1.417.500	\$ 1.417.500	\$ 1.417.500	\$ 945.000	\$ 1.417.500	\$ 1.890.000	\$ 945.000	\$ 15.172.000	\$ 15.875.000
Edición de Video	\$ 735.000	\$ 735.000	\$ 735.000	\$ 1.732.500	\$ 1.312.500	\$ 1.732.500	\$ 1.732.500	\$ 1.732.500	\$ 735.000	\$ 1.732.500	\$ 2.310.000	\$ 735.000	\$ 15.910.000	\$ 16.758.000
RedeFuente Servicios	\$ 305.550	\$ 305.550	\$ 305.550	\$ 585.900	\$ 500.850	\$ 633.150	\$ 585.900	\$ 633.150	\$ 305.550	\$ 585.900	\$ 781.200	\$ 305.550	\$ 2.435.000	\$ 6.325.480
Total Gastos Administrativos	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 1.090.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 10.990.000	\$ 11.670.000
Oficina	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ 1.260.000	\$ 1.523.000
Servicios (Energía, Agua, Aseo)	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 1.880.000	\$ 1.968.500
Internet & Tel	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 157.500	\$ 1.880.000	\$ 1.968.500
Celular	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 378.000
Hosting	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 190.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 190.000	\$ 200.000
Contador	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 5.400.000	\$ 6.090.000
Total Gastos de Mdeo & Vtas	\$ 1.099.625	\$ 1.049.625	\$ 1.299.625	\$ 1.319.875	\$ 1.303.750	\$ 1.588.875	\$ 1.369.875	\$ 1.388.875	\$ 1.299.625	\$ 1.319.875	\$ 1.602.750	\$ 1.249.625	\$ 15.892.000	\$ 17.016.800
Community Manager	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 5.400.000	\$ 6.090.000
Google Ads	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000	\$ -	\$ 300.000	\$ 315.000
Facebook Ads	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ 630.000
Tarjetas/Workshop	\$ -	\$ -	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ 200.000	\$ 600.000	\$ 840.000
Bonificación	\$ 399.625	\$ 399.625	\$ 399.625	\$ 669.875	\$ 603.750	\$ 738.875	\$ 669.875	\$ 738.875	\$ 399.625	\$ 669.875	\$ 902.750	\$ 399.625	\$ 6.982.000	\$ 7.341.600
Fotos & Videoclips Wedding Planners	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.880.000
Total Gastos de Personal	\$ 1.714.420	\$ 1.714.420	\$ 1.714.420	\$ 1.714.420	\$ 1.714.420	\$ 1.714.420	\$ 1.714.420	\$ 1.714.420	\$ 1.714.420	\$ 1.714.420	\$ 1.714.420	\$ 1.714.420	\$ 20.573.040	\$ 22.043.040
Director Administrativo	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 10.288.520	\$ 11.021.520
Director Comercial y Mercadeo	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 857.210	\$ 10.288.520	\$ 11.021.520
Total Dedicaciones Tributarias	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 6.430.480	\$ 6.430.480
Depreciación	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 535.873	\$ 6.430.480	\$ 6.430.480
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: El autor.

7.4 Análisis de Costos

Acorde con la proyección de ventas, el análisis de costos muestra un margen unitario a pérdidas en el año 2013 (ver Tabla 23), y en la medida que se reducen los gastos de inicio de operación que se clasifican como fijos en el primera, se pasa a margen unitario positivo.

Tabla 23. Análisis de costos

	2013	2014	2015
Total Costos Fijos	\$ 22.957.283	\$ 40.534.287	\$ 43.672.040
G. Administrativos	\$ 12.835.563	\$ 21.347.767	\$ 22.975.520
Director Administrativo	\$ 5.571.720	\$ 10.286.520	\$ 11.021.520
Dominio	\$ 26.820	\$ 26.820	\$ 24.000
Flickr	\$ 37.023	\$ 44.427	\$ 60.000
Oficina	\$ 700.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000
Servicios (Energía, Agua, Aseo)	\$ 1.050.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500
Internet & Tel	\$ 1.050.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500
Celular	\$ 210.000	\$ 360.000	\$ 378.000
Hosting	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 200.000
PáginaWeb	\$ 600.000	\$ -	\$ -
Logotipo	\$ 600.000	\$ -	\$ -
Contador	\$ 2.800.000	\$ 5.400.000	\$ 6.000.000
G. Mercadeo y Ventas	\$ 10.121.720	\$ 19.186.520	\$ 20.696.520
Director Comercial y Mercadeo	\$ 5.571.720	\$ 10.286.520	\$ 11.021.520
Community Manager	\$ 2.400.000	\$ 5.400.000	\$ 6.000.000
Google Ads	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 315.000
Facebook Ads	\$ 350.000	\$ 600.000	\$ 630.000
Tarjetas/Workshop	\$ 600.000	\$ 800.000	\$ 840.000
Fotos & Videoclips Wedding Planners	\$ 1.050.000	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000
Total Costos Variables	\$ 48.363.378	\$ 82.791.500	\$ 86.931.075
Costo de Venta	\$ 44.250.000	\$ 75.799.500	\$ 79.589.475
Bonificación	\$ 4.113.378	\$ 6.992.000	\$ 7.341.600
Total Costos	\$ 71.320.661	\$ 123.325.787	\$ 130.603.115
Unidades Producidas	73	143	151
Costo Promedio	\$ 976.995	\$ 862.418	\$ 867.795
Costo Variable Unitario	\$ 662.512	\$ 578.962	\$ 577.615
Precio Promedio Unitario	\$ 860.439	\$ 929.007	\$ 976.980
Margen Unitario	-\$ 116.556	\$ 66.589	\$ 109.186
Punto de Equilibrio	116	116	109

Fuente: El autor.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1 Flujo de Caja

El flujo de caja para la empresa define los siguientes parámetros como fijos para el cálculo de los requerimientos de efectivo que permitan a partir de los ingresos cubrir los egresos. Como mínimo, debe existir en caja \$1.500.000, que equivalen a los costos y gastos asociados con 2 servicios de fotografía y video. Los requerimientos de capital, serán aportados por los socios en la medida que se requieran, tal como lo muestra la Tabla 24 para el año 2013 y el año 2014. Ver Anexo 1 para más detalle de Flujo de Caja Consolidado.

Tabla 24. Flujo de Caja 2013-2016

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2013
Disp. Monet.	\$ 39.647.838	\$ 10.017.858	\$ 7.676.858	\$ 7.325.058	\$ 7.975.358	\$ 10.097.501	\$ 12.717.858	\$ 9.802.858	\$ 105.261.187
Aporte Socios	\$ 35.542.838	\$ 3.397.357	\$ 1.177.957	\$ 507.907	\$ 324.107		\$ 835.715	\$ 658.920	\$ 42.444.802
Saldo Ini. Ef.		\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 3.094.643	\$ 1.500.001	\$ 12.094.648
Recaudo Prev	\$ 4.105.000	\$ 5.120.500	\$ 4.998.900	\$ 5.317.150	\$ 6.151.250	\$ 8.597.500	\$ 8.787.500	\$ 7.643.938	\$ 50.721.738
Salidas Ef.	\$ 38.147.837	\$ 8.517.857	\$ 6.176.857	\$ 5.825.057	\$ 6.475.357	\$ 7.002.857	\$ 11.217.857	\$ 8.302.857	\$ 91.666.538
CV	\$ 2.237.000	\$ 3.698.000	\$ 2.635.000	\$ 2.110.000	\$ 2.899.000	\$ 3.295.000	\$ 6.876.000	\$ 4.498.000	\$ 28.248.000
G. Adm	\$ 5.937	\$ 3.021.897	\$ 1.631.897	\$ 1.631.897	\$ 1.631.897	\$ 1.631.897	\$ 1.631.897	\$ 1.631.897	\$ 12.819.218
G. Mcdeo&Vtas	\$ 232.000	\$ 1.505.960	\$ 1.674.960	\$ 1.893.160	\$ 1.708.460	\$ 1.780.960	\$ 2.165.960	\$ 1.800.960	\$ 12.762.420
PagoRteFte	\$ 198.000	\$ 292.000	\$ 235.000	\$ 190.000	\$ 236.000	\$ 295.000	\$ 544.000	\$ 372.000	\$ 2.362.000
Activos/Inversiones	\$ 35.474.900								\$ 35.474.900
Saldo Final Ef.	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 3.094.643	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	
vs. Saldo Min	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
Eval. SF vs SM	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1.594.643	\$ 1	\$ 1	

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2014	2015	2016
Disp. Monet.	\$ 9.131.232	\$ 10.581.232	\$ 11.660.250	\$ 13.599.439	\$ 14.254.939	\$ 14.883.126	\$ 14.883.126	\$ 14.038.394	\$ 11.660.252	\$ 16.439.939	\$ 15.950.109	\$ 11.422.921	\$ 334.504.938	\$ 142.409.670	\$ 179.717.081
Aporte Socios	\$ 38.357	\$ 1.488.357											\$ 1.528.724		
Saldo Ini. Ef.	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 3.222.644	\$ 1.500.002	\$ 1.500.001	\$ 3.577.547	\$ 1.500.002	\$ 23.989.200	\$ 1.500.001	\$ 1.000.002
Recaudo Prev	\$ 7.592.875	\$ 7.592.875	\$ 10.160.250	\$ 12.099.438	\$ 12.754.938	\$ 13.383.125	\$ 13.383.125	\$ 10.815.750	\$ 10.160.250	\$ 14.939.938	\$ 12.372.563	\$ 9.922.919	\$ 35.178.044	\$ 30.909.069	\$ 176.717.078
Salidas Ef.	\$ 7.681.232	\$ 9.081.232	\$ 10.160.249	\$ 12.099.437	\$ 12.754.937	\$ 13.383.125	\$ 11.660.482	\$ 12.538.392	\$ 10.160.250	\$ 12.862.392	\$ 14.450.107	\$ 9.922.920	\$ 136.704.757	\$ 39.409.068	\$ 176.716.208
CV	\$ 3.605.700	\$ 3.605.700	\$ 3.605.700	\$ 7.084.350	\$ 5.967.150	\$ 7.835.600	\$ 7.084.350	\$ 7.635.600	\$ 3.605.700	\$ 7.084.350	\$ 9.445.800	\$ 3.605.700	\$ 69.865.700	\$ 72.463.885	\$ 72.604.035
G. Adm	\$ 1.763.147	\$ 1.763.147	\$ 1.763.147	\$ 1.763.147	\$ 1.763.147	\$ 1.953.147	\$ 1.763.147	\$ 1.763.147	\$ 1.763.147	\$ 1.763.147	\$ 1.763.147	\$ 1.763.147	\$ 23.347.767	\$ 22.975.520	\$ 24.376.372
G. Mcdeo&Vtas	\$ 1.956.835	\$ 1.906.835	\$ 2.156.835	\$ 2.177.085	\$ 2.160.960	\$ 2.446.085	\$ 2.227.085	\$ 2.246.085	\$ 2.156.835	\$ 2.177.085	\$ 2.459.960	\$ 2.106.835	\$ 26.178.520	\$ 28.033.120	\$ 17.587.430
PagoRteFte	\$ 305.550	\$ 305.550	\$ 305.550	\$ 585.900	\$ 500.850	\$ 633.150	\$ 585.900	\$ 633.150	\$ 305.550	\$ 585.900	\$ 781.200	\$ 305.550	\$ 3.833.300	\$ 6.125.490	\$ 6.325.490
Activos/Inversiones	\$ 1.500.000	\$ 2.329.017	\$ 488.955	\$ 2.362.830	\$ 715.143	\$ -	\$ 260.410	\$ 2.329.018	\$ 1.251.910	\$ 2.141.687	\$ 2.141.687	\$ 13.978.970	\$ 8.005.953	\$ 56.843.933	
Saldo Final Ef.	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 3.222.644	\$ 1.500.002	\$ 1.500.001	\$ 3.577.547	\$ 1.500.002	\$ 1.500.001	\$ 1.500.001	\$ 1.000.002	\$ 1.000.002
vs. Saldo Min	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000			
Eval. SF vs SM	\$ -	\$ -	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1.722.644	\$ 2	\$ 1	\$ 2.077.547	\$ 2	\$ 1			

Fuente: El autor.

8.2 Estado de Resultados

Este estado se refleja la operación de la agencia desde sus inicios en el 2010 bajo la informalidad y como dentro de las proyecciones está estipula la formalización para el mes de junio de 2013 y su impacto en los resultados (Ver Tabla 25) y para el 2014-2016 en la Tabla 26. Así mismo muestra los beneficios hablados en el capítulo 5.1 donde se hablan de las exenciones al impuesto de la renta y la no causación de retención en la fuente.

Tabla 25. Estado de Resultados 2013-2016

	2013	2014	2015	2016
Ingresos (Pesos)	\$ 65.220.780	\$ 139.840.000	\$ 172.983.000	\$ 218.343.600
Fotografía	\$ 36.444.780	\$ 60.375.000	\$ 72.450.000	\$ 86.940.000
Video	\$ 25.606.000	\$ 65.090.000	\$ 78.108.000	\$ 93.729.600
Otro1	\$ 3.170.000	\$ 14.375.000	\$ 22.425.000	\$ 37.674.000
Otro2	\$ -			
Descuentos	\$ 2.408.700	\$ 6.992.000	\$ 8.649.150	\$ 12.108.810
Retención en la Fuente	\$ -	\$ -	\$ 17.298.300	\$ 21.834.360
Ingresos Netos (Pesos)	\$ 62.812.080	\$ 132.848.000	\$ 147.035.550	\$ 184.400.430
CV	\$ 44.250.000	\$ 75.799.500	\$ 79.589.475	\$ 78.729.525
Fotógrafo 1	\$ 11.908.000	\$ 16.065.000	\$ 16.868.250	\$ 16.868.250
Fotógrafo 2	\$ 3.008.000	\$ -		
Edición Fotos	\$ 3.200.000	\$ 5.460.000	\$ 5.733.000	\$ 5.733.000
DVD Fotos	\$ 1.000.000	\$ 1.428.000	\$ 1.499.400	\$ 1.499.400
Diseño Libros	\$ 3.250.000	\$ 6.825.000	\$ 7.166.250	\$ 7.166.250
Impresión Libros	\$ 2.695.000	\$ 4.914.000	\$ 5.159.700	\$ 5.159.700
Caja	\$ 195.000	\$ 409.500	\$ 429.975	\$ 429.975
Importación Libro	\$ 390.000	\$ 819.000	\$ 859.950	\$ 859.950
Videografo1	\$ 6.984.000	\$ 15.120.000	\$ 15.876.000	\$ 15.876.000
Videografo2	\$ 500.000	\$ -		
Edición Video	\$ 6.450.000	\$ 15.960.000	\$ 16.758.000	\$ 16.758.000
DVD Videos	\$ 1.000.000	\$ 2.436.000	\$ 2.557.800	\$ 2.557.800
Envío	\$ 390.000	\$ 819.000	\$ 859.950	\$ -
Transporte	\$ 1.080.000	\$ 2.079.000	\$ 2.182.950	\$ 2.182.950
Alquiler Equipos	\$ 300.000	\$ -		
BackUp	\$ 1.900.000	\$ 3.465.000	\$ 3.638.250	\$ 3.638.250
	\$ -	\$ -		
Margen Bruto	\$ 18.562.080	\$ 57.048.500	\$ 67.446.075	\$ 105.670.905
G. Administrativos	\$ 12.835.563	\$ 21.347.767	\$ 22.975.520	\$ 24.375.372
Director Administrativo	\$ 5.571.720	\$ 10.286.520	\$ 11.021.520	\$ 12.123.672
Dominio	\$ 26.820	\$ 26.820	\$ 24.000	\$ 25.200
Flickr	\$ 37.023	\$ 44.427	\$ 60.000	\$ 63.000
Oficina	\$ 700.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150
Servicios (Energía, Agua, Aseo)	\$ 1.050.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725
Internet & Tel	\$ 1.050.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725
Celular	\$ 210.000	\$ 360.000	\$ 378.000	\$ 396.900
Hosting	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 200.000	\$ 210.000
PáginaWeb	\$ 600.000	\$ -		
Logotipo	\$ 600.000	\$ -		
Contador	\$ 2.800.000	\$ 5.400.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
G. Mercadeo y Ventas	\$ 14.235.098	\$ 26.178.520	\$ 28.038.120	\$ 17.567.430
Director Comercial y Mercadeo	\$ 5.571.720	\$ 10.286.520	\$ 11.021.520	\$ -
Community Manager	\$ 2.400.000	\$ 5.400.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Google Ads	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 315.000	\$ 330.750
Facebook Ads	\$ 350.000	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500
Tarjetas/Workshop	\$ 600.000	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000
Bonificación	\$ 4.113.378	\$ 6.992.000	\$ 7.341.600	\$ 7.708.680
Fotos & Videoclips Wedding Planners	\$ 1.050.000	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500
Utilidad Operacional	-\$ 8.508.581	\$ 9.522.213	\$ 16.432.435	\$ 63.728.103
G. Depreciación	\$ 3.751.113	\$ 6.430.480	\$ 6.430.480	\$ 6.430.480
UAI	-\$ 12.259.694	\$ 3.091.733	\$ 10.001.955	\$ 57.297.623
G. Intereses		\$ -		
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 12.259.694	\$ 3.091.733	\$ 10.001.955	\$ 57.297.623
Impuestos		\$ -	\$ 850.166	\$ 9.740.596
Utilidad Neta	-\$ 12.259.694	\$ 3.091.733	\$ 9.151.789	\$ 47.557.027

Fuente: El autor.

8.3 Estrategias Financieras

La principal estrategia financiera será contar con el aporte de los socios para el capital de trabajo e inversión. En caso que no se cuente con el efectivo por parte del socio, se puede contar con su aporte en trabajo para contar así con el servicio que permite la oferta del servicio. Donde los servicios de fotografía y video, representan el 90% del costo de venta.

8.4 Balance

El siguiente estado financiero, refleja las cuentas de la agencia para la finalización de cada año fiscal.

Tabla 26. Balance 2013-2016

	2.013	2.014	2.015	2.015
Total Activos	\$ 35.390.270	\$42.470.361	\$57.133.132	\$ 111.339.022
Activo Corriente	\$ 3.666.483	\$17.177.054	\$38.270.306	\$ 98.906.676
Disponible	\$ 1.500.000	\$ 1.500.001	\$ 3.000.002	\$ 3.000.801
Inversiones		\$13.378.970	\$22.184.923	\$ 78.228.876
Deudores	\$ 1.500.000	\$ 1.594.643	\$12.208.021	\$ 17.676.999
Inventarios	\$ 666.483	\$ 703.440	877.360	-
Otros				
Activo Fijo	\$ 31.723.787	\$25.293.307	\$18.862.827	\$ 12.432.347
Equipos y Oficina	\$ 32.152.400	\$28.401.287	\$21.970.807	\$ 15.540.327
Depreciación	-\$ 3.751.113	-\$ 6.430.480	-\$ 6.430.480	-\$ 6.430.480
Marca	\$ 3.322.500	\$ 3.322.500	\$ 3.322.500	\$ 3.322.500
Total Pasivos	\$ 3.796.438	\$ 7.784.795	\$ -	\$ -
Pasivo Corriente	\$ 3.796.438	\$ 7.784.795	\$ -	\$ -
Proveedores				
Obligaciones	\$ 3.796.438	\$ 7.784.795	\$ -	\$ -
Impuestos				
Otros				
Pasivo Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Patrimonio	\$ 31.593.833	\$34.685.565	\$57.133.132	\$ 111.339.022
Capital Social	\$ 44.039.444	\$44.039.444	\$44.039.444	\$ 44.039.444
Reservas				
Resultados Año	-\$ 12.445.611	\$ 3.091.733	\$10.001.955	\$ 57.297.623
Resultados Anteriores		-\$ 12.445.611	\$ 3.091.733	\$ 10.001.955
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 35.390.270	\$42.470.361	\$57.133.132	\$ 111.339.022

Fuente: El autor.

9. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

9.1 Condiciones de Entorno y Riesgos de Mercado

Un cambio macroeconómico que podría afectar el desarrollo de la empresa y en especial la proyección de ingresos es una recesión en el país, que como resultado genere un incremento en el desempleo y lo cual terminaría afectando la disponibilidad de dinero para el gasto de un evento que es considerado un lujo.

Un riesgo de mercado es el incremento de competidores en la región a partir del auge que tienen carreras como comunicación social y audiovisuales, lo cual sumado a la disminución constante en los precios de los equipos por el desarrollo tecnológico.

9.3 Riesgos Técnicos

Un riesgo técnico importante está en depender de un solo proveedor de servicio. Por ejemplo, edición de video, en caso que tenga una mejor oportunidad laboral o de algún viaje, no se cuente con su experticia. Esto se disminuye a través de la estrategia de convertirlo en socio y que ninguna actividad pueda ser desarrollada por una única persona.

9.4 Riesgos Económicos

El mayor riesgo es una guerra de precios en el sector. Ante esto el objetivo principal de la dirección en este año 2013 es desarrollar una nueva unidad estratégica de negocio que ayude a diversificar los ingresos.

9.5 Riesgos Financieros

Tal cómo se habló en el punto 8.3, las demoras en los aportes de los socios se pueden compensar con su trabajo y así cubrir el desembolso del servicio contratado. Debe garantizarse por parte de los dos mayores accionistas, la inversión en activos fijos productivos para que la operación no sufra de incrementos en los costos por alquiler de equipos.

10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y SENSIBILIDAD

Para la evaluación del proyecto y dado que la agencia ya está en funcionamiento, y no se necesita de ningún tipo de financiamiento externo para operar, se omitió la evaluación con financiación, se utilizó únicamente el flujo de caja totalmente a cero. Donde el punto clave fue la valoración de mercadeo de la empresa. Inicialmente para el primer año sólo se incluyó como valor de la empresa el valor en activos de la misma más \$5 millones por el un año de experiencia y el valor de la marca, para el segundo año de operación, se valorizó la experiencia acumulada de dos años y así sucesivamente (Ver Tabla 27).

Tabla 27. Flujo de Caja Total Cero

	2013	2014	2015	2016
Flujo de Caja Neto	-\$ 8.508.581	\$ 9.522.213	\$ 15.582.269	\$ 53.987.507
Utilidad Neta	-\$ 12.259.694	\$ 3.091.733	\$ 9.151.789	\$ 47.557.027
Deducciones Tributarias	\$ 3.751.113	\$ 6.430.480	\$ 6.430.480	\$ 6.430.480
Pagos de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones Netas Propias	\$ 47.294.006	\$ 1.526.714	\$ 20.000.000	\$ 45.000.000
Capital de Trabajo	\$ 8.496.606	\$ 1.526.714	\$ -	\$ -
Gastos Preoperativos	\$ 3.322.500			
Inversión en Activos Fijos	\$ 35.474.900		\$ 20.000.000	\$ 45.000.000
Flujo Liquidación	\$ 35.474.900	\$ 29.044.420	\$ 22.613.940	\$ 16.183.460
Valor Mdo Empresa				
Recuperación Capital Trabajo	\$ 35.474.900	\$ 29.044.420	\$ 22.613.940	\$ 16.183.460
Flujo Caja Total Neto	-\$ 20.327.687	\$ 37.039.918	\$ 18.196.209	\$ 25.170.967

Fuente: El autor.

Tomando como base una tasa mínima de retorno del 10% anual, equivalente a una inversión de bajo riesgo y los flujos de caja totalmente netos el Valor Presente Neto (VPN) es de \$42.994.978 y una tasa interna de retorno de 141%.

Para el caso del análisis de sensibilidad, se asume el escenario pesimista como aquel en el que presentemos el mismo nivel de ventas en el año 2014 al presentado el año 2013 y que sólo hasta el 2015 y 2016 se genere el crecimiento en ventas. La estimación para el 2013 es de 67 servicios ya que en el 2012 fueron de 52 (desde la informalidad).. Este escenario arrojaría una pérdida operacional de \$13.448.581, los cuales deben ser cubiertos en ese caso por un aporte extraordinario de los socios (Ver Tabla 28). Para garantizar el aporte de los socios se tomará en cuenta aportes a realizar en trabajo, valorizados dentro de los costos de venta de los servicios proyectados. Lo importante aquí independientemente del escenario es la alta sensibilidad que tiene el proyecto a depender de una sola unidad estratégica de negocio: fotografía y video de bodas. El reto del 2013-2014 es abrir nuevas unidades estratégicas de negocio que permitan la diversificación del ingreso.

Tabla 28. Escenario Pesimista Agencia120

	2013	2014	2015	2016
Ventas Unidades/Servicios	67	67	89	100
Ingresos (Pesos)	\$ 55.720.780	\$ 69.632.500	\$ 102.402.900	\$ 137.159.028
Fotografía	\$ 33.144.780	\$ 39.847.500	\$ 52.598.700	\$ 69.430.284
Video	\$ 19.406.000	\$ 25.185.000	\$ 33.244.200	\$ 43.882.344
Otro1	\$ 3.170.000	\$ 4.600.000	\$ 16.560.000	\$ 23.846.400
Otro2	\$ -			
Descuentos	\$ 1.933.700	\$ 3.481.625	\$ 4.874.275	\$ 6.823.985
Retención en la Fuente	\$ -	\$ -	\$ 10.240.290	\$ 13.715.903
Ingresos Netos (Pesos)	\$ 53.787.080	\$ 66.150.875	\$ 87.288.335	\$ 116.619.140
CV	\$ 40.640.000	\$ 37.973.250	\$ 43.859.104	\$ 47.724.744
Margen Bruto	\$ 13.147.080	\$ 28.177.625	\$ 43.429.231	\$ 68.894.396
G. Administrativos	\$ 12.835.563	\$ 21.347.767	\$ 22.971.520	\$ 24.671.172
Director Administrativo	\$ 5.571.720	\$ 10.286.520	\$ 11.021.520	\$ 12.123.672
Dominio	\$ 26.820	\$ 26.820	\$ 20.000	\$ 21.000
Flickr	\$ 37.023	\$ 44.427	\$ 60.000	\$ 63.000
Oficina	\$ 700.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150
Servicios (Energía, Agua, Aseo)	\$ 1.050.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725
Internet & Tel	\$ 1.050.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500	\$ 2.083.725
Celular	\$ 210.000	\$ 360.000	\$ 378.000	\$ 396.900
Hosting	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 200.000	\$ 210.000
PáginaWeb	\$ 600.000	\$ -		\$ -
Logotipo	\$ 600.000	\$ -		\$ -
Contador	\$ 2.800.000	\$ 5.400.000	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000
G. Mercadeo y Ventas	\$ 13.760.098	\$ 22.668.145	\$ 24.352.226	\$ 25.820.914
Director Comercial y Mercadeo	\$ 5.571.720	\$ 10.286.520	\$ 11.021.520	\$ 12.123.672
Community Manager	\$ 2.400.000	\$ 5.400.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Google Ads	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 315.000	\$ 330.750
Facebook Ads	\$ 350.000	\$ 600.000	\$ 630.000	\$ 661.500
Tarjetas/Workshop	\$ 600.000	\$ 800.000	\$ 840.000	\$ 882.000
Bonificación	\$ 3.638.378	\$ 3.481.625	\$ 3.655.706	\$ 3.838.492
Fotos & Videoclips Wedding Planners	\$ 1.050.000	\$ 1.800.000	\$ 1.890.000	\$ 1.984.500
Utilidad Operacional	-\$ 13.448.581	-\$ 15.838.287	-\$ 3.894.515	\$ 18.402.310
G. Depreciación	\$ 3.751.113	\$ 6.430.480	\$ 6.430.480	\$ 6.430.480
Utilidad antes de Impuestos e Inter	-\$ 17.199.694	-\$ 22.268.767	-\$ 10.324.995	\$ 11.971.830
G. Intereses		\$ -		
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 17.199.694	-\$ 22.268.767	-\$ 10.324.995	\$ 11.971.830
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ 2.035.211
Utilidad Neta	-\$ 17.199.694	-\$ 22.268.767	-\$ 10.324.995	\$ 9.936.619

Fuente: El autor.

12. CONCLUSIONES

- La fotografía y el video cumplen un papel importante en las vidas de las personas, en términos de suplir una necesidad por revivir momentos de significado en su existencia. La fotografía y video de bodas busca suplir esa necesidad al registrar de manera exacta y emotiva dichas momentos.
- Hay una oportunidad en el mercado de fotografía y video de bodas, ya que está creciendo en términos absolutos apoyado principalmente por las condiciones económicas actuales que permiten un mayor gasto en este tipo de eventos.
- Actualmente constituir una pequeña empresa bajo la modalidad de sociedad simplificada por acciones brinda una serie de incentivos tributarios y de apoyo al emprendimiento, lo cual se traduce en una importante oportunidad de formalización.
- El modelo de negocio de agencia120, donde los socios le prestan servicio a la empresa, permite una flexibilidad en su estructura de costos que le permite afrontar los diferentes escenarios en los cuales se presente y cubrir dichos rubros como un aporte económico por parte de ellos.
- El principal reto que presenta agencia120 es diversificar su portafolio a través de nuevas unidades estratégicas de negocio.

13. BIBLIOGRAFÍA

De la Merced, M.J. (2012). Eastman Kodak Files for Bankruptcy. Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de <http://dealbook.nytimes.com/2012/01/19/eastman-kodak-files-for-bankruptcy/>

Departamento Administrativo de Planeación, Alcaldía de Cali (2011). Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de <http://www.cali.gov.co/descargar.php?id=33101>

Facebook Advertisement (2013). Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de <http://www.facebook.com/ads>

Kim, L. (2011). The Photography Business and the American Dream. Recuperado el 24 de diciembre de 2012, de <http://laurencekim.com/2011/04/28/the-photography-business-and-the-american-dream/>

Ministerio de Cultura (2013). Recuperado el 8 de Marzo de 2013, de <http://www.mincultura.gov.co/?idcategoria=51679>

Peñarredonda, J.L. (2012). Recuperado el 5 de Enero de 2013, de <http://www.enter.co/vida-digital/el-133-de-los-colombianos-esta-conectado-a-internet-dice-ministerio-tic/>

Porter, M.E. (2008). "The Five Competitive Forces that Shape Strategy" *Harvard Business Review*, January 2008, (p.86-104.).

Publicaciones Semana (2012). "Informe Especial de Consumo" *Revista Dinero*, Diciembre de 2012, (p.114-120.).

Publicar (2013). Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de <http://www.paginasamarillas.com.co/>

Revista Dinero (2012). El negocio de la fotografía comienza a "revelarse". Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/el-negocio-fotografia-comienza-revelarse/145912>

Revista Gerencie (2012). Recuperado el 15 de Marzo de 2013, de <http://www.gerencie.com/progresividad-en-el-pago-de-l-impuesto-de-renta-para-las-nuevas-pequenas-empresas.html>

Sandoval, C. (2012). Aumenta la Migración de Europa hacia Latinoamérica. Recuperado el 30 de Noviembre de 2012, de <http://noticias.rastro.com/?p=5138>

Varela V., R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas* (3ra Edición, pp. 315-428). Bogotá, Colombia: Pearson Prentice Hall.