

TRABAJO FIN DE MÁSTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

*Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA) –
2020/2021*

Creación de una empresa de servicios audiovisuales

Autores:

Delgado Alcolea, Jesús Manuel

Cantero Pérez, Francisco Javier

Tutora

Dña Carmen María Martínez Franco

Murcia, junio de 2021

TRABAJO FIN DE MÁSTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

*Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA) –
2020/2021*

Creación de una empresa de servicios audiovisuales

Autores:

Delgado Alcolea, Jesús Manuel

Cantero Pérez, Francisco Javier

Tutora

Dña Carmen María Martínez Franco

Murcia, junio de 2021

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias por su esfuerzo y apoyo sin el cual no sería posible nuestro desarrollo profesional y personal, así como a nuestros profesores por su dedicación y profesionalidad en el ejercicio de su profesión.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	11
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVOS	12
METODOLOGIA	13
ESTRUCTURA.....	14
CAPITULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL.....	17
1.1. IDEA DE NEGOCIO.....	17
1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	17
1.3. PÚBLICO OBJETIVO.....	19
CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO	23
2.1. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO (PEST).....	23
2.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO (5 FUERZAS DE PORTER)	26
2.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	30
2.4. POSIBLE ESTRATEGIA DE RESPUESTA A LOS COMPETIDORES.....	32
2.5. ANÁLISIS DAFO	32
CAPÍTULO 3. PLAN DE MARKETING.....	35
3.1. PRODUCTO.....	35
3.2. PRECIO.....	36
3.3. DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN.....	37

CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES.....	39
4.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA E INSTALACIONES	39
4.2. PROCESO PRODUCTIVO	39
CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	41
5.1. FORMA JURÍDICA.....	41
5.2. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIGRAMA.....	41
CAPÍTULO 6. PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO	49
6.1. INVERSIÓN INICIAL	49
6.2. MÉTODO DE ELECCIÓN DE PROYECTOS AUDIOVISUALES.....	50
6.3. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	51
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	68

INDICE DE TABLAS

	Página
TABLA 1. Películas de producción española y coproducciones	31
TABLA 2. Empresas productoras de cine	31
TABLA 3. Partida de gastos del capítulo de una obra audiovisual	36
TABLA 4. Presupuesto de campaña de marketing	37
TABLA 5. Costes de la empresa	50
TABLA 6. Cuadro de amortización del préstamo	52
TABLA 7. Plan de negocio de julio a diciembre de 2021	53
TABLA 8. Plan de negocio de enero a junio de 2022	54
TABLA 9. Plan de negocio de julio a diciembre de 2022	55
TABLA 10. Plan de negocio de enero a junio de 2023	56
TABLA 11. Plan de negocio de julio a diciembre de 2023	57
TABLA 12. Plan de negocio de enero a junio de 2024	58
TABLA 13. Flujos de caja de los tres primeros años	59
TABLA 14. Ratios de rentabilidad	60
TABLA 15. Presupuesto de producción	68
TABLA 16. Presupuesto de producción	69
TABLA 17. Presupuesto de producción	70
TABLA 18. Presupuesto de producción	71
TABLA 19. Presupuesto de producción	72
TABLA 20. Incentivos por países	73

INDICE DE FIGURAS

	Página
FIGURA 1. Total de actividades cine, video y programas de televisión.....	30
FIGURA 2. Proceso de rodaje de un documental	40
FIGURA 3. Organigrama de recursos humanos	47
FIGURA 4. Certificado negativo de la denominación social.....	74

1. INTRODUCCIÓN

El sector audiovisual es un sector de gran importancia a nivel europeo, con un relevante impacto económico, generador de empleo y que tiene efectos incentivadores en sectores como el cultural, turístico y la industria del entretenimiento en general.

Según el informe “Supply of audiovisual media services in Europe” de la base de datos MAVISE del Observatorio Europeo Audiovisual que incorpora los datos de 41 países europeos, en 2019 11.177 canales de televisión se establecieron en los territorios abarcados por el estudio del informe.

Igualmente se ha experimentado un gran crecimiento en los canales de contenido bajo demanda, impulsados por plataformas como Netflix, HBO, Amazon Prime Video, Rakuten, Disney Plus o plataformas de contenido ofrecidas por otros operadores de telecomunicaciones, de televisión, etc (como por ejemplo Movistar, A3 Media... en el caso de España.

La importancia del mercado y la repercusión que tiene para los países generadores de contenido ha provocado el desarrollo de una serie de políticas económico-fiscales incentivadoras que hacen que los diferentes países puedan presentar un atractivo para los productores de obras de cine, series, documentales, musicales y otros contenidos audiovisuales.

España es una de las principales potencias a nivel europeo de producción audiovisual y recientemente ha realizado modificaciones legislativas que mejoran los incentivos y las posibilidades para el desarrollo de obras en el país.

JUSTIFICACIÓN

España destaca en el entorno europeo como una de las principales potencias generadoras de contenido audiovisual, con una importante industria caracterizada por profesionales muy cualificados, un entorno favorecedor y una infraestructura de servicios muy desarrollada principalmente por ser el segundo país del mundo en número de visitantes por turismo.

El sector audiovisual y multimedia en España supone el 28,3% del total de las actividades culturales (siendo el total aportado por las actividades culturales al PIB español de 29.432 millones de euros), empleando el sector cultural de media a un 3,6% del total de empleos en España según el Anuario de estadísticas culturales 2020 del Ministerio de Cultura y Deporte.

El sector está sometido a continuas modificaciones legislativas, siendo un sector muy incentivado por los gobiernos ya que existe una competencia a nivel europeo en cuanto a atraer producciones. Esto hace que la adecuada elección de la ubicación de una empresa de servicios audiovisuales influirá en sus resultados futuros, en la viabilidad de la empresa y en sus resultados futuros.

Por ello, el sector elegido para este trabajo es un sector en continuo crecimiento, siendo un sector relevante y que aporta beneficios a la sociedad española. En esta línea, se considera de vital importancia realizar un análisis de la situación en el momento de la creación de la empresa de servicios audiovisuales y definir las necesidades, así como desarrollar un plan estratégico.

OBJETIVOS

El objetivo general será obtener una visión de conjunto del sector, analizando el posicionamiento del mercado audiovisual español.

Se analizarán las ventajas de crear una empresa de servicios audiovisuales en España frente a otras ubicaciones europeas y la forma en que se ofrecerán servicios a los clientes apoyándose en las fortalezas.

Se estudiará el marco legislativo y la conveniencia de establecer la empresa dentro de una región concreta del país.

Se valorarán los apoyos institucionales, los distintos clústeres e iniciativas de apoyo al sector y la estrategia de marketing.

Todo el análisis se enfocará para conocer el mercado y las opciones de la empresa para ubicarse y poder ofrecer unos servicios y ventajas a los clientes y, en definitiva, conocer si la empresa tiene posibilidades de éxito, es viable, competitiva y con probabilidad de aportar beneficios a sus socios.

Como objetivos específicos se persiguen:

- Conocer el mercado europeo y español. El volumen de mercado, los clientes potenciales, la competencia y otros factores de importancia.
- Conocer el contexto legislativo y beneficios fiscales. El objetivo es analizar las necesidades legales para la creación de la empresa y cómo los distintos estados incentivan el sector audiovisual, centrándose en las posibilidades y ventajas de las leyes españolas.
- Concluir qué ubicación es más beneficiosa para la empresa y por qué.
- Decidir la forma de establecer la empresa y diseñar un plan de marketing para lanzar la empresa al mercado.
- Realizar un Plan de Negocio y definir las necesidades para la viabilidad y sostenibilidad de la empresa.

METODOLOGÍA

El plan y la propuesta de investigación del trabajo está basada en la consulta de fuentes oficiales europeas y españolas, con datos e informes que serán analizados y cotejados para la mejor comprensión del sector y de las posibilidades de la industria.

Se analizará la información que obra en los diferentes clústeres del sector y en los institutos cinematográficos de los distintos países con objeto de observar

las tendencias y comparar las opciones que ofrecen otras compañías de servicios audiovisuales.

La orientación de la investigación irá encaminada a determinar el marco legal y económico más beneficioso para las empresas inversoras y productoras pues es uno de los factores más determinantes para la selección de la ubicación para la ejecución de los proyectos. El sector audiovisual está muy incentivado por las legislaciones estatales y es una de las cuestiones principales para la ejecución de cualquier proyecto saber elegir el contexto más beneficioso que afronte dos cuestiones fundamentales:

- ¿Dónde es más rentable realizar la obra audiovisual?
- ¿Qué requerimientos técnicos, de escenarios, paisajes... y demás elementos de contexto son imprescindibles para llevar a cabo la obra audiovisual?

El marco regulatorio cambia continuamente por lo que se realizará un estudio de la situación del contexto más actual.

ESTRUCTURA

El trabajo se estructura de forma secuencial analizándose todos los aspectos y necesidades que tiene el sector, la empresa y la relación con los clientes.

Se plasmarán los siguientes bloques de contenido:

- Análisis de mercado. Consiste en un estudio sobre el potencial de negocio para la empresa de servicios audiovisual, partiendo de un cliente objetivo europeo y estudiando las necesidades y los servicios.
- Análisis de contexto legislativo y beneficios fiscales. El sector audiovisual es un sector muy incentivado por los gobiernos por lo que es importante conocer el marco regulatorio para poder ofrecer valor añadido a los clientes.

- Análisis y selección de ubicación de la empresa, definiendo el personal necesario y las funciones designadas.
- Establecer la empresa y diseñar un plan de marketing para lanzar la empresa al mercado y establecer relaciones comerciales con los clientes
- Realizar un Plan de Negocio y definir las necesidades para la viabilidad y sostenibilidad de la empresa.

La estructuración se organiza de forma que las decisiones y la estrategia a seguir con la empresa se vayan justificando y estableciendo a través de los análisis previos.

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL

1.1. IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio se basa en el establecimiento de una empresa de servicios audiovisuales (“Service” audiovisual) aprovechando las posibilidades que brinda España a las empresas para realizar proyectos audiovisuales.

El nicho de mercado dentro de la empresa se centra en la producción de películas, series y documentales, pretendiéndose captar producciones extranjeras y atraerlas basándose en la variedad de paisajes y cultura que ofrece el país, las infraestructuras, el clima (más días de rodaje en condiciones óptimas al año que en otros países) y las condiciones económicas.

La empresa ofrecerá un equipo de profesionales cualificados y medios técnicos con los que el productor podrá ejecutar sus proyectos con garantía de calidad.

Además, se aportarán unos servicios extras para empresas extranjeras que faciliten los trámites de documentación, eliminen trabas administrativas, gestionen los incentivos fiscales con las autoridades tributarias y en general asesoren y faciliten la producción.

Los ingresos vendrán en concepto de pago por servicios prestados, se especificarán al cierre del contrato y se distribuirán en dos conceptos: unos honorarios por servicios complementarios y los honorarios por la realización del rodaje.

1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión de la empresa es constituirse como un referente a nivel nacional en servicios audiovisuales.

La empresa apostará por la modernización de los medios técnicos y la integración de profesionales muy cualificados como principal valor.

La calidad se medirá por la capacidad de la empresa por satisfacer las necesidades del cliente, incluyendo servicios que van más allá producción ejecutiva, como pueden ser servicios legales y de asesoría.

La empresa pretende ser una proyección de profesionalidad hacia otros países, dando un valor añadido a los productos, permitiendo llevar a cabo las obras audiovisuales en los distintos espacios y paisajes que ofrece España, fomentando la cultura y creando empleo joven, cualificado y con buenas condiciones laborales.

A corto plazo las metas de la empresa pasan por afianzarse en el mercado español, darse a conocer y conseguir la viabilidad y rentabilidad de la empresa. Los primeros pasos consistirán en establecer la sede empresarial, cumplir con los requisitos legales para la creación y el establecimiento de la empresa y crear los equipos de trabajos. A continuación, se iniciarán las gestiones de promoción de la empresa y de captación de clientes con objeto de garantizar el lanzamiento y la sostenibilidad.

Para el medio y largo plazo las metas se dirigen a ampliar la empresa, abriendo sucursales en otras regiones de España que aporten incentivos y beneficios a los rodajes internacionales. Igualmente se potenciará el área de asesoría jurídica y financiera.

La empresa apuesta por fomentar la responsabilidad social corporativa, fomentando la sostenibilidad, la creación de empleo y la cultura.

Se fomentará la creatividad y la participación de los empleados de la empresa, buscando crear puestos de trabajo de calidad, bien remunerados y con proyección de futuro. El empleo joven y la igualdad de género son valores fundamentales que se promoverán en las dinámicas de trabajo y en el clima empresarial.

El desarrollo continuo y la apuesta por la innovación será otro de los valores representativos de la empresa. La adquisición de nuevas tecnologías y la apuesta por las técnicas y medios más novedosos de rodaje, producción y efectos especiales representará otro sello de la empresa.

La apuesta por la calidad es esencial, realizando controles de calidad y vigilando por las buenas prácticas y el servicio excelente hacia los clientes.

1.3. PÚBLICO OBJETIVO

El cliente potencial de la empresa puede ser de distinta tipología en función de los intereses que le mueven y las necesidades que tiene para el proyecto.

El cliente que quiere desarrollar una obra audiovisual usando los servicios de la empresa tiene los siguientes intereses:

- Obtener asesoramiento
- Encontrar otros socios para el proyecto
- Obtener financiación
- Disponer de medios técnicos y humanos para desarrollar la obra audiovisual
- Adquirir la obra audiovisual o derechos sobre la obra
- Obtener rentabilidad

1.3.1 DISTRIBUIDORAS

Las distribuidoras son aquellas empresas que adquieren los derechos de explotación de las películas, las series y otros productos audiovisuales. Una vez adquiridos los derechos su objetivo es diseñar la campaña de marketing y lanzamiento y negociar con las salas de cine y otros consumidores finales.

Las distribuidoras aportan capital al proyecto o garantías a través de un contrato con el que poder financiar todo o parte del proyecto. Los principales aspectos en la negociación con las distribuidoras son:

- Los derechos que se van a adquirir y el precio de éstos
- El tiempo de posesión de los derechos
- El ámbito territorial donde ejercer los derechos

Las distribuidoras en Europa (a diferencia de Estados Unidos que se agrupan en grandes estudios que aglutinan las diferentes partes del proceso) se pueden dividir en tres grandes grupos:

- ***Distribuidoras grandes o “majors”***: son sucursales de las distribuidoras estadounidenses y principalmente se dedican a la distribución de películas de Hollywood. Tienen un catálogo muy grande y una importante cuota de pantalla en todo el mundo. En España podemos encontrar algunas de las más destacadas como Universal Pictures International Spain, Warner Bros. Pictures International España, 20th Century Fox - Hispano Fox Film, Walt Disney Studios Motion Picture Spain, Sony Pictures Releasing España, Paramount Pictures Spain
- ***Distribuidoras medianas o “mini-majors”***: distribuyen desde grandes éxitos a cine independiente. En España encontramos a Filmax, A Contracorriente Films, Alfa Pictures, Avalon Distribucion Audiovisual, Bteam Pictures, Caramel Films, Diamond Films España, eOne Films Spain, Golem Distribución, Karma Films, Tripictures, Vértigo Films, Wanda Visión
- ***Distribuidoras independientes pequeñas o “minors”***: son distribuidoras independientes pequeñas. Podemos encontrar en España algunas como Conunpack, Abordar - Casa De Películas, Adso Films, Barton Films, Begin Again Films, Big Picture Films, Bosco Films, Cinebinario, European Dreams Factory, Good Films, Festival Films, Premium Cine, Film Buró Producciones Internacionales, Flins Y Piniculas, La Aventura Audiovisual,

Lighthouse Distribution, Noucinemart, Numax Distribución, Onric Visión, Pack Magic, Paycom Cinema, Pirámide Films, Proyecfilm, Salon Indien Films, Segarra Films, Selecta Visión, Sherlock Films, Syldavia Cinema, Super 8 Distribución, Surtsey Films, Vercine, Versus Entertainment, World Line Cinema

1.3.2 PLATAFORMAS DE VIDEO ON DEMAND (VOD)

Las plataformas de Vídeo On Demand son aquellas plataformas que distribuyen obras audiovisuales como películas, series o documentales en formato digital.

Estas plataformas han tenido un crecimiento constante tanto en volumen de facturación como en cuota de mercado. Esto les ha permitido producir contenidos propios siendo actualmente uno de los principales actores en el mercado audiovisual.

En España tenemos plataformas como Netflix, Amazon Prime Vídeo, HBO España, Disney +, Rakuten, Movistar Plus.

Las plataformas poseen en este sentido el rol tanto de productoras como de distribuidoras del contenido.

En ocasiones adquieren los derechos de distribución del contenido con las mismas fórmulas de adquisición que las distribuidoras y otras veces participan de la producción de la obra aportando capital para la producción a través de preventas.

Las preventas son una fórmula contractual en la que se realiza la venta de la obra antes de ser producida en la que se va aportando el capital a través del cumplimiento de hitos. La productora que realiza la preventa financia la obra con capital propio o a través de entidades financieras que aportan la financiación usando como garantía los contratos con las plataformas que son grandes empresas muy solventes.

1.3.3 INVERSORES

Los proyectos audiovisuales habitualmente son invertidos por empresas o personas físicas que, a través de vehículos de inversión, desarrollan los proyectos y tratan de obtener beneficios a través de incentivos fiscales y de las ganancias que se obtengan en función del éxito posterior que tenga la obra audiovisual cuando se lanza al mercado.

1.3.4 PRODUCTORAS

Las productoras habitualmente tienen medios técnicos y humanos para poder desarrollar y ejecutar los proyectos, si bien en ocasiones buscan la colaboración de otras empresas de servicios audiovisuales que aporten sus recursos, ya sea por carecer de recursos suficientes o porque los recursos aportados por estas empresas son más eficientes, permiten un ahorro de costes o aportan soluciones técnicas que la productora no dispone.

En el caso de productoras extranjeras la colaboración es aún más común pues habitualmente estas empresas disponen de los recursos en su país y no tienen delegaciones en el país de rodaje, por lo que el traslado del material y los recursos humanos a otro país siempre tiene un coste elevado. Es por ello que las denominadas Coproducciones son una solución muy común en el sector.

En la coproducción las empresas ponen en común los bienes, recursos y servicios de los que disponen compartiendo las pérdidas y ganancias. Además esta figura está muy incentivada por los países pues es una fórmula de atraer inversión extranjera y aportar riqueza al país.

Muchas productoras no disponen de servicios de asesoría por lo que la empresa puede ofrecerles apoyo tanto en los trámites documentales como en el asesoramiento en cuanto a los requisitos, trámites, beneficios, política financiera y fiscal, así como de otros recursos que puedan necesitar. Este aspecto es aún más significativo en el caso de empresas extranjeras que habitualmente no conocen en profundidad la legislación y los requisitos del país de rodaje.

CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO (PEST)

Se analizan los factores que rodean al sector y a la actividad empresarial, para esclarecer cómo afectarán estos al buen funcionamiento de la actividad, lo que permitirá saber con más certeza qué lugar ocupa la empresa en el mercado, los ciclos que a este le afectan, y el sentido que deben tomar las acciones operativas. Estos son los factores del entorno analizados:

Político-legales

España es un país democrático perteneciente a la Unión Europea de pleno derecho tras haber suscrito los acuerdos de adhesión y convenios, además de los derechos y garantías que establecen su Constitución y ordenamiento jurídico.

A cambio, España goza de un entorno de seguridad y estabilidad, con libertad de desplazamiento y de comercio entre países comunitarios y sometido a las leyes europeas además de la legislación propia complementaria.

En materia de comercio destacan las directrices de exportación, importación, régimen fiscal y demás aspectos del ámbito empresarial que establece los derechos y obligaciones y que se complementan con los acuerdos bilaterales con terceros países.

Las empresas audiovisuales, por desarrollar su actividad como empresa, están sometidas a unos principios legales que regulan los derechos y obligaciones que generan cualquier actividad empresarial y están sometidas al código civil, al código de comercio, ley de sociedades de capital, obligaciones tributarias y con la seguridad social, obligaciones con los trabajadores, protección de datos, leyes que regulan la propiedad industrial e intelectual y las

leyes emanadas por Ayuntamientos, Cabildos, Comunidades Autónomas, Medio Ambiente y otros organismos.

Además, el propio sector se encuentra regulado por leyes específicas que regulan el marco de actuación en materia de Comunicación Audiovisual y varían en función del sector y de la actividad que se desempeña.

En definitiva, estamos ante una legislación estable, que no se ve afectada en gran medida por las fluctuaciones políticas del país en el que se crea la empresa.

Socio-culturales

La sociedad se encuentra inmersa en un importante proceso de globalización, digitalización y avance tecnológico. Esto ha provocado que las generaciones futuras estén muy familiarizadas con las nuevas tecnologías, lo que les permite consumir cualquier tipo de contenido audiovisual bajo demanda, prácticamente en cualquier parte y en cualquier momento.

Otro factor que hay que tener en cuenta es la conexión entre España y América Latina, tanto en lengua como en lazos históricos. Esto abre la posibilidad de generar contenido audiovisual para un mercado hispanohablante que supone una gran cuota de mercado a nivel mundial.

Por ello, el factor socio-cultural favorece al sector audiovisual en España, lo que crea un marco de negocio favorable y una mayor cuota de mercado.

Económicos

Actualmente la economía mundial ha sufrido una gran caída debido a la pandemia por el virus COVID-19. Como en otros sectores, el sector audiovisual se ha visto afectado por la disminución en la producción audiovisual.

Sin embargo, en otro sentido, las medidas de contención del virus han provocado un aumento del consumo de contenidos audiovisuales en plataformas digitales, motivado principalmente por el aumento de horas de los ciudadanos en el domicilio por los confinamientos y por los ceses laborales.

Durante la pandemia del COVID-19 las limitaciones en los desplazamientos, tanto entre países como entre regiones, ha provocado que muchas de las obras audiovisuales paralizaran los rodajes o no se iniciaran.

Como conclusión, se puede afirmar que actualmente hay un déficit de obras audiovisuales por el parón provocado y el sector iniciará una fase de escalada muy positiva.

A todo ello hay que añadir los numerosos incentivos para el sector audiovisual tanto a nivel europeo como en España con medidas como el plan español para el Hub Audiovisual con una partida de 1.600 millones y la modificación de los porcentajes de los incentivos fiscales por inversión en el sector en los diferentes tramos según las comunidades autónomas recogidos en la Ley de Impuesto de Sociedades.

Tecnológicos

Muy relevante para el sector audiovisual y lo que ha determinado en gran parte su crecimiento, ya que ha permitido el acceso a este tipo de contenidos a la gran mayoría de la población a través de dispositivos móviles, tablets, ordenadores y televisores inteligentes.

Cada vez son más las facilidades que la tecnología brinda y los servicios y los avances tecnológicos sufren una evolución constante.

2.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO (5 FUERZAS DE PORTER)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo que nos aporta un marco de reflexión estratégica que nos permite valorar la rentabilidad de una empresa a largo plazo fijándonos en la competencia en el sector.

Las cinco fuerzas de Porter para el sector son las siguientes:

Poder de negociación de los clientes

Los clientes para una empresa de "Service Audiovisual" son principalmente productoras extranjeras que quieren rodar en España aprovechando los menores costes laborales, las condiciones climáticas y las mejores condiciones económicas derivadas de los incentivos y de las ayudas estatales.

También son clientes empresas españolas que coproducen una obra audiovisual con una empresa productora extranjera, que busquen servicios de asesoría o que busquen subcontratar algún servicio concreto.

El poder de negociación de los clientes es medio alto y depende de las condiciones que ofrecen los distintos países, siendo los principales competidores Reino Unido por su política de incentivos y Francia.

No obstante, España tiene uno de los incentivos fiscales más competitivos para proyectos de tamaño medio (hasta unos cuarenta millones de euros), encontrándose entre los más competitivos de Europa. Producciones de mayor presupuesto (principalmente americanas, ya que las producciones europeas tienen un presupuesto promedio que no llega a los 3 millones de euros) encuentran mejores condiciones en países como Reino Unido pues, si bien en porcentaje no son tan rentables, no tienen límite máximo al importe de incentivos a percibir, estando en España el límite fijado en un máximo de 10 millones por obra audiovisual.

Ofrecer servicios adicionales como asesoramiento y gestión de documentos supone un mayor valor añadido para la empresa.

Poder de negociación de los proveedores

Los materiales necesarios para llevar a cabo la tarea principal de la empresa son muy específicos y su coste es elevado. Existe un mercado especializado a nivel profesional, tanto para la adquisición de material como para el alquiler.

Por otro lado, tenemos la gestión de espacios de rodaje que en entornos abiertos y espacios públicos los permisos se suelen obtener a través de organismos públicos como ayuntamientos.

La oferta se reduce en los estudios de rodaje no encontrando en España mucha variedad. La mayoría de los estudios son pequeños o en propiedad de otras productoras que los mantienen para uso propio.

Actualmente se encuentra los estudios de Secuoya en Tres cantos Madrid, con un tamaño mediano, los cuales tienen dedicados exclusivamente a dar servicios a Netflix. El resto de estudios son más pequeños.

En Canarias existe variedad en localizaciones, si bien para rodar en estudios la oferta es menor.

En definitiva, el mayor poder de negociación de los proveedores radica en los estudios de rodaje, pero en lo que respecta al resto de factores el poder de negociación es menor.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

La empresa de nueva creación requiere una gran inversión inicial en cuanto a material y recursos técnicos. Además, hay que contar con un amplio

conocimiento del sector por ser un sector muy específico y con muchas particularidades a nivel legal.

Es importante contar en el equipo con profesionales con experiencia para dar confianza a los clientes. Además, los ingresos no son constantes, sino que dependen de las obras contratadas, por lo que hay que tener liquidez para poder soportar los períodos temporales en los que haya menos ingresos. Por motivos fiscales, los rodajes suelen desarrollarse en la primera mitad de año, reduciéndose de hasta octubre y prácticamente nulos los dos últimos meses de año. Todo ello supone la necesidad de contar con recursos para soportar la segunda mitad de año, además de necesitar que los ajustes en recursos humanos sean constantes y proporcionales al estado de desarrollo de las obras audiovisuales.

Es por ello que representa una dificultad para la entrada de nuevos competidores por las barreras de entrada que tiene el sector.

Amenaza de productos sustitutivos:

La empresa se mueve en un mercado en el que se usan materiales muy específicos que requieren una alta calidad para poder prestar el mejor servicio posible y así ser competitivo en este mercado.

Los productos sustitutivos pueden venir por la aparición de nuevas tecnologías que incidan sobre los modelos tradicionales de rodaje. Por ejemplo, actualmente están apareciendo tecnologías de rodaje en estudio que simulan espacios abiertos y que sustituyen a las pantallas verdes (tecnología Stagecraft recientemente usada por Disney para la grabación de la serie “The Mandalorian”), ahorrando costes de traslado de equipos, riesgos, condiciones climáticas adversas... Todo ello supone una amenaza para los servicios de Services tradicionales.

A nivel legal también pueden aparecer amenazas de sustitutivos por los cambios en las legislaciones tanto a nivel nacional como en otros países, que

supongan nuevos incentivos o condiciones para los rodajes que resulten más atractivas y que puedan originar la migración de clientes hacia otros mercados.

Por tanto, la amenaza de productos sustitutivos existe aunque los cambios suelen producirse a medio o largo plazo.

Rivalidad de los competidores

La rivalidad con el resto de competidores se sitúa por tanto en dos líneas de acción: por un lado en proveedores de Services de otros países y por otro la competencia con los otros proveedores dentro de España.

Los frentes de rivalidad se centran en los siguientes pilares:

Mejores condiciones económicas: los proveedores de otros países pueden ofrecer mejores condiciones económicas y de incentivos para las empresas productoras en función de las legislaciones de cada país. Los costes del factor trabajo también son relevantes.

Condiciones climáticas: España es más competitiva que otros países europeos por el número de horas de luz y las condiciones climáticas favorables.

Seguridad jurídica y del país: por norma general las condiciones en este aspecto son favorables en cualquier país europeo.

Espacios de rodaje: España cuenta con una gran variedad de escenarios si bien es menos competitiva en estudios para rodaje en interiores.

Profesionales: En España hay una industria audiovisual muy profesional premiada en numerosos certámenes por lo que es competitiva en este aspecto.

Infraestructuras y transporte: España es el segundo destino turístico a nivel mundial después de Francia, por lo que este aspecto es un punto fuerte para la industria española.

La competencia con otros proveedores en España es pequeña. Las duras barreras de entrada en cuanto a inversión y la particularidad del sector hacen que existan pocas empresas dedicadas a dar estos servicios. Podemos ver en asociaciones como Profilm que agrupa a los principales proveedores de Services españoles que el número de miembros es muy pequeño.

2.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para realizar un correcto análisis de la demanda nos enfocaremos en las empresas que llevan a cabo actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión (CENAE 591).

Para ello, apoyándonos en la base de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), vemos como el mercado en el que nos movemos está experimentando un aumento del número de empresas que en él operan, lo que significa que el sector presenta oportunidades nuevas de negocio que permiten la entrada de nuevas compañías.

En el último año se han producido cambios legislativos e incentivos que, unidos a la mejora prevista en la situación por la crisis del COVID-19 hacen pensar que el crecimiento irá en aumento.

Figura 1. Total de actividades cine, video y programas de televisión en España



Fuente: INE (2021)

Tabla 1. Películas de producción española y coproducciones

16.3. Películas de producción española por duración y coproducciones en largometrajes ⁽¹⁾

	VALORES ABSOLUTOS					DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	526	537	625	670	641	100	100	100	100	100
Largometrajes	254	241	266	265	222	48,3	44,9	42,6	39,6	34,6
Integramente españoles	214	199	214	214	184	40,7	37,1	34,2	31,9	28,7
Coproducidos	40	42	52	51	38	7,6	7,8	8,3	7,6	5,9
<i>Coste medio de producción (millones de euros)</i>	3,0	3,1	2,8	3,4	2,8					
Cortometrajes	272	296	359	405	419	51,7	55,1	57,4	60,4	65,4

Fuente: MCUD. ICAA. Estadística de Cinematografía: Producción, Exhibición, Distribución y Fomento

(1) Véase notas a los cuadros en el apartado Notas metodológicas

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2021)

Tabla 2. Empresas productoras de cine

16.2. Empresas productoras de cine con actividad por comunidad autónoma

	VALORES ABSOLUTOS					DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	354	329	389	381	340	100	100	100	100	100
Andalucía	27	28	35	29	37	7,6	8,5	9,0	7,6	10,9
Aragón	4	7	6	5	2	1,1	2,1	1,5	1,3	0,6
Asturias (Principado de)	3	3	2	7	1	0,8	0,9	0,5	1,8	0,3
Baleares (Illes)	5	4	4	4	7	1,4	1,2	1,0	1,0	2,1
Canarias	19	18	22	18	15	5,4	5,5	5,7	4,7	4,4
Cantabria	0	2	1	0	0	0,0	0,6	0,3	0,0	0,0
Castilla y León	2	5	4	7	3	0,6	1,5	1,0	1,8	0,9
Castilla-La Mancha	1	1	2	2	1	0,3	0,3	0,5	0,5	0,3
Cataluña	78	70	89	88	78	22,0	21,3	22,9	23,1	22,9
Comunitat Valenciana	23	20	27	38	31	6,5	6,1	6,9	10,0	9,1
Extremadura	4	2	2	3	2	1,1	0,6	0,5	0,8	0,6
Galicia	12 ^a	12	18	15	15	3,4	3,6	4,6	3,9	4,4
Madrid (Comunidad de)	143	122	137	113	108	40,4	37,1	35,2	29,7	31,8
Murcia (Región de)	2	3	0	5	1	0,6	0,9	0,0	1,3	0,3
Navarra (Comunidad Foral de)	3	9	8	12	11	0,8	2,7	2,1	3,1	3,2
País Vasco	28	23	32	35	28	7,9	7,0	8,2	9,2	8,2
Rioja (La)	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ceuta y Melilla	0	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: MCUD. ICAA. Estadística de Cinematografía: Producción, Exhibición, Distribución y Fomento

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2021)

La demanda de servicios para el sector audiovisual se considera en aumento.

2.4. POSIBLE ESTRATEGIA DE RESPUESTA A LOS COMPETIDORES

El punto fuerte de los proveedores de otros países son las mejores condiciones económicas y de incentivos para las empresas productoras. Como estrategia para ser competitivos en este aspecto, la empresa se centrará en productores medianas de hasta 40 millones de euros donde la legislación e incentivos en España son de los más competitivos de Europa. Sumaremos a este incentivo las buenas condiciones climáticas para rodaje, los menores costes del factor trabajo y la apertura al mercado hispanohablante.

Con respecto a los proveedores de servicios dentro de España, la estrategia competitiva se centrará en situar a la empresa en Canarias con los incentivos más altos de España en su comparativa entre comunidades autónomas, la aportación de servicios digitales para agilizar la contratación y la aportación de servicios complementarios de asesoría que dan una solución más integral que la competencia (ver comparativa en el Anexo II).

2.5. ANÁLISIS DAFO

En primer lugar, analizaremos las debilidades y fortalezas internas de la empresa para después estudiar las amenazas y oportunidades externas y así poder tener una idea del entorno en que operamos y la situación.

Análisis interno:

DEBILIDADES

Al tratarse de una empresa joven de nueva creación, esta empresa presenta las barreras de entrada del inicio de actividad frente a sus competidores que son principalmente la inversión inicial y conocimiento y contactos en el sector.

Además, la localización de la empresa que se ubicará en las Islas Canarias tiene el problema de la distancia, los costes del transporte y las peculiaridades de la insularidad.

FORTALEZAS

Las fortalezas de la empresa se centran en varios puntos que pretenden aportar un valor añadido diferencial con respecto al resto de competidores.

Por un lado, se van a digitalizar muchos procesos que actualmente se gestionan en el sector de forma tradicional, como son los procesos de contratación y de gestión de documentación. Este trámite diferencial es especialmente interesante para los productores extranjeros que podrán hacer muchos de los trámites sin necesidad de desplazarse a España.

La empresa se situará en la región de Islas Canarias aportando beneficios económicos e incentivos de los más competitivos de Europa.

Además, se darán unos servicios complementarios con respecto a asesoría, gestión de documentación, gestión de incentivos y otros complementarios que significará un servicio más integral y facilitará las gestiones para una productora extranjera.

Análisis externo:

AMENAZAS

Las amenazas con respecto a los cambios legislativos son relevantes. Uno de los principales factores que hacen que las productoras elijan uno u otro país para rodar son los costes e incentivos. Las legislaciones que aportan beneficios suponen un factor de atracción y por lo tanto la aparición de países con mejores condiciones o el cambio hacia peor de la legislación española suponen una amenaza potencial.

Las grandes distribuidoras como Netflix, Amazon, HBO, ... son agentes con gran capacidad de negociación. En la medida en que estas empresas impongan nuevas condiciones de mercado o generen su propia red de servicios audiovisuales, puede suponer un cambio en detrimento de las empresas de servicios.

Como en otros sectores, los cambios en el contexto económico como el empeoramiento de la economía o la aparición de crisis como la actual pandemia también suponen una amenaza en el sentido en que las empresas generan menos negocio y dificulta el mantener los costes estructurales.

La aparición de nuevas tecnologías sustitutivas de procesos de rodaje es otro de los factores que pueden afectar a la industria.

OPORTUNIDADES

Es un sector que actualmente funciona de manera muy tradicional en los que se pueden implementar avances tecnológicos en cuanto a modelos de gestión.

Con la finalización de la crisis, existe una oportunidad por la previsión del aumento de la demanda de obras tras el parón del último año.

Las recientes modificaciones legislativas realizadas en los últimos meses y los apoyos institucionales son un incentivo más para el sector.

Tras la crisis, hay algunas empresas pequeñas que han sufrido bastante por el mantenimiento de costes de sus estructuras habiéndose producido despidos de profesionales cualificados con experiencia. Es una oportunidad para captar talento y comprar materiales a buen precio.

CAPÍTULO 3. PLAN DE MARKETING

3.1. PRODUCTO

El producto ofrecido por la empresa es principalmente un equipo para el rodaje de obras audiovisuales que incluye los medios técnicos y los profesionales para desarrollar el proyecto con garantías.

Dentro de los medios técnicos y profesionales, la empresa ofrece los equipos de grabación de imagen compuestos por cámaras con sus accesorios (lentes, baterías, trípodes, grúa, monitores de control...), equipos de grabación de sonido (micrófonos inalámbricos, micrófonos con pie, mesa de control de sonido...), postproducción (equipos informáticos y software para edición, montaje y realización de copias de video y audio), iluminación, equipos y generadores eléctricos, vestuario, maquillaje y peluquería, carpintería y otros profesionales.

Además, como producto diferencial se ofrece la capacidad de contratar digitalmente a través de página web de todos los servicios a través de contratos digitales, con un servicio de atención al cliente telefónico y un departamento de informática que pretende mantener las relaciones digitales con el cliente y la experiencia de usuario de manera óptima.

Los productos que complementan la oferta y que convierten a la empresa en una solución integral son asesoría fiscal y gestión de incentivos, apoyo en trámites con inversores fiscales, solicitud y trámite de permisos con instituciones (Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, gestión con ayuntamientos y particulares para rodajes...), apoyo en trámites de contratación de empleados y subcontratación de empresas, creación de empresas y gestión con notaría y registro.

3.2. PRECIO

Los precios varían según los servicios contratados siendo muy flexible la posible oferta.

La estrategia de precios se enfocará en unos precios muy competitivos para los servicios adicionales y diferenciales (gestiones administrativas) y un precio de mercado para rodaje y postproducción.

En el Anexo I se presenta un cuadro ejemplo de costes y reparto del presupuesto donde se muestran los costes distribuidos de una producción cinematográfica donde los porcentajes sobre el presupuesto se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 3. Partida de gastos del capítulo de una obra audiovisual

PARTIDAS DE GASTOS	GASTO TOTAL	PORCENTAJE
GUIÓN, MÚSICA, COMPRA PROG.	20.000,00	4,49%
PERSONAL ARTÍSTICO	40.800,00	9,16%
EQUIPO TÉCNICO	241.240,00	54,17%
ESCENOGRÍA	90.300,00	20,28%
MAQUINARIA DE RODAJE Y TRANSP.	17.400,00	3,91%
VIAJES, DIETAS Y COMIDAS	5.900,00	1,32%
SOPORTES GRABACIÓN Y VARIOS PS	600,00	0,13%
MONTAJE, SONORACIÓN Y POSTPRO	16.425,00	3,69%
SEGUROS E IMPUESTOS	1.750,00	0,39%
GASTOS VARIOS	1.825,00	0,41%
OTROS / GENERALES	9.130,00	2,05%
TOTAL	445.370,00	100%

Fuente: elaboración propia

Conforme al presupuesto ejemplo podemos ver que el grueso del presupuesto se iría a la parte del equipo técnico y la escenografía que suponen el 75% del presupuesto.

3.3. DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN

La empresa es una empresa de servicios por lo que su crecimiento es limitado y necesita mucha infraestructura y recursos para crecer.

Los canales de distribución y promoción del sector cinematográfico se enfocan en varias estrategias:

- Ronda de contactos con las grandes distribuidoras para dar a conocer a la empresa en el sector y ofrecer los servicios para las producciones propias (Amazon, HBO, Netflix, Movistar...)
- Ronda de contactos con las productoras nacionales ofreciendo los servicios y asesoramiento tanto para producciones nacionales como para coproducciones o producciones extranjeras.
- Alta en las plataformas Film Commissions para promocionar la empresa.
- Campaña de marketing en periódicos dedicados al sector económico como Cinco Días o Expansión.
- Generación de contenido propio en la Web

Las rondas de contacto y la generación de contenido se harán por el propio departamento de marketing de la empresa.

La campaña de marketing en periódicos económicos tiene varias opciones de publicaciones, sirviendo como orientación el siguiente presupuesto:

Tabla 4. Presupuesto de campaña de marketing

Campaña	Precio sin IVA
1 NATIVE AD expansion.com 1 día HOME expansión.com:	3.800 €
1 NATIVE AD papel	6.500 €
Native on + native off	9.000 €

Fuente: periódico Expansión (2021)

CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA E INSTALACIONES

La localización de la empresa se realizará en la Ciudad de Tenerife. El motivo de la elección es principalmente económico ya que los incentivos fiscales en las islas son los más elevados de España (tabla comparativa en el Anexo II). La isla de Tenerife está bien comunicada con dos aeropuertos internacionales (Tenerife Norte y Tenerife Sur). El clima es muy beneficioso todo el año, tiene buenas localizaciones para el rodaje y cuenta con buenas infraestructuras y servicios para cubrir hospedaje y alimentación.

Para las instalaciones se alquilará una oficina con almacén donde se almacenarán los recursos técnicos de la empresa y donde se desarrollará la actividad de dirección, gestión, postproducción, recursos humanos y marketing de la empresa.

Las características de las instalaciones han de cubrir:

- Sala de reuniones
- Espacio de trabajo con material informático
- Despacho de dirección
- Almacén de 100 metros cuadrados para equipos

4.2. PROCESO PRODUCTIVO

El proceso de producción en un rodaje se define en función de las jornadas de rodaje.

Si las escenas y los espacios están próximos a la oficina se pueden rodar escenas de una jornada con traslado de equipos. Si bien el proceso normal es montar los escenarios y equipos y rodar en varias jornadas.

Los profesionales se hospedan en el lugar de rodaje y se desarrollan las tomas en varios días con todo el despliegue de los recursos. Una vez realizadas las tomas se trasladan los equipos hasta el siguiente escenario para el rodaje.

El material grabado se pasa a postproducción donde se edita y prepara para generar el producto final y ser entregado a la productora que tiene que cumplir con las obligaciones contractuales en los plazos establecidos.

El proceso productivo en cuanto a recursos humanos es muy flexible. Existe un núcleo de la plantilla que se mantiene constante para la gestión y dirección de la empresa. El resto de puestos se van completando con los profesionales que desarrollan la actividad de rodaje y postproducción y se van contratando según las necesidades de los proyectos a desarrollar. Además de los profesionales del sector audiovisual existen otras profesiones complementarias a la actividad como son electricistas, carpintería, costura, etc.

Figura 2. Proceso de rodaje de un documental



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. FORMA JURÍDICA DE LA SOCIEDAD

La empresa se constituye en la forma jurídica de una sociedad de responsabilidad limitada con sede en Tenerife.

Tras solicitar la disponibilidad en el Registro Mercantil Central y emitir el correspondiente certificado (se adjunta modelo como Anexo III), la empresa se constituye bajo la denominación TRES SESENTA SERVICIOS DE PRODUCCIÓN SL. Tras elaborar los estatutos de la sociedad, son cinco los inversores que aportarán la cantidad de cuarenta mil (40.000) euros cada uno para capital social a la cuenta bancaria, cuyo certificado de aportación habrá que presentar ante notario.

Se emitirán 4.000 participaciones de 10 euros cada una, y cada inversor será propietario de 800 participaciones (20%, no siendo ninguno por tanto titulares reales en las participaciones). El órgano de administración será el Consejo, con un Presidente y CEO, un Secretario y tres Vocales.

Las escrituras de constitución se presentarán ante el Registro Mercantil y se obtendrá el CIF definitivo para poder operar. Al ser una sociedad con sede en Canarias, tributará bajo el régimen de IGIC (Impuesto General Indirecto Canario) lo cual habrá que tener en cuenta a la hora de emitir las facturas.

5.2. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIGRAMA

La empresa de nueva creación tiene como objetivo en cuanto a recursos humanos definir los puestos necesarios y cubrirlos con profesionales que puedan cumplir las funcionalidades que la empresa necesita.

Desde la perspectiva de recursos humanos, el análisis de la situación actual tanto interna como externa se puede resumir a través de la matriz DAFO de recursos humanos.

Debilidades:

- Poca experiencia de gran parte del equipo
- Algunas acciones serán realizadas por trabajadores que están formados para otra tarea por lo que habrá que adaptarlos.
- Al ser una empresa de nueva creación, los equipos no se coordinan de la forma más eficiente posible.
- Falta de formación en algunos empleados.

Fortalezas:

- Equipo joven con gran potencial de crecimiento y aprendizaje.
- Personal con gran iniciativa y creatividad.
- Independencia y productividad en el trabajo.
- Cualificación media del equipo alta.
- Equipo versátil y con alta capacidad de adaptación y aprendizaje.

Amenazas:

- La juventud del personal puede llevarlos a buscar nuevos retos cuando ganen experiencia.
- Riesgo de perder a los eslabones más valiosos al no poder competir en salario con otras empresas más grandes del sector.
- Posibilidad de frustración en trabajadores por ser un trabajo por proyectos y no aportar estabilidad.
- Riesgo de frustración por no adaptación y disconformidad en la asignación de tareas en el proceso de crecimiento.

Oportunidades:

- Algunos de los profesionales están formados de forma muy específica en ciertos campos en los que queremos destacar.
- Mejor adaptación a la aparición de nuevas tecnologías respecto a la competencia.
- Dominio de las tecnologías necesarias para conseguir un trabajo de calidad de forma más eficiente.
- Más accesible a pequeños nichos de mercado que otras empresas más grandes del sector.
- Personal más versátil y capaz de cubrir otros servicios complementarios como el asesoramiento financiero y legal.

El objetivo principal de nuestro plan estratégico de RRHH va enfocado a la formación de la plantilla en dirección a las actividades que queremos desempeñar con mayor grado de calidad, eficiencia y productividad.

Para lograrlo se llevarán acabo una serie de acciones enfocadas a la consecución de dicho objetivo:

- Formación continua para los empleados.
- Programa de fidelización para empleados eventuales.
- Deducción de horas laborales para realizar la formación.
- Dar libertad de iniciativa a los empleados para solicitar e inscribirse en los diferentes cursos de formación disponibles ampliando la variedad de la oferta formativa.
- Incentivar la promoción para empleados que cursen algún tipo de formación.
- Realizar actividades de formación practica con equipos de producción audiovisual externos.

La estructura organizativa se divide en dos secciones bien diferenciadas; por un lado, tendremos una estructura fija y por otro una estructura variable.

ESTRUCTURA FIJA

Compone el núcleo de la empresa, suponen unos costes fijos para la empresa y se compone de los siguientes departamentos:

- Dirección.
- Marketing.
- Informática.
- Contabilidad y finanzas.
- RRHH.

Dirección: Compuesto por el órgano de administración que son los cinco socios de la empresa. Es donde se toman las decisiones estratégicas de la empresa.

Marketing: Compuesto por dos puestos de trabajo, uno cuyo responsable es uno de los socios fundadores siendo el director de marketing y el otro es un puesto de trabajo para un experto en redes sociales y creador de contenido con contrato indefinido de 40 horas semanales (personas 1 y 2).

Informática: Compuesto por dos puestos de trabajo, el jefe de programación y postproducción es uno de los socios de la empresa siendo asistido por un programador web con contrato indefinido de 40 horas semanales (personas 3 y 4).

Contabilidad y finanzas: Compuesto por dos puestos de trabajo, el Director Financiero que es uno de los socios fundadores de la empresa, y un asesor contable con contrato indefinido de 40 horas semanales (personas 5 y 6).

Recursos humanos: Un puesto de trabajo de director de recursos humanos que lo ocupará uno de los socios fundadores (personas 7).

ESTRUCTURA VARIABLE

La estructura variable se compone del equipo técnico. Suponen unos costes variables para la empresa, si bien su contratación se realiza cuando se ha cerrado el contrato de servicios y la empresa cuenta con los recursos económicos suficientes para realizar las contrataciones. Los contratos son de fin de obra, las condiciones laborales son variables y dependen de las características de cada rodaje.

El equipo depende directamente del director de producción a excepción del productor ejecutivo que tiene su propia función y a su vez en ocasiones se crean áreas como sonido o imagen cada una con su responsable si las obras audiovisuales requieren muchos recursos.

En este grupo podemos encontrar puestos de trabajo como:

Productor ejecutivo: se encargará de administrar el presupuesto disponible y de las variables financieras y administrativas.

Director de producción: es el responsable de la producción técnica, también se encarga de seleccionar a los profesionales que intervienen en cada producción para hacerla lo más eficiente.

Jefe de guion: encargado de plasmar en el rodaje lo que el guionista refleja en el guion.

Director de fotografía: Gestiona los procesos de creación de imágenes.

Operador de cámara: Encargada de realizar los encuadres y manejar la cámara.

Electricistas: personal que lleva a cabo la conexión física y las instalaciones de las herramientas usadas.

Sonido: Este debe ir coordinado con el operador de cámara y se encarga de captar el sonido y evitar otros sonidos o ruidos de ambiente.

Decorador: Gestiona los escenarios, mobiliarios, decoración y otros aspectos de la escena de rodaje.

Realizador: es la persona que dirige lo que se ve en pantalla.

Iluminador: Debe conseguir la luz para cada escena que más se adecúe a al momento y las necesidades de la producción.

Estilista: Realiza labores de peluquería y estilismo

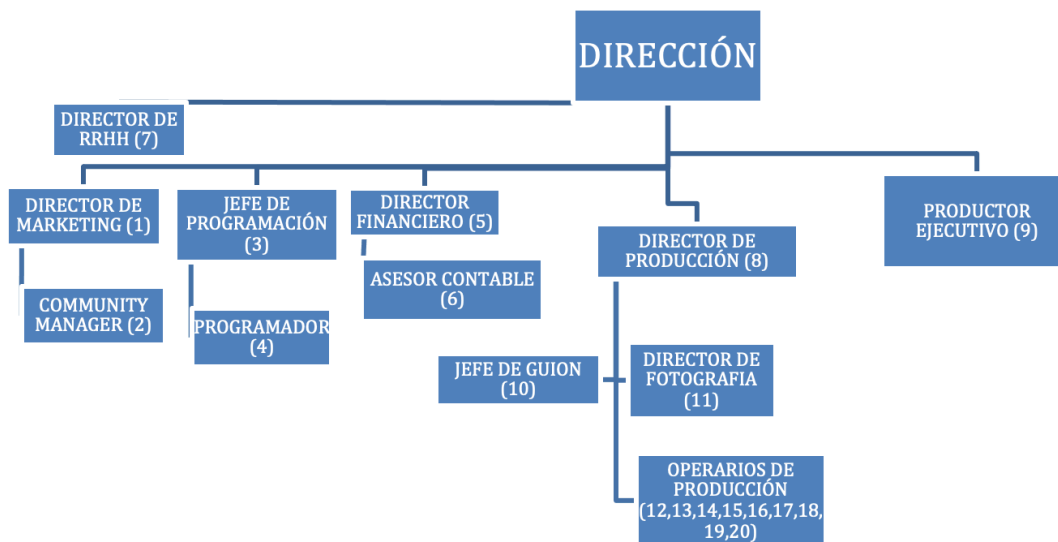
Maquillaje: Realiza labores de maquillaje.

Montador: Realiza labores de montaje de decorados, carpintería, ensamblajes...

En los periodos en los que los trabajadores hayan finalizado la relación laboral a la espera de una nueva obra audiovisual, se llevarán a cabo actividades formativas para los trabajadores con el fin de fidelizarlos y de que permanezcan disponibles para los periodos de más actividad. De esta forma se incentiva al trabajador con mayor formación y cualificación y no se pierde el contacto con el mismo.

El organigrama de recursos humanos conforme a la estructura diseñada para la empresa quedaría de la siguiente forma:

Figura 3. Organigrama de recursos humanos



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 6. PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

6.1. INVERSIÓN INICIAL

La empresa necesita una inversión importante para iniciar la actividad por el coste de la inversión en los equipos de grabación para llevar a cabo la actividad principal de la empresa.

La empresa recibe en su inicio un capital de 200.000 euros de los accionistas fundadores, solicitándose un préstamo de 100.000 euros.

La inversión inicial se destinará a los gastos de creación de la empresa, alquiler del local, compra de equipos informáticos, mobiliario, compra de vehículo y compra de equipos de grabación.

Una vez planteada la inversión inicial, la empresa necesita un margen de maniobra que le permita realizar las labores de marketing y captación de proyectos.

Una vez firmado los servicios para un proyecto audiovisual, se van realizando pagos anticipados que se irán liberando por cumplimiento de hitos (por ejemplo, por finalización de capítulos en una serie).

Los proyectos son sostenibles económicamente por sí mismos ya que cada proyecto tiene su presupuesto, su fuente de financiación y cubre los gastos propios de la ejecución, incluido los gastos de personal que desarrollará la actividad.

A continuación, se representa una tabla con los costes fijos que plasma las necesidades iniciales de la empresa y la estimación de los gastos estructurales:

Tabla 5. Costes de la empresa

Costes				
Sueldos y salarios	Número	Salario bruto	12 pagas	
Programador	1	27.000	2.250	
Community Manager	1	21.000	1.750	
Asesor Contable	1	27.000	2.250	
Pago de servicios	Mensualidad			
Alquiler Oficina	2.500			
Electricidad, agua teléfono, otros...	300			
Hosting	50			
Material de oficina	150			
Gasolina	500			
Inversión	Total	Doce cuotas		
Material informático	7.000	583		
Vehículo	30.000	2.500		
Mobiliario	6.000	500		
Equipo de grabación	120.000	10.000		
Servicios externos	Coste unitario	2021	2022	2023
Gestoría	500	3.000	6.000	6.000
Notaría y gastos de escritura	800			
Campaña Marketing	9.000	9.000	3.800	3.800
Prevención Riesgos	500	500	500	500
Protección de datos	200	200	200	200
Fuentes		Usos		
Equity	200.000	Inversión	163.000	
Préstamo	100.000	Liquidez	137.000	
Total	300.000	Total	300.000	

Fuente: elaboración propia

6.2. MÉTODO DE ELECCIÓN DE PROYECTOS AUDIOVISUALES

Los proyectos audiovisuales en los que la empresa es competitiva son aquellos de mediano presupuesto dentro del panorama internacional (hasta 40

millones de euros de presupuesto), siendo la media de presupuesto de los proyectos europeos algo inferior a los 3 millones de euros.

El nicho de mercado de la empresa por competitividad dentro del sector son las series, películas y documentales.

En el rango inferior, series con presupuesto inferior a 400 mil euros empiezan a ser menos rentables pues la empresa necesita proyectos que le permitan sustentar su estructura de costes y generar beneficios.

Por lo tanto, el tipo de proyecto ideal serán las producciones extranjeras, coproducciones, series de plataforma (Amazon, HBO, Netflix, Movistar...) conocidos como "original" por ser de producción por y para la plataforma y documentales que suelen ser las producciones de menor presupuesto.

6.3. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA EMPRESA

El análisis económico financiero busca estudiar la viabilidad de la empresa bajo unos supuestos.

Se realizará una previsión conservadora para tres años en la que se toma como premisa la realización de una obra audiovisual para 2021, dos obras audiovisuales para 2022, otras dos para 2023 y una obra audiovisual para la primera mitad de 2024.

Se han realizado algunas simplificaciones para facilitar el cálculo y la comprensión del plan de negocios:

- Los sueldos y salarios brutos se prorratean a 12 meses (sin pagas extra).
- Los pagos de servicios se promedian y aparecen constantes.
- La inversión en activos se financia por el proveedor en doce cuotas sin intereses.

- Las obras audiovisuales se dividen todas en cuatro hitos que se materializan en todos los casos en un mes, liberándose cada mes el pago del hito.
- Los presupuestos de las tres obras audiovisuales son de 650.000 euros para la de 2021, 800 mil y 1 millón para la de 2022, 1,2 millones y 1,4 millones para 2023 y 450 mil para 2024.
- Los gastos de la obra audiovisual se promedian con los porcentajes estudiados en puntos anteriores.
- Para el cálculo de depreciaciones se han seguido las tablas de depreciación considerando la vida útil del vehículo y los equipos electrónicos e informática de 5 años y del mobiliario 10 años, asimilando por simplicidad el coste residual a cero.

La inversión en activos como se indicó en la tabla anterior ha consistido en 7 mil euros en material informático, 30 mil euros en un vehículo, 6 mil euros en mobiliario y 120 mil euros en equipos de grabación.

- Las liquidaciones de impuestos se han considerado trimestrales.
- Los socios inversores no perciben retribución alguna.
- El préstamo de 100 mil euros por simplicidad suponemos que no tiene comisión de apertura y otros gastos habituales, quedando el cuadro de amortización (por el sistema francés), para una cancelación en cinco anualidades constantes con un interés del 5% de la siguiente manera:

Tabla 6. Cuadro de amortización del préstamo

Años	Anualidad	Intereses	Cuota Amortización	Capital Amortizado	Capital Pendiente
0					100.000,00
1	23.097,48	5.000,00	18.097,48	18.097,48	81.902,52
2	23.097,48	4.095,13	19.002,35	37.099,83	62.900,17
3	23.097,48	3.145,01	19.952,47	57.052,31	42.947,69
4	23.097,48	2.147,38	20.950,10	78.002,40	21.997,60
5	23.097,48	1.099,88	21.997,60	100.000,00	- 0,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Plan de negocio de julio a diciembre de 2021

	TOTAL	2021		2021		2021		2021	
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Ingresos	657.800	-	4.300	150.000	150.000	150.000	150.000	203.500	
Pago por hitos	600.000	0	0	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	
Cierre de proyecto	50.000							50.000	
Honorarios	-								
Asesoría fiscal	4.000		4000						
Gestión de permisos	300		300						
Gestión de incentivos	3.500							3500	
Costes	- 598.868	- 25.333	- 32.833	- 135.176	- 135.176	- 135.176	- 135.176	- 135.176	
Sueldos y salarios									
Programador	- 13.500	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	
Community Manager	- 10.500	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	
Asesor Contable	- 13.500	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	
Pago de servicios									
Alquiler Oficina	- 15.000	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	
Electricidad, agua teléfono, otros..	- 1.800	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	
Hosting	- 300	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	
Material de oficina	- 900	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150	
Gasolina	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	
Inversión									
Material informático	- 3.498	- 583	- 583	- 583	- 583	- 583	- 583	- 583	
Vehículo	- 15.000	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	
Mobiliario	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	
Equipo de grabación	- 60.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	
Servicios externos									
Gestoría	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	
Notaría y gastos de escritura	- 800	- 800							
Campaña Marketing	- 9.000		- 9.000						
Prevención Riesgos	- 500	- 500							
Protección de datos	- 200	- 200							
Obra audiovisual									
GUIÓN, MÚSICA, COMPRA PROG.	- 20.000			- 5.000	- 5.000	- 5.000	- 5.000	- 5.000	
PERSONAL ARTÍSTICO	- 40.800			- 10.200	- 10.200	- 10.200	- 10.200	- 10.200	
EQUIPO TÉCNICO	- 241.240			- 60.310	- 60.310	- 60.310	- 60.310	- 60.310	
ESCENOGRAFÍA	- 90.300			- 22.575	- 22.575	- 22.575	- 22.575	- 22.575	
MAQUINARIA DE RODAJE Y TRANSP.	- 17.400			- 4.350	- 4.350	- 4.350	- 4.350	- 4.350	
VIAJES, DIETAS Y COMIDAS	- 5.900			- 1.475	- 1.475	- 1.475	- 1.475	- 1.475	
SOPORTES GRABACIÓN Y VARIOS PS	- 600			- 150	- 150	- 150	- 150	- 150	
MONTAJE, SONORACIÓN Y POSTPRO	- 16.425			- 4.106	- 4.106	- 4.106	- 4.106	- 4.106	
SEGUROS E IMPUESTOS	- 1.750			- 438	- 438	- 438	- 438	- 438	
GASTOS VARIOS	- 1.825			- 456	- 456	- 456	- 456	- 456	
OTROS /GENERALES	- 9.130			- 2.283	- 2.283	- 2.283	- 2.283	- 2.283	
EBITDA	58.932	- 25.333	- 28.533	14.825	14.825	14.825	14.825	68.325	
Depreciación									
Material informático	- 696	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116	
Vehículo	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	
Mobiliario	- 150	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	
Equipo de grabación	- 12.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	
TOTAL	- 15.846	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	
EBIT	43.086	- 27.974	- 31.174	12.184	12.184	12.184	12.184	65.684	
Intereses del préstamo	- 2.500	-416,67	-416,67	- 416,67	- 416,67	- 416,67	- 416,67	- 416,67	
EBT	40.586	- 28.391	- 31.591	11.767	11.767	11.767	11.767	65.267	
Impuestos	- 10.146								
RESULTADO DEL EJERCICIO	30.439								

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Plan de negocio de enero a junio de 2022

	TOTAL	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
Ingresos	809.600	-	5.600	200.000	200.000	200.000	204.000	
Pago por hitos	800.000	0	0	200.000	200.000	200.000	200.000	
Cierre de proyecto	-							
Honorarios								
Asesoría fiscal	5.000		5.000					
Gestión de permisos	600		600					
Gestión de incentivos	4.000						4.000	
Costes	- 715.098	- 24.533	- 27.633	- 165.733	- 165.733	- 165.733	- 165.733	
Sueldos y salarios								
Programador	- 13.500	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	
Community Manager	- 10.500	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	
Asesor Contable	- 13.500	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	
Pago de servicios								
Alquiler Oficina	- 15.000	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	
Electricidad, agua teléfono, otros...	- 1.800	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	
Hosting	- 300	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	
Material de oficina	- 900	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150	
Gasolina	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	
Inversión								
Material informático	- 3.498	- 583	- 583	- 583	- 583	- 583	- 583	
Vehículo	- 15.000	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	
Mobiliario	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	
Equipo de grabación	- 60.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	
Servicios externos								
Gestoría	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	
Notaría y gastos de escritura	-							
Campaña Marketing	- 3.800		- 3.800					
Prevención Riesgos	- 500	- 500						
Protección de datos	- 200	- 200						
Obra audiovisual								
GUIÓN, MÚSICA, COMPRA PROG.	- 28.000			- 7.000	- 7.000	- 7.000	- 7.000	
PERSONAL ARTÍSTICO	- 55.000			- 13.750	- 13.750	- 13.750	- 13.750	
EQUIPO TÉCNICO	- 295.000			- 73.750	- 73.750	- 73.750	- 73.750	
ESCENOGRAFÍA	- 120.000			- 30.000	- 30.000	- 30.000	- 30.000	
MAQUINARIA DE RODAJE Y TRANSP.	- 23.000			- 5.750	- 5.750	- 5.750	- 5.750	
VIAJES, DIETAS Y COMIDAS	- 8.000			- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	
SOPORTES GRABACIÓN Y VARIOS PS	- 800			- 200	- 200	- 200	- 200	
MONTAJE, SONORACIÓN Y POSTPRO	- 21.000			- 5.250	- 5.250	- 5.250	- 5.250	
SEGUROS E IMPUESTOS	- 2.300			- 575	- 575	- 575	- 575	
GASTOS VARIOS	- 2.500			- 625	- 625	- 625	- 625	
OTROS /GENERALES	- 12.000			- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	
EBITDA	94.502	- 24.533	- 22.033	34.267	34.267	34.267	38.267	
Depreciación								
Material informático	- 696	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116	
Vehículo	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	
Mobiliario	- 150	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	
Equipo de grabación	- 12.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	
TOTAL	- 15.846	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	
EBIT	78.656	- 27.174	- 24.674	31.626	31.626	31.626	35.626	
Intereses del préstamo	- 2.500	- 416,67	- 416,67	- 416,67	- 416,67	- 416,67	- 416,67	
EBT	76.156	- 27.591	- 25.091	31.209	31.209	31.209	35.209	
Impuestos	- 19.039							
RESULTADO DEL EJERCICIO	57.117							

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Plan de negocio de julio a diciembre de 2022

	TOTAL	2022	2022	2022	2022	2022	2022
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos	1.009.600	-	5.600	300.000	200.000	300.000	204.000
Pago por hitos	1.000.000	0	0	300.000	200.000	300.000	200.000
Cierre de proyecto	-						
Honorarios							
Asesoría fiscal	5.000		5.000				
Gestión de permisos	600		600				
Gestión de incentivos	4.000						4.000
Costes	- 753.000	- 10.950	- 14.050	- 182.000	- 182.000	- 182.000	- 182.000
Sueldos y salarios							
Programador	- 13.500	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250
Community Manager	- 10.500	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750
Asesor Contable	- 13.500	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250
Pago de servicios							
Alquiler Oficina	- 15.000	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500
Electricidad, agua teléfono, otros...	- 1.800	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300
Hosting	- 300	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50
Material de oficina	- 900	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150
Gasolina	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500
Inversión							
Material informático	-	-	-	-	-	-	-
Vehículo	-	-	-	-	-	-	-
Mobiliario	-	-	-	-	-	-	-
Equipo de grabación	-	-	-	-	-	-	-
Servicios externos							
Gestoría	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500
Notaría y gastos de escritura	-						
Campaña Marketing	- 3.800		3.800				
Prevención Riesgos	- 500	500					
Protección de datos	- 200	200					
Obra audiovisual							
GUIÓN, MÚSICA, COMPRA PROG.	- 34.000			8.500	8.500	8.500	8.500
PERSONAL ARTÍSTICO	- 65.000			16.250	16.250	16.250	16.250
EQUIPO TÉCNICO	- 340.000			85.000	85.000	85.000	85.000
ESCENOGRAFÍA	- 140.000			35.000	35.000	35.000	35.000
MAQUINARIA DE RODAJE Y TRANSP.	- 43.000			10.750	10.750	10.750	10.750
VIAJES, DIETAS Y COMIDAS	- 15.000			3.750	3.750	3.750	3.750
SOPORTES GRABACIÓN Y VARIOS PS	- 1.200			300	300	300	300
MONTAJE, SONORACIÓN Y POSTPRO	- 25.000			6.250	6.250	6.250	6.250
SEGUROS E IMPUESTOS	- 4.300			1.075	1.075	1.075	1.075
GASTOS VARIOS	- 2.500			625	625	625	625
OTROS /GENERALES	- 17.000			4.250	4.250	4.250	4.250
EBITDA	256.600	10.950	8.450	118.000	18.000	118.000	22.000
Depreciación							
Material informático	- 696	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116
Vehículo	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500
Mobiliario	- 150	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25
Equipo de grabación	- 12.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000
TOTAL	- 15.846	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641
EBIT	240.754	13.591	11.091	115.359	15.359	115.359	19.359
Intereses del préstamo	- 2.048	- 341,26	- 341,26	- 341,26	- 341,26	- 341,26	- 341,26
EBT	238.706	13.932	11.432	115.018	15.018	115.018	19.018
Impuestos	- 59.677						
RESULTADO DEL EJERCICIO	179.030						

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Plan de negocio de enero a junio de 2023

	TOTAL	2023		2023		2023		2023	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun		
Ingresos	1.209.600	-	5.600	300.000	300.000	300.000	304.000		
Pago por hitos	1.200.000	0	0	300.000	300.000	300.000	300.000		
Cierre de proyecto	-								
Honorarios									
Asesoría fiscal	5.000		5.000						
Gestión de permisos	600		600						
Gestión de incentivos	4.000						4.000		
Costes	- 884.198	- 24.533	- 27.633	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008		
Sueldos y salarios									
Programador	- 13.500	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250		
Community Manager	- 10.500	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750		
Asesor Contable	- 13.500	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250		
Pago de servicios									
Alquiler Oficina	- 15.000	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500		
Electricidad, agua teléfono, otros...	- 1.800	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300		
Hosting	- 300	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50		
Material de oficina	- 900	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150		
Gasolina	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500		
Inversión									
Material informático	- 3.498	- 583	- 583	- 583	- 583	- 583	- 583		
Vehículo	- 15.000	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500		
Mobiliario	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500		
Equipo de grabación	- 60.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 10.000		
Servicios externos									
Gestoría	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500		
Notaría y gastos de escritura	-								
Campaña Marketing	- 3.800		3.800						
Prevención Riesgos	- 500	- 500							
Protección de datos	- 200	- 200							
Obra audiovisual									
GUIÓN, MÚSICA, COMPRA PROG.	- 45.000			- 11.250	- 11.250	- 11.250	- 11.250		
PERSONAL ARTÍSTICO	- 70.000			- 17.500	- 17.500	- 17.500	- 17.500		
EQUIPO TÉCNICO	- 320.000			- 80.000	- 80.000	- 80.000	- 80.000		
ESCENOGRAFÍA	- 150.000			- 37.500	- 37.500	- 37.500	- 37.500		
MAQUINARIA DE RODAJE Y TRANSP.	- 70.000			- 17.500	- 17.500	- 17.500	- 17.500		
VIAJES, DIETAS Y COMIDAS	- 17.000			- 4.250	- 4.250	- 4.250	- 4.250		
SOPORTES GRABACIÓN Y VARIOS PS	- 1.800			- 450	- 450	- 450	- 450		
MONTAJE, SONORACIÓN Y POSTPRO	- 37.000			- 9.250	- 9.250	- 9.250	- 9.250		
SEGUROS E IMPUESTOS	- 4.400			- 1.100	- 1.100	- 1.100	- 1.100		
GASTOS VARIOS	- 7.500			- 1.875	- 1.875	- 1.875	- 1.875		
OTROS /GENERALES	- 14.000			- 3.500	- 3.500	- 3.500	- 3.500		
EBITDA	325.402	- 24.533	- 22.033	91.992	91.992	91.992	95.992		
Depreciación									
Material informático	- 696	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116		
Vehículo	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500		
Mobiliario	- 150	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25		
Equipo de grabación	- 12.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000		
TOTAL	- 15.846	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641		
EBIT	309.556	- 27.174	- 24.674	89.351	89.351	89.351	93.351		
Intereses del préstamo	- 2.048	- 341,26	- 341,26	- 341,26	- 341,26	- 341,26	- 341,26		
EBT	307.508	- 27.515	- 25.015	89.010	89.010	89.010	93.010		
Impuestos	- 76.877								
RESULTADO DEL EJERCICIO	230.631								

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Plan de negocio de julio a diciembre de 2023

	TOTAL	2023		2023		2023		2023	
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Ingresos	1.409.600	-	5.600	300.000	300.000	350.000	454.000		
Pago por hitos	1.300.000	0	0	300.000	300.000	350.000	350.000		
Cierre de proyecto	100.000						100.000		
Honorarios									
Asesoría fiscal	5.000		5.000						
Gestión de permisos	600		600						
Gestión de incentivos	4.000								4.000
Costes	-1.025.700	- 10.950	- 14.050	- 250.175	- 250.175	- 250.175	- 250.175		
Sueldos y salarios									
Programador	- 13.500	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250		2.250
Community Manager	- 10.500	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750		1.750
Asesor Contable	- 13.500	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250		2.250
Pago de servicios									
Alquiler Oficina	- 15.000	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500		2.500
Electricidad, agua teléfono, otros...	- 1.800	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300		300
Hosting	- 300	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50		50
Material de oficina	- 900	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150		150
Gasolina	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500		500
Inversión									
Material informático	-	-	-	-	-	-	-		-
Vehículo	-	-	-	-	-	-	-		-
Mobiliario	-	-	-	-	-	-	-		-
Equipo de grabación	-	-	-	-	-	-	-		-
Servicios externos									
Gestoría	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500		500
Notaría y gastos de escritura	-	-	-	-	-	-	-		-
Campaña Marketing	- 3.800	-	3.800						
Prevención Riesgos	- 500	- 500							
Protección de datos	- 200	- 200							
Obra audiovisual									
GUIÓN, MÚSICA, COMPRA PROG.	- 34.000			- 8.500	- 8.500	- 8.500	- 8.500		8.500
PERSONAL ARTÍSTICO	- 165.000			- 41.250	- 41.250	- 41.250	- 41.250		41.250
EQUIPO TÉCNICO	- 440.000			- 110.000	- 110.000	- 110.000	- 110.000		110.000
ESCENOGRAFÍA	- 140.000			- 35.000	- 35.000	- 35.000	- 35.000		35.000
MAQUINARIA DE RODAJE Y TRANSP.	- 73.000			- 18.250	- 18.250	- 18.250	- 18.250		18.250
VIAJES, DIETAS Y COMIDAS	- 25.000			- 6.250	- 6.250	- 6.250	- 6.250		6.250
SOPORTES GRABACIÓN Y VARIOS PS	- 1.900			- 475	- 475	- 475	- 475		475
MONTAJE, SONORACIÓN Y POSTPRO	- 27.000			- 6.750	- 6.750	- 6.750	- 6.750		6.750
SEGUROS E IMPUESTOS	- 7.300			- 1.825	- 1.825	- 1.825	- 1.825		1.825
GASTOS VARIOS	- 7.500			- 1.875	- 1.875	- 1.875	- 1.875		1.875
OTROS /GENERALES	- 39.000			- 9.750	- 9.750	- 9.750	- 9.750		9.750
EBITDA	383.900	- 10.950	- 8.450	49.825	49.825	99.825	203.825		
Depreciación									
Material informático	- 696	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116		116
Vehículo	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500		500
Mobiliario	- 150	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25		25
Equipo de grabación	- 12.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000		2.000
TOTAL	- 15.846	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641		2.641
EBIT	368.054	- 13.591	- 11.091	47.184	47.184	97.184	201.184		
Intereses del préstamo	- 1.572	- 262,08	- 262,08	- 262,08	- 262,08	- 262,08	- 262,08		262,08
EBT	366.482	- 13.853	- 11.353	46.922	46.922	96.922	200.922		
Impuestos	- 91.620								
RESULTADO DEL EJERCICIO	274.861								

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Plan de negocio de enero a junio de 2024

	TOTAL	2024		2024		2024		2024	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun		
Ingresos	455.300	-	3.300	100.000	100.000	100.000			152.000
Pago por hitos	400.000	0	0	100.000	100.000	100.000			100.000
Cierre de proyecto	50.000								50.000
Honorarios									
Asesoría fiscal	3.000		3.000						
Gestión de permisos	300		300						
Gestión de incentivos	2.000								2.000
Costes	- 401.600	- 10.950	- 14.050	- 94.150	- 94.150	- 94.150	- 94.150	- 94.150	- 94.150
Sueldos y salarios									
Programador	- 13.500	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250
Community Manager	- 10.500	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750	- 1.750
Asesor Contable	- 13.500	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250	- 2.250
Pago de servicios									
Alquiler Oficina	- 15.000	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500
Electricidad, agua teléfono, otros..	- 1.800	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300	- 300
Hosting	- 300	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50
Material de oficina	- 900	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150	- 150
Gasolina	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500
Inversión									
Material informático	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vehículo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mobiliario	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipo de grabación	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios externos									
Gestoría	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500
Notaría y gastos de escritura	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Campaña Marketing	- 3.800	-	- 3.800	-	-	-	-	-	-
Prevención Riesgos	- 500	- 500	-	-	-	-	-	-	-
Protección de datos	- 200	- 200	-	-	-	-	-	-	-
Obra audiovisual									
GUIÓN, MÚSICA, COMPRA PROG.	- 10.000	-	-	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500	- 2.500
PERSONAL ARTÍSTICO	- 20.000	-	-	- 5.000	- 5.000	- 5.000	- 5.000	- 5.000	- 5.000
EQUIPO TÉCNICO	- 200.000	-	-	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000	- 50.000
ESCENOGRAFÍA	- 70.000	-	-	- 17.500	- 17.500	- 17.500	- 17.500	- 17.500	- 17.500
MAQUINARIA DE RODAJE Y TRANSP.	- 12.000	-	-	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000
VIAJES, DIETAS Y COMIDAS	- 4.000	-	-	- 1.000	- 1.000	- 1.000	- 1.000	- 1.000	- 1.000
SOPORTES GRABACIÓN Y VARIOS PS	- 400	-	-	- 100	- 100	- 100	- 100	- 100	- 100
MONTAJE, SONORACIÓN Y POSTPRO	- 12.000	-	-	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000	- 3.000
SEGUROS E IMPUESTOS	- 1.700	-	-	- 425	- 425	- 425	- 425	- 425	- 425
GASTOS VARIOS	- 1.500	-	-	- 375	- 375	- 375	- 375	- 375	- 375
OTROS /GENERALES	- 4.000	-	-	- 1.000	- 1.000	- 1.000	- 1.000	- 1.000	- 1.000
EBITDA	53.700	- 10.950	- 10.750	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	57.850
Depreciación									
Material informático	- 696	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116	- 116
Vehículo	- 3.000	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500	- 500
Mobiliario	- 150	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25
Equipo de grabación	- 12.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000
TOTAL	- 15.846	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641	- 2.641
EBIT	37.854	- 13.591	- 13.391	3.209	3.209	3.209	3.209	3.209	55.209
Intereses del préstamo	- 1.572	-262,08	-262,08	- 262,08	- 262,08	- 262,08	- 262,08	- 262,08	- 262,08
EBT	36.282	- 13.853	- 13.653	2.947	2.947	2.947	2.947	2.947	54.947
Impuestos	- 9.070								
RESULTADO DEL EJERCICIO	27.211								

Fuente: elaboración propia

A continuación, se expone en la siguiente tabla un estudio de flujos de caja para los tres años con objeto de analizar las necesidades de liquidez de la empresa y ver qué cantidad necesitamos para hacer frente a las facturas y gastos diarios. En el primer año la liquidez se ve más comprometida debido a los gastos por la inversión inicial y las dificultades de introducirse en el mercado y obtener clientes como nuevo competidor.

Tabla 13. Flujos de caja de los tres primeros años

	2021		2021		2021		2021		2021		2022		2022		2022		2022		
Flujo de Caja	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ingresos		4.300	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	-	5.600	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	204.000
Gastos	-	25.333	- 32.833	- 135.176	- 135.176	- 135.176	- 135.176	- 24.533	- 27.633	- 165.733	- 165.733	- 165.733	- 165.733	- 165.733	- 165.733	- 165.733	- 165.733	- 165.733	- 165.733
Amortización	-	1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508	- 1.508
Intereses	-	416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416	- 416
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	10.146	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	27.257	- 30.457	12.900	12.900	12.900	12.900	12.900	36.603	- 23.957	32.343	32.343	32.343	32.343	32.343	32.343	32.343	32.343	36.343
Flujo de Caja Acumulado	-	27.257	- 57.714	- 44.814	- 31.914	- 19.014	- 6.114	- 42.717	- 66.674	- 34.331	- 1.988	30.355	66.698						
Saldo Inicial		100.000																	
Disponible		72.743	42.286	55.186	68.086	80.986	93.886	57.283	33.326	65.669	98.012	130.355	166.698						

	2022		2022		2022		2022		2022		2023		2023		2023		2023		
Flujo de Caja	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ingresos		20.964	5.600	300.000	200.000	300.000	204.000	-	5.600	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	304.000
Gastos	-	10.950	- 14.050	- 182.000	- 182.000	- 182.000	- 182.000	- 24.533	- 27.633	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008
Amortización	-	1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584	- 1.584
Intereses	-	341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341	- 341
Impuestos	-	19.039	-	-	- 22.413	-	-	37.263	-	-	9.120	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	10.950	- 10.375	116.075	6.338	116.075	20.075	63.721	- 23.958	90.067	80.947	90.067	94.067	94.067	94.067	94.067	94.067	94.067	94.067
Flujo de Caja Acumulado	-	10.950	- 21.325	94.751	88.413	204.488	224.563	160.842	136.885	226.952	307.899	397.966	492.034						
Saldo Inicial		166.698																	
Disponible		155.748	145.373	261.449	255.111	371.186	391.261	327.540	303.583	393.650	474.597	564.664	658.732						

	2023		2023		2023		2023		2023		2024		2024		2024		2024	
Flujo de Caja	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos		-	5.600	300.000	300.000	350.000	454.000	-	3.300	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	152.000
Gastos	-	10.950	- 14.050	- 250.175	- 250.175	- 250.175	- 250.175	- 24.533	- 27.633	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008	- 208.008
Amortización	-	1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663	- 1.663
Intereses	-	262	- 262	- 262	- 262	- 262	- 262	- 262	- 262	- 262	- 262	- 262	- 262	- 262	- 262	- 262	- 262	- 262
Impuestos	-	67.757	-	-	5.429	-	-	86.191	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	80.108	- 9.851	48.424	42.995	98.424	202.424	112.125	- 25.734	109.409	109.409	109.409	109.409	109.409	109.409	109.409	109.409	109.409
Flujo de Caja Acumulado	-	80.108	- 89.959	41.534	1.461	99.886	302.310	190.185	164.451	55.043	164.451	273.860	383.269	492.678	602.087	711.496	820.905	929.314
Saldo Inicial		658.732																
Disponible		578.624	568.773	617.197	660.193	758.617	961.041	848.916	823.183	713.774	604.366	494.957	437.548					

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, los flujos de caja son negativos para los 10 primeros meses, siendo suficiente con tener un saldo inicial de 100 mil euros que proceden del préstamo para evitar los problemas de liquidez.

MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PROYECTOS

Cálculo de ratios de rentabilidad

Para el cálculo de los ratios de rentabilidad se aplicarán los datos de los que disponemos en las tablas desarrolladas para el plan de negocio.

Según el informe de Ratios Sectoriales 2019 realizado por el Registro de Expertos Contables, Barcelona School of Management y Accid y publicado en la web www.tax.es entre otras, para el sector de **actividades cinematográficas, vídeo, programas de televisión y grabación de sonido y edición musical**, la *rentabilidad económica* de la inversión (BAII / Activo) fue para medianas y grandes empresas del 12% de promedio, llegando las más rentables al 29%. Las pequeñas empresas alcanzaron una rentabilidad económica del 4% llegando las más rentables al 32%.

La *rentabilidad financiera* (Beneficio neto / Patrimonio neto) queda, según el informe, para medianas y grandes empresas del 16% de promedio, llegando las más rentables al 63%. Las pequeñas empresas alcanzaron una rentabilidad financiera del 4% llegando las más rentables al 44%.

Hay que tener en cuenta que para el cálculo de ratios se ha considerado que los cinco socios inversores están desarrollando su actividad sin remuneración, por lo que en algún momento la empresa tendrá que compensarles mediante dividendos y/o asignándoles un salario como contraprestación a la actividad que desarrollan.

Tabla 14. Ratios de rentabilidad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
BENEFICIO NETO	87.556	409.661	302.072
ACTIVO TOTAL	1.680.611	2.469.273	2.385.433
BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	121.742	550.310	405.908
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	116.742	546.215	402.763
PATRIMONIO NETO	287.556	609.661	502.072
RATIOS DE RENTABILIDAD			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RATIO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA	5,21%	16,59%	12,66%
RATIO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA NETA	6,95%	22,12%	16,88%
RATIO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA INVERSIÓN (ROI)	7,24%	22,29%	17,02%
RATIO DE RENTABILIDAD FINANCIERA	30,45%	67,19%	60,17%

Fuente: elaboración propia

El ROI para la empresa oscila entre un 7,24% y un 22,29% estando por encima de la media del sector de las pequeñas empresas. La rentabilidad

financiera oscila para la empresa entre el 30,45% y el 67,19%, superando en porcentaje a las más rentables del sector el segundo y tercer año.

Cálculo del plazo de recuperación de la inversión

Para calcular el plazo de recuperación de la inversión se consideran los siguientes datos:

Flujos anuales:

Flujo año X1: $66.698 + 5.000 = 71.698 \text{ €}$

Flujo año X2: $492.034 + 4.095 = 496.129 \text{ €}$

Flujo año X3: $221.183 + 3.145 = 224.382 \text{ €}$

Desembolso: 200.000 €

Por lo tanto, el plazo de recuperación de la inversión será de 2 años

Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Se toma como referencia $k=5\%$ (por simplificar se ha tenido en cuenta el coste de capital ajeno, sin considerar el coste de oportunidad que subiría un poco el valor de k) el VAN lo calcularemos de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{VAN} &= -200.000 + 71.698 / (1+0,05) + 496.129 / (1+0,05)^2 + 224.382 / (1+0,05)^3 \\ &= -200.000+68.283+450.003+193.829 = \mathbf{512.115} \end{aligned}$$

El valor sale positivo, por lo que la empresa es rentable.

Cálculo de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Para el cálculo de la TIR se toman los siguientes valores:

$$0 = -200.000 + 71.698 / (1+i) + 496.129 / (1+i)^2 + 224.382 / (1+i)^3$$

$$i = 93,75\%$$

El proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

El objetivo del estudio ha sido analizar las necesidades y la viabilidad de crear una empresa audiovisual teniendo en cuenta el contexto actual, el nicho de mercado al que se dirige, las particularidades del sector, las necesidades y el estudio de viabilidad económico-financiera.

La idea de negocio busca situar a una empresa de servicios del sector audiovisual, concretamente enfocada en la producción de películas, series y documentales en una posición que ofrezca competitividad y aporte un valor añadido con respecto al resto de competencia del sector.

España se sitúa como uno de los cinco países con mayor número de producciones, siendo el número de empresas pequeño en relación con otros sectores.

Esto se debe a varios factores, ya que el cliente final de la empresa no es un cliente masivo, sino que es un cliente muy especializado y que necesita unos servicios muy diferenciales que hay que ofrecer para poder optar a competir.

Las barreras de entrada para el sector son elevadas, ya que requiere una inversión inicial grande y los ingresos no se perciben como un agregado de ventas o servicios, sino que se definen con la contratación de al menos uno o dos proyectos al año.

Además, los trabajadores del sector son profesionales muy cualificados, si bien la rotación que se produce en los proyectos hace por un lado que haya disponibilidad de estos y por otro que exista el riesgo de que se marchen de la empresa.

Por último, se ha visto que la empresa puede ser muy rentable a medio o largo plazo, necesitando de músculo financiero en los primeros meses que suele arrojar un balance negativo por los gastos y la gran inversión en maquinaria y recursos técnicos.

La recomendación para emprender en este sector sería en definitiva tener experiencia y contactos y poder disponer de un capital y financiación inicial que permita a la empresa alcanzar una estabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Alicia Alles, M. (2019). Dirección estratégica de RR.HH Vol I - (3a ed.): Gestión Por competencias. Granica.

Anuario de Estadísticas Culturales (2020). Publicación recuperada de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:17c40bc7-976c-4a55-a1d8-4e8f40a06c77/nota-resumen-cuenta-satelite-de-la-cultura-2020.pdf>

Broseta Pont, M. (2020). Manual de Derecho Mercantil: Vol. I. Introducción y estatuto del empresario. Derecho de la competencia y de la propiedad Industrial. Derecho de sociedades.

Bueno Campos, E. (2007). Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos (Economía y Empresa). Pirámide.

Castillo Clavero, A. (2018). Dirección de empresas (economía y Empresa). Pirámide.

Cortina, A. (2013) Ética De La Empresa. Claves Para Una Nueva Cultura Empresarial (Estructuras y Procesos. Filosofía). Editorial Trotta.

Dasi Coscollar, A. (2014). Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas (Administración). Paranifo.

Deig Pérez, J. (11 de abril de 2021). Las plataformas de streaming representan una cuarta parte del mercado televisivo. El diario de la educación. <https://eldiariodelaeducacion.com/educacion-en-redes-y-tecnologia/2021/04/11/las-plataformas-de-streaming-representan-ya-una-cuarta-parte-del-mercado-televisivo/>

Ene, Laura (2020). Supply of audiovisual media services in Europe. European Audiovisual Observatory. <https://rm.coe.int/supply-of-audiovisual-media-services-in-europe-mavise-insights-2019/16809c7874>

Guerras Martín, L. (2015). Dirección Estratégica De La Empresa, La 5 Ed.).Teoría Y Aplicaciones (Tratados y Manuales de Empresa). Thomson Reuters.

Industrial Audiovisual, Situación de la industria audiovisual en España (2021). Investingspaim.org. Sector audiovisual en España (investinspain.org)

Incentivos fiscales en España (2021). Ministerio de Cultura y Deporte. Gobierno de España.

<https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/cine/industria-cine/coproducir-espaincentivos-fiscales.html>

Medina Laverón, M. (2016) Estructura y gestión de empresas audiovisuales, 3ª ed. (comunicación). Elinsa.

Miguélez, F. y Prieto, C. (1995). Las Relaciones Laborales en España. Madrid, Siglo XXI Editorial.

Mintzberg, H. (2012). La estructuración de las organizaciones. Ariel.

Ortiz García, P. (2012). Cambios en la legislación laboral y contratación temporal en España. Cuadernos de Relaciones Laborales.

Philip K. (2016). Dirección De Marketing – Edición 15. Pearson.

Por redacción (24 de marzo de 2021) Las plataformas de streaming superan ya los 1.000 millones de usuarios. Puro Marketing. <https://www.puromarketing.com/18/35037/%3C!doctype%20html%3E%3Chtml%20lang=>

Ruiz Otero, E. (2016). Recursos Humanos y responsabilidad Social Corporativa. Mc Graw Hill Education.

Tinoco, J., Cubeiro, J. (2019). Los Recursos Humanos hoy y ahora: 11 experiencias de Directivos de RRHH. Hexa editores.

Villanueva Galobar, J., Del toro Martín, J. (2020). Marketing estratégico (Manuales IESE). Elinsa.

Páginas web:

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:52801035-cc20-496c-8f36-72d09ec6d533/anuario-de-estadisticas-culturales-2020.pdf>

<https://rm.coe.int/supply-of-audiovisual-media-services-in-europe-mavise-insights-2019/16809c7874>

<https://rm.coe.int/from-cinemas-to-vod-2020-edition/1680a018a4>

<https://rm.coe.int/yearbook-keytrends-2019-2020-en/16809ce58d>

<https://universidadeuropea.com/>

<https://productoraudiovisualbarcelona.com/>

<https://www.tax.es/uploads/files//25022021-manual-ratios-sectoriales-2019-web.pdf>

ANEXO I. Ejemplo de distribución de presupuesto en producción cinematográfica

Tabla 15. Presupuesto de producción

GUIÓN, MÚSICA, COMPRA PROG.				
	Det. Nom	Per	Nº	Prec Uni
Sincronizaciones musicales	Librería derechos universales	Total	1	20.000,00
PERSONAL ARTÍSTICO				
	Det. Nom	Per	Nº	Prec Uni
Colaboración Especial		Episodios	1	30.000,00
Colaboración Especial	actor cameo	Episodios	1	5.000,00
Viajes	actores	Episodios	1	2.000,00
Hoteles	actores	Episodios	1	2.000,00
Comidas - Catering Invitados	actores	Episodios	1	1.000,00
Gastos actores		Episodios	1	800,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Presupuesto de producción

EQUIPO TÉCNICO				
	Det. Nom	Per	Nº	Prec Uni
Director/Es	Realizador videos	Episodios	1	6.000,00
Director/Es	guión	Episodios	1	6.000,00
Realizador	episodio	Episodios	1	3.500,00
Ayte. Realización Tv	episodio	Episodios	1	600,00
Becarios		Meses	1	300,00
Productor Ejecutivo		Episodios	1	12.000,00
Productor Ejecutivo		Episodios	2	12.000,00
Co-productor ejecutivo		Episodios	1	8.500,00
Co-productor ejecutivo		Episodios	2	8.500,00
Director De Producción		Episodios	1	5.500,00
Jefe De Producción	agosto - enero	Meses	1	4.000,00
Segundo Ayte. Producción		Meses	1	2.500,00
Jefe de Guion		Meses	1	8.000,00
Guionistas		Meses	2	3.500,00
Auxiliar De Producción		Meses	2	1.800,00
Secretaría Producción		Meses	2	2.000,00
Consultoria		Meses	1	7.000,00
Equipo de marketing y distribución WW		Meses	1	8.000,00
Secretario de producción - pagador		Meses	1	2.500,00
Documentalistas	redactor	Semanas	1	3.500,00
Director De Fotografía. Iluminador		Episodios	1	1.500,00
Operadores Cámara	capítulo	Jornadas	1	400,00
Operadores Cámara	solo exteriores	Jornadas	4	250,00
Jefe Tecnico Estudio/Unidad Movil Tv		Episodios	1	4.500,00
Decorador/Escenógrafo		Episodios	1	3.000,00
Ayudante Decoración		Episodios	1	1.500,00
Estilista		Episodios	1	1.000,00
Maquillador		Jornadas	1	500,00
Jefe/ Ingeniero Sonido	capítulo	Jornadas	1	400,00
Jefe/ Ingeniero Sonido	exteriores	Jornadas	1	800,00
Ayudante/ Operador Sonido	apoyo exteriores	Jornadas	2	220,00
Editor/Montador		Episodios	1	3.000,00
Digitalizador		Episodios	1	2.000,00
Jefe Electricos		Episodios	1	500,00
Electricos		Episodios	3	300,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Presupuesto de producción

ESCENOGRAFÍA				
	Det. Nom	Per	Nº	Prec Uni
Alquiler Interiores Naturales		Episodios	1	8.500,00
Atrezzo		Episodios	1	5.000,00
Vestuario Alquilado		Episodios	1	1.800,00
Material de iluminación de stage		Episodios	1	35.000,00
Equipo de sonido, backline y escenario		Episodios	1	40.000,00
MAQUINARIA DE RODAJE Y TRANSP.				
	Det. Nom	Per	Nº	Prec Uni
Accesorios.Tripodes. Cangrejo, Cabezas, Etc.		Episodios	1	600,00
Material Iluminación Adquirido		Episodios	1	5.000,00
Equipo De Sonido Principal		Episodios	1	1.800,00
Grua De Cabeza Caliente. (---)	CON EQUIPO	Episodios	1	1.600,00
Travelling Portable.Peewe.	CON EQUIPO	Episodios	1	800,00
Equipos E.N.G Sin Personal		Episodios	1	5.000,00
Equipos E.N.G Sin Personal		Jornadas	2	200,00
Otros Transportes	furgos equipo	Jornadas	1	350,00
Otros Transportes	furgos equipo	Jornadas	1	350,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Presupuesto de producción

<u>VIAJES, DIETAS Y COMIDAS</u>				
	Det.Nom	Per	Nº	Prec Uni
Gasolina Y Kilometraje		Episodios	2	600,00
Taxis Y Otros		Episodios	1	500,00
Billetes Tren	viajes equipo	Episodios	1	1.500,00
Hotel Equipo Técnico		Episodios	1	1.500,00
Comidas Rodaje Equipo Técnico		Episodios	1	1.200,00
<u>SOPORTES GRABACIÓN Y VARIOS PS</u>				
	Det.Nom	Per	Nº	Prec Uni
Discos Duros		Total	1	3.000,00
Copias Master Emisión		Total	1	800,00
Teléfonos Móviles		Episodios	1	300,00
Copias Y Fotocopias En Rodaje O Grabación		Episodios	1	100,00
TOTALES				
<u>MONTAJE, SONORACIÓN Y POSTPRO</u>				
	Det.Nom	Per	Nº	Prec Uni
Alquiler Laptops		Meses	1	1.000,00
Almacenamiento AVID		Meses	1	1.500,00
Sala Postproducción	unity	Meses	1	4.000,00
Etalonaje		Episodios	1	1.800,00
Subtitulado Programas		Episodios	1	1.000,00
Sala Sonorización		Episodios	1	3.000,00
Cabecera (Diseño Y Realización)		Total	1	5.000,00
Sistema de seguridad de materiales informaticos		Episodios	1	2.500,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Presupuesto de producción

SEGUROS E IMPUESTOS				
	Det. Nom	Per	Nº	Prec Uni
	Seguro De Interrupción De Rodaje	Total	1	7.000,00

GASTOS VARIOS					
	Det. Nom	Per	Nº	Prec Uni	
	Gestoria Laboral	Meses	1	400,00	
	Envíos Y Mensajería	Total	1	500,00	
	Equipos Ofimáticos Y Otros Oficina	Meses	1	500,00	
	Asesoría Jurídica	registro marca y varios	Meses	1	500,00
	Material Oficina	Total	1	800,00	

OTROS / GENERALES				
	Det. Nom	Per	Nº	Prec Uni
	Imprevistos	Meses	1	1.000,00
	Otros gastos no definidos	Meses	1	3.904,13
	Intereses Financieros para Producción	Semanas	1	3.000,00

Fuente: elaboración propia

ANEXO II. Incentivos en principales países productores europeos

Tabla 20. Incentivos por países

- Límite de deducción por producción: 10 millones de euros
- Sobre los gastos deducibles el incentivo será de:**
- Península: 30% del primer millón y 25% para el resto
 - Canarias: 50% del primer millón y 45% para el resto
 - Navarra: 35% con un límite de deducción por producción de 3 millones de euros

INCENTIVOS EN REINO UNIDO

- No hay límite para la deducción
- Descuento del 25% en efectivo y hasta un 80% de desgravación fiscal.
- La productora debe pasar una prueba cultural

INCENTIVOS EN FRANCIA

- Tasa de devolución de impuestos: 30% de costes elegibles
- Gasto mínimo: 250 000 €
- Límite de reembolso por proyecto: 30 millones de euros (31,7 millones de dólares)
- Prueba Cultural

INCENTIVOS EN ALEMANIA

- Tasa de devolución de impuestos: 25% de costes elegibles
- El importe de la subvención se basa en los costes de producción alemanes aprobados y tiene un límite de 2,5 millones de euros. En el caso de las series, se puede conceder una subvención de hasta 4 millones de euros.

Fuente: elaboración propia

Figura 4. Certificado negativo de la denominación social



Registro Mercantil Central
Sección de Denominaciones

CSV: 12814001-INC-21001218-INR-4589432

CERTIFICACIÓN NO. 21001218

DON José Miguel Masa Burgos, Registrador Mercantil Central,
certifico en base a lo interesado por:
D/Da. EMPRESA QUE SOLICITA S.L.,
que su solicitud fue presentada al Diario Informatizado con fecha
05/01/2021, asiento 21001228 y asimismo que, efectuada la pertinente
busca en la Base de Datos,

CERTIFICO: Que NO FIGURA registrada la denominación

EMPRESA 2021 S.L.

En consecuencia, QUEDA RESERVADA DICHA DENOMINACIÓN a favor del citado interesado, por el plazo de seis meses desde la fecha que a continuación se indica, conforme a lo establecido en el artículo 412.1 del reglamento del Registro Mercantil.

Madrid, a Siete de Enero de Dos Mil Veintiuno.

EL REGISTRADOR,

La precedente certificación aparece suscrita por el Registrador antes expresado, con su firma electrónica reconocida, creada y desarrollada al amparo del artículo 108 y siguientes de la Ley 24/2001 de 27 de diciembre y disposiciones concordantes.

El presente documento podrá verificarse utilizando el CSV arriba indicado en la URL <http://www.rmc.es/csv>

NOTA.- Esta certificación tendrá una vigencia, a efectos de otorgamiento de escritura, de TRES MESES contados desde la fecha de su expedición, de conformidad a lo establecido en el art. 414.1 del Reglamento del Registro Mercantil.

Fuente: Registro Mercantil Central (2021)