



Trabajo final: Guacamaya Studio

PADE 3

Autores

Karen Alejandra Díaz Segura

Sebastian Hernández Cerón

Sara Juliana Sánchez Galvis

Juanita Villamil Otero

Bogotá

2024



Trabajo final: Guacamaya Studio

PADE 3

Autores

Karen Alejandra Díaz Segura - Marketing y Negocios Digitales

Sebastian Hernández Cerón - Marketing y Negocios Digitales

Sara Juliana Sánchez Galvis - Marketing y Negocios Digitales

Juanita Villamil Otero - Marketing y Negocios Digitales

Tutor

Luz Andrea Pinzón

Bogotá

2024

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento de título “Trabajo final: Guacamaya Studios” en la opción de grado de PADE III y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Karen Alejandra Díaz Segura

Sebastian Hernández Cerón

Sara Juliana Sánchez Galvis

Juanita Villamil Otero

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Karen Alejandra Díaz Segura

Sebastian Hernández Cerón

Sara Juliana Sánchez Galvis

Juanita Villamil Otero

Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Palabras Clave: Postproducción audiovisual, edición de video, animación digital, distribución audiovisual, animación 2D y 3D.....	8
Abstract.....	9
Keywords: Audiovisual post-production, video editing, digital animation, audiovisual distribution, 2D and 3D animation.....	9
Introducción	10
Análisis del Sector, Tendencias y Mercado.....	11
Tamaño del Mercado y Crecimiento.....	11
Factores Económicos y de Mercado	12
Sector de Desarrollo de Aplicaciones y Juegos	13
Competencia y Desafíos del Mercado	14
Perspectivas y Adaptación al Mercado	15
Tendencias Actuales del Mercado	16
Contenido Autogenerado	16
Tecnologías Inmersivas	16
Podcasts y Comunicación Audiovisual.....	17
Nuevas Narrativas y Lenguajes	17
Principales Competidores	17
Lean Canvas.....	24
Buyer Persona	28
Diagnóstico de Guacamaya Studio SAS en cada Área.....	31
Área Comercial	31
Estrategias Comerciales Actuales y su efectividad, fortalezas y Áreas de Mejora en el Enfoque de Ventas	32
Fortalezas	32
Áreas de mejora	32
Recomendaciones	33
Área de Mercadeo	33
Alineación de las Estrategias de Mercadeo Físico y Digital con los Objetivos de Negocio	36
Fortalezas	37

Áreas de mejora	38
Recomendaciones	38
Área Financiera.....	39
Situación Financiera de la Empresa.....	39
Fortalezas	40
Áreas de mejora	40
Recomendaciones	41
Área Administrativa.....	41
Eficiencia de los Procesos Administrativos y la Estructura Organizativa.....	42
Fortalezas	42
Áreas de mejora	42
Recomendaciones	43
Área de Producción.....	43
Procesos de Producción y Operaciones	43
Fortalezas	43
Área de mejora.....	44
Recomendaciones	44
Diagnóstico de los Cargos más Relevantes de la Compañía	44
Cargos Clave dentro de la Empresa	44
Estilos de Liderazgo de los Ocupantes de estos Cargos	45
Análisis DOFA.....	46
Plan de Mejora del Embudo de Ventas: Estrategias y Tácticas para Fortalecer el Área Mercadeo en Guacamaya Studio SAS.....	49
Objetivo General (Metodología SMART).....	49
Objetivos por cada etapa del embudo de ventas	50
Cargos y Perfiles Necesarios	55
Proyección de Ventas.....	57
PYG con Nuevos Servicios y Cargos Incluidos	59
Conclusiones	61
Bibliografía	62

Tabla de Figuras

Figura 1	18
Figura 2	19
Figura 3	21
Figura 4	24
Figura 5	29
Figura 6	31
Figura 7	33
Figura 8	34
Figura 9	35
Figura 10	36
Figura 11	39
Figura 12	41
Figura 13	50
Figura 14	52
Figura 15	54
Figura 16	57
Figura 17	58
Figura 18	59

Resumen

La presente investigación aborda un exhaustivo análisis estratégico de Guacamaya Studios en términos de operaciones, gestión, administración, competitividad, etc. En donde se evidencia un alto posicionamiento por parte de la empresa que se encuentra operando en dos mercados (Estados Unidos y Colombia). La industria es bastante competitiva debido a que la diferenciación entre marcas es mínima, por lo que se empiezan a tomar en cuenta otros factores como la reducción de costos e inversiones en nuevas tecnologías para poder destacar en el mercado. Por otro lado, se encuentra en constante crecimiento, lo que genera una demanda importante y nuevas oportunidades para incrementar las utilidades en los próximos años.

Guacamaya Studios se caracteriza por una gestión eficiente en las diferentes áreas operativas, lo que le permite obtener resultados positivos y seguir consolidando su competitividad. Finalmente, debido al auge que está teniendo la industria, así como el mundo en la actualidad, se plantean diferentes objetivos y estrategias específicas para potenciar las ventas a través de canales digitales, y aprovechar toda esta digitalización para seguir asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en una industria en constante evolución.

Palabras Clave: Postproducción audiovisual, edición de video, animación digital, distribución audiovisual, animación 2D y 3D.

Abstract

The present research addresses an exhaustive strategic analysis of Guacamaya Studios in terms of operations, management, administration, competitiveness, etc. Where a high positioning is evidenced by the company that is operating in two markets (United States and Colombia). The industry is quite competitive due to the fact that the differentiation between brands is minimal, which is why other factors such as cost reduction and investments in new technologies are beginning to be taken into account in order to stand out in the market. On the other hand, it is in constant growth, which generates a significant demand and new opportunities to increase profits in the coming years.

Guacamaya Studios is characterized by efficient management in the different operational areas, which allows it to obtain positive results and continue to consolidate its competitiveness. Finally, due to the boom that the industry is having, as well as the world is having today, different objectives and specific strategies are proposed to boost sales through digital channels, and take advantage of all this digitisation to continue to ensure the sustainability and growth of the company in an evolving industry.

Keywords: Audiovisual post-production, video editing, digital animation, audiovisual distribution, 2D and 3D animation.

Introducción

Detrás de cada video, película y tráiler hay un arduo trabajo realizado por miles de personas que hacen posible lo que vemos en televisión o cine. Las diferentes fases de producción son solo el comienzo; el toque final lo aportan las empresas de postproducción, encargadas de la edición de video y ajustes de audio, color, imágenes, tiempos, y mucho más. Este es el corazón de Guacamaya Studio SAS, una empresa colombiana dedicada a la postproducción de millones de videos.

Guacamaya Studio fue fundada el 9 de octubre del 2000 por Mauricio Otero Bonilla, quien continúa dedicando sus esfuerzos a ofrecer a sus clientes creatividad, versatilidad e innovación en cada proyecto. Con más de 23 años de experiencia en el mercado, han desarrollado estrategias y métodos que optimizan los procesos, mejorando la calidad de sus entregas. Entre sus servicios se destacan la animación 2D y 3D, rotoscopia, ilustración, y motion graphics. Además, su equipo de ingenieros realiza desarrollos en flash, HTML, y HTML5, garantizando compatibilidad en todos los navegadores y con diseño responsive.

Además, Guacamaya Studio crea y desarrolla juegos y aplicaciones para dispositivos móviles, pantallas táctiles y páginas web, utilizando tecnología innovadora como dispositivos touch, sensores de movimiento, y pantallas 3D. Estas herramientas, constantemente actualizadas, permiten ampliar la capacidad interactiva de las aplicaciones, logrando un impacto efectivo en el público.

Gracias a su trayectoria y experiencia en el sector, en el año 2005 obtuvieron el prestigioso reconocimiento “El Lápiz de Acero”, confirmando una vez más las competencias de la empresa y su equipo. Además, su expansión internacional es digna de destacar: con una

sucursal en Miami, en colaboración con Golden Bird Films, han logrado innovar en tendencias clave como la realidad virtual y las tomas con drones, posicionándose a la vanguardia de la industria en Colombia y más allá, con productos de la más alta calidad.

Cabe resaltar que, en los últimos siete años, las exportaciones de servicios audiovisuales y contenidos digitales en Colombia han crecido en promedio un 29%, lo que refleja el auge y la competitividad del sector en el que opera Guacamaya Studios. Este crecimiento reafirma el papel de la industria audiovisual colombiana como un motor económico clave y destaca la capacidad de las empresas nacionales para competir a nivel global.

Análisis del Sector, Tendencias y Mercado

Tamaño del Mercado y Crecimiento

A nivel global, la industria de la animación y los efectos visuales se ha consolidado como un sector de gran valor económico, con una proyección de crecimiento sostenido en los próximos años. Según estimaciones recientes, el mercado global de la animación alcanzará aproximadamente 642.5 mil millones de dólares para el año 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 4.5% desde 2022. Este crecimiento está impulsado por la creciente demanda de contenido animado en películas, videojuegos, publicidad, y plataformas digitales, así como por la expansión de nuevas tecnologías como la realidad aumentada (AR), la realidad virtual (VR) y la inteligencia artificial (IA), que están transformando la forma en que se producen y consumen los contenidos visuales.

El mercado de la animación en América Latina, aunque más pequeño en comparación con otras regiones, ha mostrado un desarrollo significativo, especialmente en países como

Colombia, que se ha destacado como un hub emergente de producción y exportación de servicios audiovisuales. En 2022, se estimó que la industria de la animación en América Latina representaba un mercado de aproximadamente 500 millones de dólares. Este crecimiento ha sido impulsado por la expansión de la infraestructura digital, el acceso a nuevas tecnologías y la capacidad de los estudios de la región para ofrecer servicios competitivos a mercados internacionales, especialmente a Estados Unidos y Europa. Colombia, en particular, ha jugado un papel clave en este crecimiento, gracias a sus políticas gubernamentales que han incentivado la producción audiovisual y han atraído inversiones extranjeras.

Factores Económicos y de Mercado

El crecimiento de la industria de la animación y la producción de video en Colombia no puede entenderse sin considerar los factores económicos y de mercado que han influido en su desarrollo. La inversión en tecnología e innovación ha sido uno de los principales motores de esta expansión. Empresas como Guacamaya Studio SAS han sabido aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, adoptando equipos avanzados y técnicas innovadoras para ofrecer productos de alta calidad que cumplen con los estándares internacionales. La adopción de tecnologías como la animación en 3D, la rotoscopia y el motion graphics ha permitido a estas empresas diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo.

Además, la globalización ha sido un factor determinante en la expansión de este sector. La capacidad de ofrecer servicios a clientes internacionales ha permitido a empresas colombianas como Guacamaya Studio SAS crecer más allá de sus fronteras locales. El hecho de que sus principales clientes provienen de Estados Unidos, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Goldenbird Films LLC, Ikartoons Animation LLC y Maloka Design LLC, demuestra la

capacidad de estas empresas para competir en un mercado global, ofreciendo productos y servicios que cumplen con las exigencias de los clientes más sofisticados.

Otro factor económico clave ha sido el apoyo gubernamental y la inversión extranjera. En Colombia, la industria de la animación y la producción digital ha recibido importantes incentivos del gobierno, como el "Fondo para el Desarrollo Cinematográfico" y la Ley 1556 de 2012, que promueve la producción audiovisual en el país. Estos incentivos no solo han facilitado la creación de empresas dedicadas a la animación y la producción digital, sino que también han atraído inversiones extranjeras, que han contribuido al desarrollo y expansión del sector. Esto ha permitido a empresas como Guacamaya Studio SAS acceder a recursos y tecnologías que de otro modo habrían sido inalcanzables, mejorando su competitividad en el mercado internacional.

Sector de Desarrollo de Aplicaciones y Juegos

Paralelamente, Guacamaya Studio SAS también opera en el sector de desarrollo de aplicaciones móviles y juegos, un mercado que ha experimentado un crecimiento espectacular en los últimos años. Este sector se ha visto beneficiado por la explosión de la tecnología móvil y el aumento en la penetración de smartphones en todo el mundo, lo que ha generado una demanda creciente de aplicaciones y juegos móviles. A nivel global, el mercado de desarrollo de aplicaciones móviles y juegos fue valorado en 188.9 mil millones de dólares en 2022, y se proyecta que alcanzará los 407.3 mil millones de dólares para 2026, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 18.4%. Este crecimiento es impulsado por el aumento en la adopción de dispositivos móviles, la creciente popularidad de los juegos móviles, y la expansión de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y el machine learning, que están transformando la forma en que se desarrollan y experimentan las aplicaciones y juegos móviles.

En Colombia, aunque el sector de aplicaciones y juegos aún está en desarrollo en comparación con mercados más maduros como Estados Unidos o Europa, ha mostrado un crecimiento significativo. La penetración de smartphones en el país ha alcanzado niveles altos, y la mejora en la conectividad digital ha permitido que un número cada vez mayor de personas acceda a aplicaciones y juegos móviles. Este crecimiento ha creado un entorno favorable para el desarrollo de este sector, y ha ofrecido nuevas oportunidades para empresas como Guacamaya Studio SAS, que ha sabido adaptarse a las tendencias del mercado y ha incorporado tecnologías innovadoras como dispositivos touch, sensores de movimiento y pantallas 3D en sus proyectos.

Competencia y Desafíos del Mercado

A pesar de las oportunidades que presenta el mercado, Guacamaya Studio SAS enfrenta una competencia intensa, tanto a nivel local como internacional. En Colombia, la empresa compite con un número creciente de empresas emergentes en la producción de animación y el desarrollo de aplicaciones que están comenzando a ganar terreno en el mercado. Estas empresas, aunque aún no cuentan con la experiencia y los recursos de Guacamaya Studio SAS, están aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado y están comenzando a establecerse como competidores serios en el sector.

A nivel internacional, la competencia es aún más feroz. Guacamaya Studio SAS compite con estudios de animación y desarrollo de aplicaciones ubicados en mercados como Estados Unidos, India y Europa del Este, que pueden ofrecer precios competitivos gracias a economías de escala y menores costos operativos. Además, la globalización ha facilitado el acceso a nuevos mercados, pero también ha aumentado la competencia, ya que los clientes ahora tienen acceso a una amplia gama de proveedores de servicios en todo el mundo.

Otro desafío importante que enfrenta Guacamaya Studio SAS es la falta de talento especializado en Colombia. Aunque el país está produciendo más talento en animación y desarrollo de aplicaciones, la demanda de profesionales calificados a menudo supera la oferta. Esto ha creado una brecha en el mercado que podría limitar el crecimiento de la empresa a largo plazo, a menos que se aborden estas limitaciones mediante inversiones en educación y capacitación.

Además, la dependencia de clientes internacionales expone a la empresa a riesgos económicos, como fluctuaciones en las tasas de cambio y otros factores macroeconómicos que podrían afectar su rentabilidad. Aunque la globalización ha permitido a Guacamaya Studio SAS expandirse a nuevos mercados, también ha aumentado su exposición a factores económicos externos que podrían afectar su negocio.

Perspectivas y Adaptación al Mercado

A pesar de estos desafíos, Guacamaya Studio SAS ha sabido adaptarse a las condiciones del mercado y ha aprovechado las oportunidades que se le han presentado. La empresa ha centrado su estrategia en la innovación y la calidad, invirtiendo en tecnología avanzada y en la mejora continua de sus procesos de producción. Esto le ha permitido ofrecer productos y servicios que cumplen con los estándares internacionales y que son altamente valorados por sus clientes.

Además, Guacamaya Studio SAS ha demostrado una notable capacidad para atraer y retener talento especializado, lo que le ha permitido mantener su competitividad en un mercado que demanda constantemente nuevas habilidades y conocimientos. La combinación de un enfoque en la innovación, el uso de tecnologías avanzadas y la capacidad para adaptarse a las

tendencias del mercado global coloca a la empresa en una posición ventajosa para seguir creciendo y expandiéndose en el futuro.

Tendencias Actuales del Mercado

Dado el constante cambio en las dinámicas de la industria, es fundamental que Guacamaya Studios se mantenga a la vanguardia, adaptándose a las tendencias emergentes y aprovechando las nuevas tecnologías, que por su estrecha relación con esta industria está en constante evolución. De esta manera, podrá ofrecer a los consumidores exactamente lo que buscan, anticipándose a sus deseos y necesidades.

Contenido Autogenerado

La importancia del contenido en redes sociales sigue creciendo, y la producción audiovisual se ha convertido en un factor fundamental para una comunicación asertiva entre los creadores y los usuarios. Plataformas como Instagram, TikTok, YouTube, entre otras, reflejan el crecimiento inminente de esta industria, atrayendo cada día a más usuarios que se unen a comunidades en las que se sienten identificados con el mensaje del video.

Tecnologías Inmersivas

La realidad virtual (VR) y la realidad aumentada (AR) están transformando rápidamente las economías y los sectores empresariales, dando un giro a la manera de comunicar y generar vínculos con los usuarios. Estas tecnologías no sólo están cambiando la forma en que interactuamos con el mundo digital, sino que también están abriendo nuevas oportunidades para las empresas que buscan destacarse en un entorno cada vez más competitivo. Hoy en día, al vivir en un entorno globalizado donde las personas tienen acceso a cualquier producto, las empresas

están buscando tener presencia e invertir en estas tecnologías, con el fin de crear experiencias inmersivas para atraer cada vez más usuarios.

Podcasts y Comunicación Audiovisual

Las personas se están alejando de las emisoras de radio tradicionales y están migrando a nuevos medios de comunicación, optando por un acceso a la información más especializado y personalizado de acuerdo con sus gustos y preferencias, mostrándonos una vez la cantidad de posibilidades emergentes en el mercado como lo son los videos ilustrativos, los videotutoriales y los podcasts, accediendo a lo que realmente les interesa consumir en información y no solo a lo que es impuesto en los medios tradicionales.

Nuevas Narrativas y Lenguajes

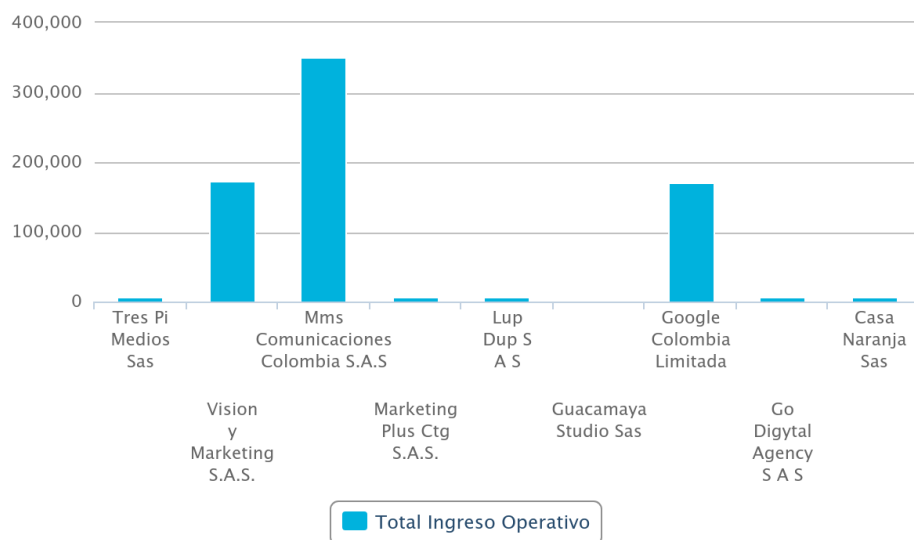
La forma de presentar una historia no es lo único que ha venido innovando con el tiempo, también el proceso creativo en la que logran llegar a las historias que le cuentan al público han sido tendencias de innovación. Los usuarios interactúan con el contenido y logran hacer parte del proceso desde diferentes plataformas digitales, creando un vínculo más estrecho entre la marca y los consumidores.

Principales Competidores

Dentro de los principales competidores que podemos encontrar en la industria tanto nacionales como internacionales, tenemos todas las agencias de producción audiovisual, que ofrecen servicios que van desde la pre-producción hasta la post-producción, creación de contenido, aplicaciones y juegos móviles. A continuación la **figura 1** nos muestra las principales empresas del sector con sus ingresos operativos.

Figura 1

Principales empresas del sector con su ingreso operativo (en millones) al año 2023



Fuente: Base de datos de sector de *EMIS* (<https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=13310906>).

En la **figura 1** podemos observar el ingreso que disponen estas empresas con la ayuda de sus operaciones diarias, en donde se nota una gran diferencia en la cifra de tres compañías con respecto a las otras de alrededor de cien mil millones. No obstante, no todas ofrecen la misma gama de servicios que Guacamaya Studio Sas, por lo tanto dentro de esas compañías las que vemos como competencia directa son **3Pi Medios** y **Visión y Marketing**. Si bien las otras ofrecen algunos servicios similares, no tendrían un impacto significativo y directo como las mencionadas anteriormente.

Analizaremos las siguientes compañías más a fondo para ver sus características principales ya que son las que están teniendo o vienen teniendo un fuerte impacto:

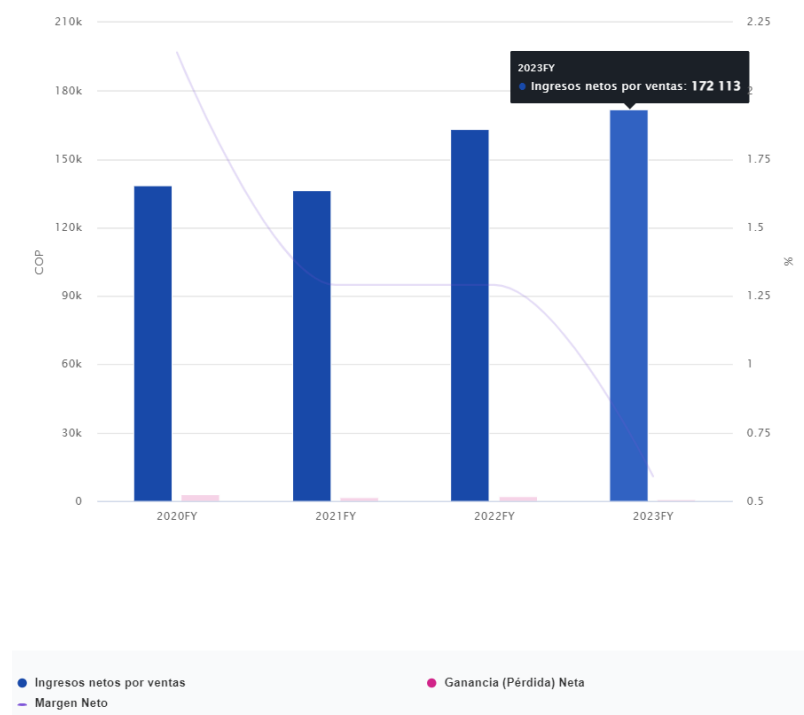
Visión y Marketing

Es una empresa colombiana que ofrece soluciones en diferentes áreas como la inteligencia de negocios, experiencia de marca, marketing, producción de vídeo, realidad virtual y animación 3D. Está aliada con el grupo Ohla, donde opera y tiene la mayor parte de proyectos en Latino América con marcas reconocidas en el mercado.

Tiene más de 35 años de trayectoria, lo cual le permite ser una de las compañías fuertes en este sector y, además, por su gran portafolio de servicios y soluciones que ofrece tiene reconocimiento y una situación financiera muy consolidada, superando a la competencia por altas cifras como lo vimos en la **figura 1**. Sin embargo, en la **figura 2** que viene a continuación, nos mostrará más en detalle las cifras de esta gran empresa.

Figura 2

Situación financiera de Visión y Marketing (en millones) de 2020 a 2023



Fuente: Base de datos de compañía de *EMIS* (<https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/companies/profile/CO/1218154>).

Podemos evidenciar que siempre se ha mantenido constante en sus ingresos netos a través de los años y que al año 2023 tuvieron 172.113 millones, lo cual es una cifra que supera a la mayoría de la competencia. Si bien sabemos que es una empresa fuerte ya que está a nivel global de países hispanohablantes, si no se sigue invirtiendo en innovación, tecnología y demás, puede ser una debilidad frente al resto debido al alto crecimiento de la industria y de empresas emergentes como lo hemos visto a lo largo de este documento.

3Pi Medios

Es una agencia digital B2B full service, donde ofrecen estrategias digitales teniendo en cuenta la tecnología, la creatividad y el marketing para impulsar el potencial de sus clientes.

Dentro de las fortalezas de esta compañía podemos evidenciar que ofrece una amplia gama de servicios en el marketing digital B2B, tecnología, diseño y creación de contenido digital, lo que les permite satisfacer diferentes necesidades dependiendo de lo que se requiera. Adicionalmente, ya que su enfoque es B2B les permite estar al tanto de todas las noticias, tendencias y comportamientos de este sector para ofrecer la mejor estrategia posible. Junto con la innovación y la tecnología a la mano, con herramientas como: salesforce, plataformas omnicanal, shopify, entre otros, les permite mejorar la efectividad de las estrategias que quieran llevar a cabo.

Por otro lado, también podemos observar que se encuentran debilidades como lo es la poca atractividad que tienen para las empresas con enfoque B2C y que busquen soluciones más sencillas, ya que ellos solamente están enfocados en estrategias B2B. Asimismo, al tener una

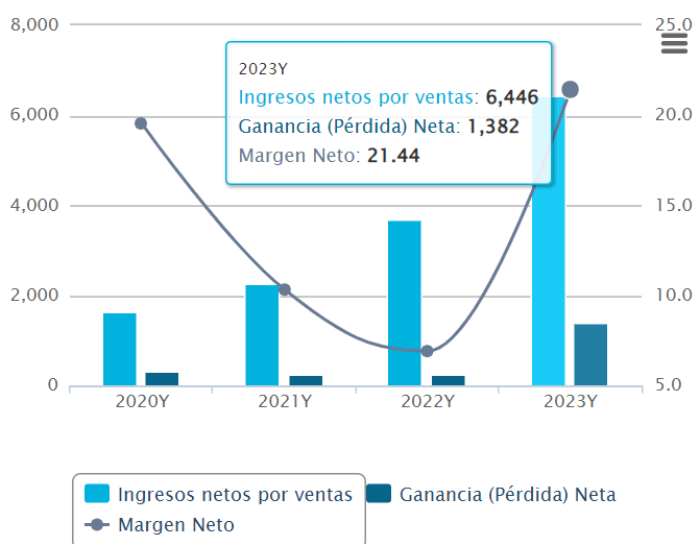
gama amplia de servicios, puede dificultar su presencia y diferenciación frente a otras empresas del mercado si no se maneja con precisión.

Por último, podemos mencionar que la estrategia de mercado se basa en la tecnología que ofrecen con Salesforce, Shopify, que son herramientas que ayudan a cumplir y satisfacer las necesidades. Las plataformas omnicanal ayudan al posicionamiento y reconocimiento de la marca, propagando la información por varios canales online y offline.

A continuación, en la **figura 3** podemos ver la situación financiera de 3Pi Medios.

Figura 3

Situación financiera de 3Pi Medios (en millones) de 2020 a 2023



Fuente: Base de datos de compañía de *EMIS* (<https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/companies/profile/CO/13310906>).

Con base en esto podemos decir que es una empresa que está creciendo financieramente ya que se ve el aumento a través de los años, terminando en el 2023 con 6,446 millones en sus ingresos netos, convirtiéndose en una referencia para la industria.

AkiraStudio

Es una empresa de producción audiovisual con una trayectoria amplia en el mercado, se especializan en la creación de contenido digital, comerciales, cine y fotografía.

Entre sus fortalezas se puede evidenciar que también ofrece una amplia gama de servicios, mostrando varios proyectos que han hecho con marcas reconocidas como Movistar, JEEP, ACNUR, en el ámbito nacional. Como consecuencia, observamos que su enfoque es más local, lo cual es una desventaja a la hora de hacer una comparación frente a las otras compañías que tienen presencia internacional.

BluePixel

Es una empresa especializada en el desarrollo de software y diseño UX/UI, ofreciendo servicios de e-commerce, gaming, servicios financieros y demás. Analizando las fortalezas podemos nombrar el amplio portafolio de servicios, incluyendo el desarrollo de aplicaciones móviles, branding, interfaces, lo que le permite cubrir las necesidades de varios prospectos de diferentes sectores. Además, la empresa ha trabajado con marcas reconocidas como Bimbo, DiDi, BBVA, lo que les da visibilidad y experiencia en la industria. No obstante, a pesar de que tiene sede en México y Colombia, al seguir en constante crecimiento a nivel internacional, puede limitar su competitividad con las que ya están más consolidadas en este y al igual que 3Pi

Medios, tener una alta variedad de servicios puede ser contraproducente si no se gestiona con delicadeza.

La estrategia de mercado que se evidencia es la personalización en el servicio que le ofrecen a cada usuario, la transparencia y la comunicación asertiva. Además, la variedad de servicios les permite ganar mayor posicionamiento ya que pueden atraer clientes con distintos propósitos. La adaptabilidad de trabajar internacionalmente con diferentes marcas reconocidas, le permiten ser una compañía segura y de experiencia.

En conclusión, vemos que es un mercado muy competitivo donde aparecen bastantes oportunidades tanto para las empresas ya existentes como para las que están emergiendo.

VideoPro afirma lo siguiente:

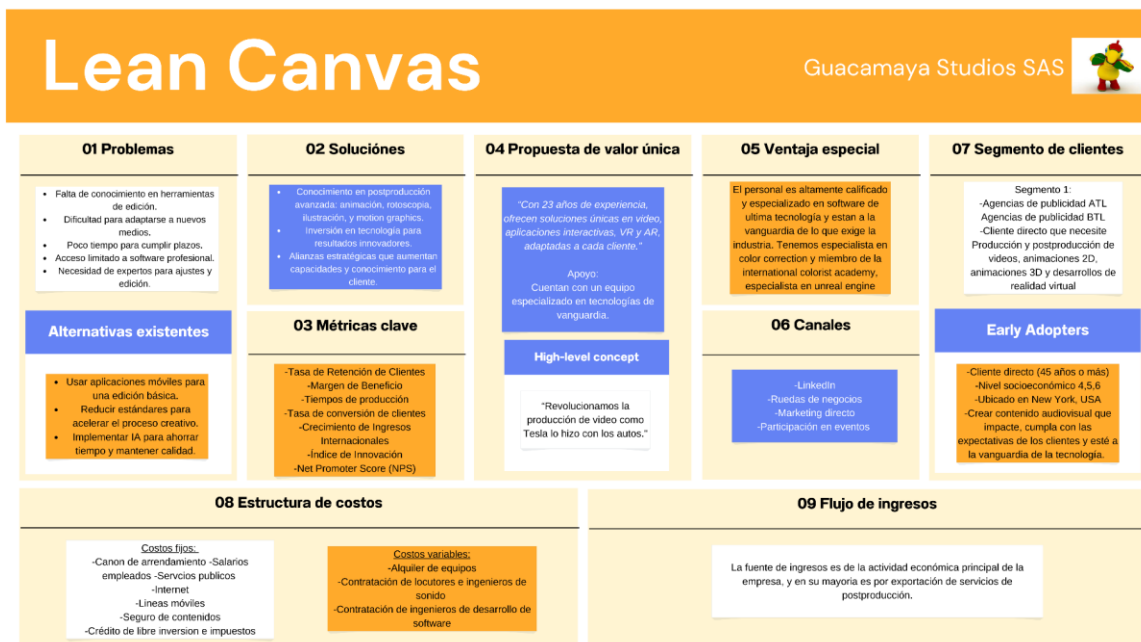
Para navegar con éxito en este cambiante panorama, los profesionales deben estar al día con las tecnologías emergentes, explorar el potencial del streaming, desarrollar habilidades en producción en contenido breve, mejorar en transmisiones en vivo, innovar en contenido inmersivo, adoptar herramientas basadas en IA, fomentar colaboraciones estratégicas, explorar nuevos mercados y audiencias, y enfocarse en la calidad del contenido. (VideoPro, 2024)

Mejorar cualquier aspecto como la optimización de procesos, la reducción de costos y/o la inversión en nuevos softwares, equipos, etc, viene a ser muy importante y crucial en este entorno donde se van a aprovechar las oportunidades que está brindado el mercado al máximo y, además, se incrementa la competitividad de la marca. Lo más mínimo puede marcar la diferencia en este punto donde lo que sabemos con certeza es que va a seguir incrementando más y más.

Lean Canvas

Figura 4

Lean Canvas de Guacamaya Studio S.A.S



Fuente: Realizada por el autor

A continuación, explicaremos más a detalle cada sección de la **figura 4**:

Problemas

- Falta de conocimiento del uso de las herramientas tecnológicas para lograr la edición y deseada;
- Dificultad para reconocer y poder tener presencia en nuevos medios de comunicación y tecnologías emergentes, quedando obsoleto en su contenido;

- Limitación de tiempo en las distintas tareas que tienen para cumplir en los plazos establecidos para el proyecto;
- Acceso limitado a softwares profesionales que permitan que su proceso de postproducción sea exitoso;
- Necesidad para lograr llegar al formato en sus videos compatible con la intención comunicativa y con las nuevas tecnologías disponibles en los dispositivos de los hogares;
- Imposibilidad de conseguir una empresa que cuente con los conocimientos de edición especializados en las diferentes áreas para darle vida al proceso creativo;
- Necesidad de disponibilidad para crear los ajustes necesarios al proyecto.

Alternativas existentes:

- Optar por una edición básica desde aplicaciones móviles que tengan acceso para cualquier persona;
- Modificar el proceso creativo, bajando los estándares de la pieza con el fin de que se pueda llegar más rápido y sin tanto proceso a la pieza final;
- Implementación de inteligencia artificial con el fin de reducir tiempos y mantener el estándar que buscan tener en la producción final.

Solución

- La empresa cuenta con el conocimiento para brindar al consumidor la edición especializada deseada en las diferentes áreas de postproducción como lo es la animación 2D y 3D, rotoscopia, ilustración, y motion graphic, desarrollos en flash, HTML, y HTML5 e implementación de VR y AR.

- La empresa cuenta con una gran inversión en tecnologías que garantizan un resultado innovador y mejoran la visión de los procesos de sus clientes.
- La empresa ha reconocido la necesidad de segmentar necesidades por lo que ha generado alianzas que logran aumentar las capacidades y el conocimiento que se le brinda al consumidor.

Métricas claves

- Tasa de retención de clientes: Nos indica la cantidad de clientes fieles a la marca que repiten nuestros servicios.
- Margen de beneficio: Determina la rentabilidad de cada proyecto.
- Tiempos de producción: Medir el tiempo de realización del proyecto desde su aprobación hasta la entrega final y si cumplen el plazo establecido.
- Tasa de conversión de clientes: Porcentaje de nuevas cotizaciones que se vuelven una realidad.
- Crecimiento de ingresos internacionales: Porcentaje de crecimiento de ventas internacionales, así como de participación.
- Índice de innovación: Inversión en nuevas tecnologías y técnicas que permitan la efectividad en los proyectos.
- Net promoter score (NPS): Permite saber la disposición de los clientes para recomendar los servicios de la empresa.

Propuesta de valor única

Guacamaya Studio combina más de 23 años de experiencia con un equipo altamente especializado en tecnologías de vanguardia para ofrecer soluciones integrales en producción y post-producción de video. Su expertise abarca desde

animación 2D y 3D hasta rotoscopia e ilustración, garantizando resultados de alta calidad y creatividad. Además, desarrollan aplicaciones interactivas y experiencias inmersivas en Realidad Virtual (VR) y Aumentada (AR), adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente. Su inversión constante en tecnología avanzada y sus alianzas estratégicas les permiten proporcionar un servicio innovador que optimiza y redefine la visión de los procesos de sus clientes, asegurando resultados impactantes y personalizados.

Por otro lado, podemos definir el High-level concept de Guacamaya Studio cómo: “Revolucionamos la producción de video como Tesla lo hizo con los autos.” Teniendo en cuenta que esta gran empresa está enfocada en priorizar la tecnología de vanguardia y los más altos niveles de estándares de profesionales para transformar su trabajo en todo un arte.

Ventaja especial

Teniendo en cuenta la propuesta de valor que ofrece Guacamaya Studio, es válido afirmar que cuentan con una gran ventaja, su personal. Es de vital importancia preservar y capacitar el personal, puesto que son ellos quienes les dan vida al negocio, es por eso que Guacamaya Studio se esfuerza en encontrar personal altamente calificado y especializado en software de última tecnología y están a la vanguardia de lo que exige la industria, para así poder ofrecerle el mejor servicio a sus clientes.

Canales

Los canales más eficientes para llegar a productores ejecutivos y directores creativos en la industria audiovisual, quienes son los early adopters para Guacamaya Studio, se puede optar por utilizar canales como LinkedIn para conexiones profesionales, publicidad en medios especializados del sector, y campañas de email marketing

personalizadas. Además, la participación en eventos de la industria, networking o las mismas ruedas de negocios pueden ser efectivas para la captación de este segmento clave.

Segmento de clientes

El segmento de clientes de Guacamaya Studio incluye agencias de publicidad ATL y BTL, así como clientes directos que requieren servicios de producción y postproducción de videos, animaciones 2D y 3D, y desarrollos de realidad virtual.

Estructura de costos

La estructura de costos de Guacamaya Studio se compone de costos fijos y variables. Los **costos fijos** incluyen el canon de arrendamiento, salarios de empleados, servicios públicos, internet, líneas móviles, seguro de contenidos, créditos de libre inversión e impuestos. Por otro lado, los **costos variables** abarcan el alquiler de equipos, así como la contratación de locutores, ingenieros de sonido e ingenieros de desarrollo de software, dependiendo de los requerimientos de cada proyecto. Estos costos permiten mantener la operación constante mientras se ajustan según las necesidades de producción.

Flujo de ingresos

Los flujos de ingresos de Guacamaya Studio provienen principalmente de su actividad económica central, enfocada en la exportación de servicios de postproducción. Esto incluye la producción y postproducción de videos, animaciones y desarrollos interactivos, generando ingresos a través de proyectos con clientes internacionales.

Buyer Persona

En nuestro estudio de mercado podemos tomar como referente de perfiles de compradores prospectos que muestran los principales objetivos y así mismo las dolencias que tienen nuestros clientes (B2B).

Figura 5*Perfil de comprador (buyer persona)*

Fuente: Realizada por el autor

A continuación, vamos a observar una breve explicación de la **figura 5**:

- **Nombre:** David Carter
- **Edad:** 45 años
- **Cargo:** Productor ejecutivo o director creativo en una productora de cine, agencia de publicidad, o estudio de animación.
- **Ubicación:** Nueva York (Nueva York), Estados Unidos.
- **Industria:** Cine, Agencia de Publicidad y Producción de Video.
- **Nivel educativo:** Título universitario en Producción Audiovisual, Dirección de Cine, o Publicidad. Algunos cuentan con títulos avanzados en Administración de Empresas o Producción Ejecutiva.

- **Años de experiencia:** Entre 20 años de experiencia en la industria del entretenimiento, trabajando en proyectos de cine, televisión o publicidad.
- **Responsabilidades:** Supervisar proyectos de contenido audiovisual, gestionar el presupuesto de producción, coordinar equipos de postproducción, asegurar la calidad de los productos y cumplir con los plazos establecidos.
- **Necesidades:**

Alta Calidad en la Producción de Animación: Este cliente busca un socio que pueda entregar contenido de alta calidad que cumpla con los estándares internacionales en animación 2D y 3D, ilustración y motion graphics, ya que sus clientes finales son grandes marcas o cadenas de medios.

Cumplimiento de Plazos Rígidos: Debido a la naturaleza de sus proyectos, como películas o campañas publicitarias, los tiempos de entrega son muy estrictos, y necesitan un socio que cumpla con las fechas de entrega de manera puntual y eficiente.

Adaptabilidad y Flexibilidad: Frecuentemente, los proyectos pueden cambiar en el último minuto, lo que requiere un proveedor que sea ágil y adaptable a modificaciones en el contenido o dirección creativa.

- **Dolencias:**

Dificultades para Encontrar Proveedores Confiables y Flexibles: El productor ha trabajado con estudios que no cumplen con los tiempos de

entrega o que no pueden adaptarse a cambios de última hora en los proyectos.

Costo Elevado de Producción Local: En el mercado estadounidense, los costos de producción de animación y postproducción son elevados, por lo que buscan externalizar ciertos servicios a empresas como Guacamaya Studio SAS para reducir costos sin sacrificar la calidad.

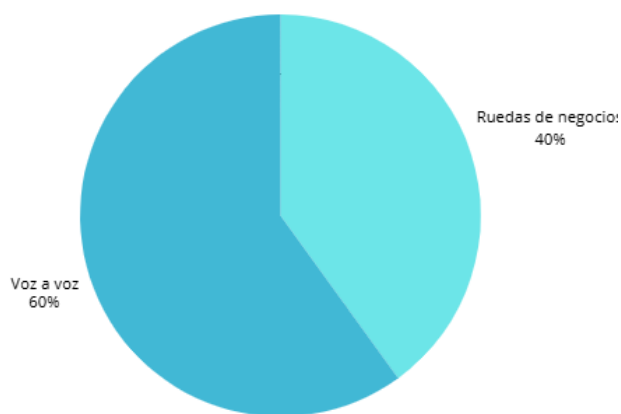
Falta de Comunicación Clara y Transparente: La frustración por falta de claridad en los procesos de producción o actualizaciones en tiempo real puede ser un problema, por lo que valoran una comunicación fluida y transparente durante todo el proceso creativo.

Diagnóstico de Guacamaya Studio SAS en cada Área

Área Comercial

Figura 6

Gráfico de tortas: Puertas comerciales para Guacamaya Studio SAS



Fuente: Realizada por el autor

Estrategias Comerciales Actuales y su efectividad, fortalezas y Áreas de Mejora en el Enfoque de Ventas

En el área comercial, **Guacamaya Studio SAS** actualmente se basa en dos estrategias principales para captar nuevos clientes: **participación en ruedas de negocio** y **referencias de clientes satisfechos**. Estas estrategias permiten que la empresa aproveche el **boca a boca** y mantenga una red de contactos activa, lo que puede ser efectivo en un mercado especializado como el de la animación y la producción de contenido digital. Sin embargo, la **dependencia excesiva de referencias** y la **falta de un plan de ventas estructurado** son grandes limitantes para el crecimiento de la empresa.

Fortalezas

Red de Contactos Sólida. El hecho de que los clientes referencien a la empresa sugiere que Guacamaya Studio ofrece un servicio satisfactorio y de alta calidad.

Participación en Eventos. Asistir a ruedas de negocio y mercados específicos permite a la empresa estar visible en su nicho de mercado, lo que puede generar oportunidades de negocio.

Áreas de mejora

Falta de Estrategia Proactiva. La empresa no cuenta con una **estrategia de ventas activa** que incluya prospección, marketing digital y campañas de ventas directas. Esto reduce su capacidad de captar nuevos clientes de forma constante.

Bajo Uso de Herramientas Digitales. Aunque se mencionó el uso de redes sociales, este aspecto no está explotado al máximo. El desarrollo de campañas más estratégicas en plataformas como **LinkedIn, Instagram** o **Google Ads** podría expandir el alcance de la empresa.

Carencia de Personal Especializado en Ventas. No parece haber un equipo o rol específico enfocado en ventas, lo que limita la capacidad de Guacamaya para seguir un proceso de ventas estructurado y orientado a resultados.

Recomendaciones

- Desarrollar un **departamento de ventas o asignar un rol** dedicado a la creación de estrategias comerciales más agresivas, como **inbound marketing**, campañas de **email marketing**, y el uso de **CRM** para el seguimiento de prospectos.
- Mejorar el **uso de plataformas digitales** a través de la optimización del contenido, publicidad paga y presencia en eventos en línea para captar leads de manera más efectiva.

Área de Mercadeo

Figura 7

Primera cuenta de Instagram (enero de 2015)



Fuente: Instagram - Guacamaya Studio S.A.S

Figura 8

Segunda cuenta de Instagram (marzo de 2018)



Fuente: Instagram - Guacamaya Studio S.A.S

Figura 9

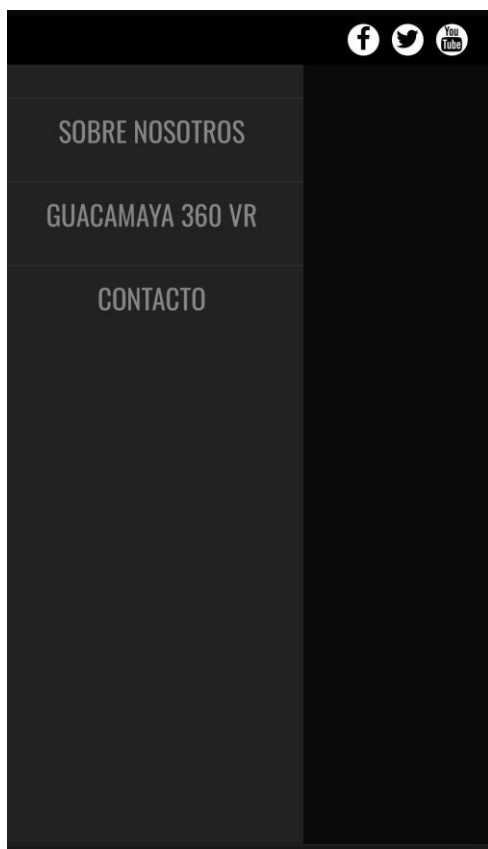
Canal único de YouTube



Fuente: YouTube - Guacamaya Studio S.A.S

Figura 10

Única perspectiva actual de la página web (2024)



Fuente: Página web - Guacamaya Studio S.A.S

Alineación de las Estrategias de Mercadeo Físico y Digital con los Objetivos de Negocio

El enfoque de mercadeo de Guacamaya Studio SAS está alineado principalmente con la asistencia a eventos y ruedas de negocios específicas de la industria. Sin embargo, se evidencia una **falta de métricas claras** para evaluar el impacto de estas actividades en los resultados globales de la empresa.

En el contexto del marketing digital, implementar herramientas para medir el impacto es esencial para tomar decisiones basadas en datos. Según un artículo de *Forbes* (2024), las métricas clave como el retorno de inversión (ROI), la tasa de conversión, el tráfico web, y el tiempo de permanencia en páginas son fundamentales para entender la efectividad de las estrategias digitales y optimizar campañas futuras. Por ejemplo, Google Analytics permite a las empresas rastrear el comportamiento de los usuarios, identificar tendencias y ajustar sus tácticas para maximizar resultados. Además, el uso de sistemas de CRM puede mejorar significativamente la retención de clientes al gestionar datos y personalizar la experiencia del usuario.

Un caso destacado en el sector de la animación es *Pixar Animation Studios*, que ha utilizado análisis de datos para optimizar la promoción de sus producciones y personalizar las estrategias de marketing digital. Al implementar métricas avanzadas, han logrado identificar los canales más efectivos para promocionar nuevos lanzamientos, lo que les permite enfocar recursos en plataformas con mayor conversión. Esto se traduce en un aumento significativo en la interacción del público con sus campañas, demostrando cómo la medición basada en datos puede transformar los resultados de marketing en industrias creativas (Harvard Business Review, 2024).

De acuerdo con *Statista* (2024), el 83% de las empresas que utilizan herramientas de análisis digital informan una mejora en la precisión de sus decisiones estratégicas, lo que demuestra el valor de las métricas en el entorno competitivo actual.

Fortalezas

Participación en Eventos Estratégicos. La empresa asiste a mercados y ruedas de negocio que están directamente alineados con su oferta de servicios, lo cual es una ventaja, ya que les permite llegar a clientes interesados en su nicho.

Uso de Redes Sociales. Aunque se mencionó que Guacamaya Studio utiliza redes sociales como parte de su estrategia, es un aspecto que puede potenciarse más con un enfoque estratégico.

Áreas de mejora

Falta de Seguimiento y Evaluación. La empresa no utiliza **indicadores de rendimiento clave (KPIs)** para medir el éxito de sus acciones de marketing. Esto limita la capacidad de la dirección para evaluar el retorno de inversión y ajustar las estrategias.

Involucramiento Limitado de la Alta Dirección. El dueño admite que la alta dirección no está lo suficientemente involucrada en la planificación o revisión de las estrategias de marketing, lo que podría estar afectando la toma de decisiones estratégicas.

Recomendaciones

- Definir y monitorear **métricas clave** como el **retorno de inversión (ROI) en marketing**, la **tasa de conversión de leads a clientes** y el **valor de por vida del cliente (LTV)**. Esto ayudaría a evaluar el impacto de las campañas y ajustar las tácticas según los resultados.
- Aumentar el **involucramiento de la alta dirección** en la definición de las estrategias de mercadeo y su revisión periódica para asegurar una alineación constante con los objetivos comerciales y financieros de la empresa.

- Potenciar el **marketing digital** con el uso de **SEO, SEM** y **contenido estratégico** en redes sociales para generar leads cualificados y aumentar la visibilidad de la empresa en mercados nacionales e internacionales.

Área Financiera

Situación Financiera de la Empresa

Figura 11

Estado de Resultados Guacamaya Studio S.A.S (diciembre 31 del 2022)

GUACAMAYA STUDIO SAS	
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL - POR FUNCION DEL GASTO-	
(Cifras expresadas en Pesos)	
Por el año terminado diciembre 31 de	
	2022
Ingresos de actividades ordinarias (nota 16)	636.962.822,43
Costo de Ventas (nota 17)	565.258.325,00
Ganancia Bruta	71.694.497,43
Gastos de Ventas (Nota 19)	222.180,00
Gastos de Administración (Nota 20)	24.445.000,00
Ganancia (pérdida) por actividades de operación	47.027.317,43
Ingresos financieros	2.630.000,00
Gastos financieros (Nota 22)	12.783.111,29
Ganancia (pérdida) antes de la provisión para impuesto sobre la renta	36.874.206,14
Gasto por impuestos	7.445.000,00
Ganancia (pérdida) neta procedente de operaciones continuadas	29.429.206,14
Ganancia (pérdida) neta procedente de operaciones descontinuadas	-
Ganancia (pérdida) neta	29.429.206,14

Fuente: Estado de resultados Guacamaya Studio S.A.S (2022)

Como podemos ver en la **figura 11** Guacamaya Studio S.A.S tiene una ganancia neta positiva, lo que quiere decir que es un negocio rentable, que han sido sólidos con sus costos de operación, producción y otros gastos. Por otro lado, se tienen muy buenos ingresos y, de igual manera, podemos evidenciar que los costos de ventas también son altos, no hasta el punto de superarlos, pero si tienen un peso significativo. Se obtiene un margen neto positivo lo que puede

ir reinvertiendo en su continuo crecimiento e implementando nuevas estrategias que le permitan seguir diferenciándose de la competencia.

La situación financiera de Guacamaya Studio SAS ha sido **positiva en los últimos tres años**, según el dueño de la empresa, lo cual refleja una gestión responsable y un crecimiento sostenido. Sin embargo, el año actual ha sido complejo debido a factores externos, como las **elecciones en Estados Unidos**, que han afectado la demanda de sus servicios en ese mercado, del cual dependen en gran medida.

Fortalezas

Crecimiento Sostenido. La empresa ha mostrado una evolución financiera positiva en los últimos tres años, lo cual indica que ha sido capaz de mantener un flujo de ingresos estable.

Dependencia de Clientes Internacionales. Trabajar con grandes clientes en Estados Unidos ha sido un aspecto clave para los ingresos de la empresa, permitiéndole acceder a un mercado con mayor capacidad de gasto.

Áreas de mejora

Dependencia de un Solo Mercado. La alta dependencia del mercado estadounidense supone un riesgo considerable, especialmente cuando eventos externos, como elecciones, afectan la demanda. La empresa debería **diversificar su base de clientes** para mitigar este riesgo.

Falta de Optimización Financiera. No se cuenta con un análisis detallado de **indicadores financieros** como la liquidez, la solvencia y la rentabilidad, lo cual es esencial para prever crisis y optimizar la operación financiera.

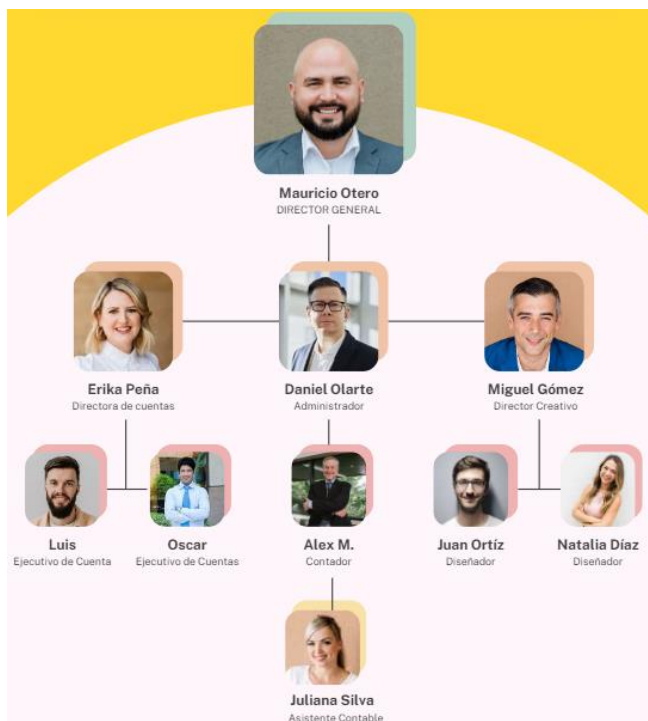
Recomendaciones

- Realizar una **revisión detallada de los estados financieros** clave: **balance general**, **estado de resultados** y **flujo de caja**, para identificar posibles áreas de mejora en la gestión de recursos.
- Implementar una **estrategia de diversificación de ingresos**, buscando captar clientes en mercados diferentes, tanto a nivel local como en otros países.
- Optimizar la **gestión del flujo de caja** para asegurar que la empresa pueda enfrentar desafíos financieros en el futuro y reducir la dependencia de factores externos, como los ciclos políticos en otros países.

Área Administrativa

Figura 12

Estructura Organizacional Guacamaya Studio S.A.S



Fuente: Estructura Organizacional Guacamaya Studio S.A.S (2024)

Eficiencia de los Procesos Administrativos y la Estructura Organizativa

En cuanto a los procesos administrativos y la estructura organizativa, el dueño de Guacamaya Studio describe la organización como "buena", sin haber identificado problemas importantes en la gestión diaria. Sin embargo, la falta de proyectos o planes para optimizar los procesos internos sugiere que podrían existir **oportunidades no detectadas** para mejorar la eficiencia.

Fortalezas

Gestión Administrativa sin Conflictos. La empresa no parece haber experimentado problemas significativos en la coordinación entre departamentos, lo cual es una señal de que los procesos actuales son funcionales.

Simplicidad en la Estructura Organizativa. Esto permite una comunicación clara y rápida toma de decisiones, aspectos positivos para una empresa de tamaño pequeño a mediano.

Áreas de mejora

Falta de Automatización. Los procesos administrativos podrían beneficiarse de una mayor automatización, especialmente en áreas como la **gestión de proyectos, facturación y contabilidad**, lo que liberaría tiempo para centrarse en aspectos estratégicos.

Escalabilidad Limitada. A medida que la empresa crezca, la estructura organizativa actual podría no ser suficiente para gestionar un volumen mayor de trabajo. Es importante prever cómo se adaptará la empresa al crecimiento y ajustar la estructura en consecuencia.

Recomendaciones

- Implementar herramientas de **automatización administrativa** para mejorar la eficiencia en tareas como la gestión de proyectos, la facturación y la administración de recursos humanos.
- Realizar un **análisis de capacidad** y prever las necesidades organizativas en caso de crecimiento, incluyendo la creación de nuevos roles y la formalización de procesos para asegurar una operación más ágil y escalable.

Área de Producción

Procesos de Producción y Operaciones

La productividad y rendimiento se destacan por su alta efectividad lo que permite que los procesos se hagan de manera constante y fluida. No se encuentra ninguna falla en el rendimiento lo cual hace que la empresa no tenga retrasos en sus procesos. No obstante, siempre se encuentra la posibilidad de mejorar y de optimizarlos con el objetivo de incrementar los beneficios.

Fortalezas

Se tiene un control de calidad muy detallado al final de cada fase, con el fin de que todo llegue perfecto al cliente final. Logrando que la efectividad sea mayor y que no se frenen los procesos por algún problema de producción.

Área de mejora

Actualización Tecnológica. Aunque los procesos estén siendo efectivos, los nuevos software, las nuevas actualizaciones y demás, se van presentando para seguir optimizando los procesos. Lo cual se debe tener en cuenta para continuar mejorando la efectividad a futuro.

Recomendaciones

Evaluar las diferentes herramientas tecnológicas, actualizar los equipos para tener un mejor software con mejores funcionalidades y rendimiento para proveer mejores servicios de edición, efectos visuales y demás.

Diagnóstico de los Cargos más Relevantes de la Compañía

Cargos Clave dentro de la Empresa

De acuerdo con la división de roles de guacamaya, se encuentran dos cargos principales que hacen que la empresa funcione de manera adecuada y que cada uno de los proyectos se lleve a cabo a cabalidad:

Director general/ Director creativo: Teniendo en cuenta la actividad económica de Guacamaya, el rol del director creativo es clave, ya que es quien garantiza que cada cliente obtenga los resultados deseados en sus proyectos de postproducción. No solo se encarga del resultado final, sino que también supervisa todo el proceso creativo, desde la edición hasta la dirección artística, asegurando que la visión del cliente sea fielmente transmitida en el proyecto audiovisual.

Además, es responsable de coordinar el funcionamiento interno de la empresa, asignando tareas a cada área y supervisando que estas se ejecuten con la calidad que caracteriza a

Guacamaya. Su trabajo asegura que cada proyecto no solo cumpla con los estándares de la empresa, sino que también refleje el compromiso con la excelencia que los clientes esperan.

Director de cuentas: El rol del director de cuentas es crucial para asegurar una comunicación efectiva dentro de la empresa. Es quien gestiona de manera directa la relación con los clientes, entendiendo sus necesidades y expectativas para asegurar que estas se traduzcan correctamente en cada proyecto. Además, actúa como un puente entre los clientes y las distintas áreas de la empresa, transmitiendo la información precisa y coordinando el inicio del desarrollo de cada cuenta.

Este puesto es clave para que los proyectos fluyan de manera organizada, evitando malentendidos y asegurando que cada equipo tenga claro lo que se espera. Al mismo tiempo, el director de cuentas se encarga de mantener una relación de confianza y cercanía con los clientes, lo que permite fortalecer la imagen de la empresa y asegurar la satisfacción a lo largo del proceso.

Estilos de Liderazgo de los Ocupantes de estos Cargos

De acuerdo con el modelo DISC, observamos que el director general tiene una relación cercana con los trabajadores y su estilo de liderazgo es de apoyo. Se enfoca en fomentar la autonomía de cada miembro del equipo, permitiéndoles realizar sus tareas de manera independiente, al tiempo que impulsa el desarrollo individual. Además, brinda acompañamiento constante y retroalimentación oportuna, lo que permite que cada persona crezca profesionalmente y contribuya a la creación de un equipo más sólido y cohesionado.

Este enfoque de liderazgo, que combina el estímulo a la colaboración y el apoyo constante, refleja claramente un perfil de líder con características tanto de **influyente** como de **estable**. Estos rasgos se evidencian en la forma en que el director equilibra su deseo de inspirar y motivar con la capacidad de generar un ambiente seguro y confiable. Su liderazgo se ve así influenciado por estas dos facetas del modelo DISC, demostrando cómo su estilo está orientado no solo a lograr resultados, sino también a fortalecer la dinámica interna del equipo y potenciar sus capacidades.

Por otro lado, el director de cuentas se caracteriza por ser más abierto y accesible con los clientes, estableciendo una comunicación fluida que permite entender mejor sus necesidades. Sin embargo, en el entorno laboral, su enfoque se centra firmemente en los resultados. Este énfasis en el rendimiento tiene como objetivo cuidar la imagen de la empresa y garantizar que cada aspecto del proyecto se refleje de manera adecuada en el producto final.

Debido a esta combinación de apertura hacia los clientes y enfoque en la efectividad, se puede describir su estilo de liderazgo como **dominante** y **concienzudo**. Estas características le permiten manejar con firmeza las expectativas del cliente, al mismo tiempo que asegura que los estándares de calidad de la empresa se mantengan en cada etapa del proceso.

Análisis DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> El renombre y la experiencia del propietario en la industria audiovisual atraen clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> La falta de presencia en plataformas digitales hace que sea más difícil

<p>DOFA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Los premios demuestran la profesionalidad y la calidad de los servicios de postproducción. ● Cuentan con conexiones importantes con la industria cinematográfica y publicitaria. ● Experiencia en la producción audiovisual, así como creatividad y habilidades técnicas. ● La empresa es conocida entre sus pares, lo que facilita la colaboración y el acceso a proyectos de alto nivel. 	<p>acceder a nuevos mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Un sitio web débil daña la percepción de profesionalismo y modernidad. ● Si la empresa se basa demasiado en la figura del dueño, puede volverse vulnerable si se retira o cambia de opinión. ● La falta de canales en línea limita las oportunidades de crecimiento.
<p>Oportunidades</p>	<p>F + O</p>	<p>D + O</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Con el aumento del contenido en plataformas como Netflix y redes sociales, la demanda de servicios de postproducción sigue aumentando. ● La empresa puede abrirse camino en mercados extranjeros que valoran la calidad gracias a los premios y el reconocimiento. ● El uso de estrategias de marketing digital podría aumentar el reconocimiento de la marca fuera del ámbito local. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mostrar premios y reconocimiento en la página web y las redes sociales. Esto aumentará la confianza de los clientes potenciales al demostrar la trayectoria de la empresa y su capacidad para brindar servicios de alta calidad. ● Aprovechar la reputación del propietario y los premios, que pueden ser muy apreciados en mercados fuera de Colombia, para expandirse hacia mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear una estrategia digital sólida para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes locales e internacionales. A través de una web optimizada, la reputación y los premios de la empresa pueden generar tracción en redes y aumentar la conversión de clientes. ● Para reducir la dependencia del nombre del dueño y fortalecer la marca

<ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidad de trabajar con productoras globales o grandes plataformas digitales que requieran servicios de alta calidad. 		<p>por sí misma, diversifique la imagen de la empresa destacando los premios y el equipo de trabajo.</p>
Amenazas	F + A	D + A
<ul style="list-style-type: none"> ● Los competidores con una fuerte presencia digital a nivel local e internacional pueden atraer nuevos clientes. ● La falta de inversión en nuevas tecnologías puede dejar a una empresa rezagada. ● Variables económicas podrían disminuir la cantidad de fondos disponibles para proyectos audiovisuales en Colombia. ● Un mercado saturado puede tener márgenes de ganancia más bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Para mantenerse competitivo en el mercado de postproducción, invertir en tecnología avanzada, apoyándose en la experiencia técnica y en los premios que certifican la excelencia en el trabajo realizado. ● Utilizando la reputación para competir con empresas con una fuerte presencia digital, distinguiéndose por la calidad probada y los galardones obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Para competir de manera efectiva con empresas más tecnológicas y con mejor presencia digital. Afrontar la competencia creciente será más fácil con una estrategia de redes sociales y un sitio web de alta calidad. ● Actualizar el equipo y las técnicas de trabajo para mantenerse a la vanguardia tecnológica y no perder relevancia ante la innovación en la industria.

Plan de Mejora del Embudo de Ventas: Estrategias y Tácticas para Fortalecer el Área Mercadeo en Guacamaya Studio SAS

Teniendo en cuenta el análisis exhaustivo que se realizó sobre las áreas: comercial, mercadeo, financiero, administrativo y producción, decidimos que el plan de mejora se debe enfocar en **marketing**.

El objetivo es crear una estrategia integral que permita capturar, convertir y retener clientes de manera eficiente, diversificando los canales de atracción más allá de ruedas de negocios, las cuales son la única fuente de captación de leads de Guacamaya Studio SAS, es por eso que lo ideal es integrar estrategias digitales para aprovechar la reputación existente. Este plan permitirá escalar las ventas, mejorar la visibilidad de la empresa y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Objetivo General (Metodología SMART)

- **Específico:** Incrementar las ventas en un 20% al diversificar los canales de atracción de clientes más allá de ruedas de negocio, integrando marketing digital, campañas de email marketing y optimización de la presencia en redes sociales.
- **Medible:** Aumentar las conversiones de leads en clientes en un 15% y obtener al menos 5 nuevos clientes por trimestre.
- **Alcanzable:** A través de la contratación de roles clave como lo son los profesionales en marketing digital, junto con la implementación de estrategias de marketing digital robustas.
- **Relevante:** Esto permitirá a Guacamaya Studio SAS aumentar su presencia en el mercado internacional y nacional, asegurar ingresos más estables y fortalecer la marca.

- Temporal: Alcanzar estas metas dentro de los próximos 12 meses.

Objetivos por cada etapa del embudo de ventas

- Etapa 1: Captación de Leads-TOFU
 - Objetivo: Aumentar el número de leads cualificados en un 25% mediante la implementación de campañas de marketing digital en LinkedIn y la optimización de SEO en el sitio web, optimizando la visibilidad de Guacamaya Studio en canales clave y atrayendo una audiencia más amplia.
 - Tácticas:
 - Campañas de SEO y SEM para mejorar la posición del sitio web en motores de búsqueda.
 - Publicidad pagada en LinkedIn y otras plataformas B2B para atraer a productores y directores creativos interesados en servicios de animación y postproducción.
 - Crear contenido relevante y optimizado en redes sociales para generar tráfico orgánico.
 - Blog en sitio web: Publicar artículos sobre tendencias en postproducción y animación, con CTAs para suscribirse y poder recibir sus actualizaciones por correo electrónico y mantente informado
 - Mockup visual: Publicidad en LinkedIn mostrando casos de éxito.

Figura 13

Mockup visual: Publicidad en LinkedIn



Guacamaya
Studio

Proyectos que cuentan historias

En Guacamaya Studio SAS transformamos tus ideas en resultados premiados.

- ✓ Creatividad y calidad certificadas.
- ✓ Reconocimiento internacional.
- ✓ Talentos increíbles.
- ✓ Equipos especializados

CONOCE MÁS →



 www.guacamayastudio.com/

Fuente: Realizada por el autor

- Recursos necesarios: Un especialista en Marketing Digital con experiencia en campañas B2B y optimización SEO.

- Etapa 2: Generación de Interés-MOFU
 - Objetivo: Incrementar el interés en los servicios mediante una estrategia de contenidos en redes sociales (LinkedIn e Instagram), combinada con CTA dirigidas a visitar el sitio web, además aumentar la visitas a YouTube, en donde se publicarán los proyectos. Se busca generar al menos 100 interacciones (comentarios, likes, compartidos) por mes y aumentar el tráfico al sitio web en un 30%.
 - Tácticas:
 - Publicar contenido visual atractivo en redes sociales (LinkedIn, Instagram, YouTube) que muestre casos de éxito y proyectos recientes.
 - Publicar cápsulas de video en LinkedIn e Instagram mostrando detrás de cámaras y proyectos destacados.
 - Landing Pages: Crear páginas específicas para cada tipo de servicio, con videos de testimonios y muestras de trabajo.
 - YouTube: Subir proyectos completos y behind-the-scenes para atraer a más interesados.
 - Mockup visual: Post de Instagram mostrando el detrás de cámaras. Landing page con un video de introducción y CTA como "Solicita una cotización".

Figura 14

Mockup visual: Landing Page



Fuente: Realizada por el autor

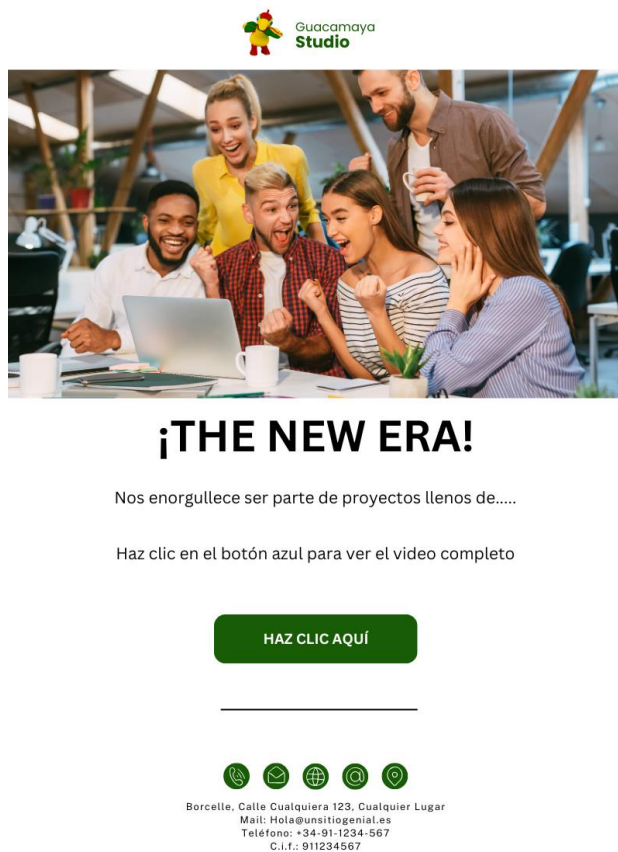
- Recursos necesarios: Especialista en Redes Sociales que gestione las cuentas de la empresa en plataformas como LinkedIn, Instagram, y YouTube.
- Etapa 3: Conversión-MOFU
 - Objetivo: Incrementar la tasa de conversión de leads en clientes mediante el uso de casos de estudio sectorizados y testimonios de clientes satisfechos que demuestren resultados medibles. Se busca aumentar la conversión de leads calificados en un 20% en el próximo trimestre.
 - Tácticas:

-Publicar testimonios en plataformas de streaming como YouTube, para después compartirlo a través de campañas de email marketing dirigidas a leads calificados, junto con un CTA adecuado para cautivar al lead.

-Mockup visual: Plantilla de correo electrónico destacando un proyecto exitoso.

Figura 15

Mockup visual: Email Marketing



Fuente: Realizada por el autor

- Recursos necesarios: Un copywriter, para la redacción de casos de estudio y testimonios. Y un especialista en marketing, para gestionar la campaña de email marketing y optimizar las landing pages de conversión.
- Etapa 4: Retención de Clientes-BOFU
 - Objetivo: Aumentar la tasa de retención de clientes recurrentes en un 15% ofreciendo servicios personalizados y programas de fidelización.
 - Tácticas:
 - Realizar encuestas de satisfacción y reuniones periódicas de seguimiento para asegurar que los proyectos cumplan con las expectativas y generar oportunidades de nuevos proyectos.
 - Mockup visual: Formulario de encuesta con diseño amigable.
 - Link: <https://forms.gle/KN5rOf38XQgZ8HLX9>
 - Recursos necesarios: Un gerente de cuentas que mantenga la relación con los clientes actuales, gestione proyectos y asegure su satisfacción.

Cargos y Perfiles Necesarios

Especialista en Marketing Digital:

Habilidades:

- Experto en SEO/SEM y campañas pagadas en Google Ads y LinkedIn Ads.
- Manejo de herramientas de análisis como Google Analytics.
- Optimización de campañas basadas en datos y métricas clave.

Experiencia: Mínimo 3 años en marketing digital, con experiencia en el sector B2B.

Coordinador de Contenidos:

Habilidades:

- Gestión de LinkedIn, Instagram y YouTube.
- Creación de contenido visual y análisis de métricas de redes sociales.
- Conocimiento en campañas de engagement y remarketing.

Experiencia: 2 años de experiencia en manejo de redes sociales, preferiblemente en B2B.

Copywriter:

Habilidades:

- Redacción de casos de estudio y testimonios.
- Creación de contenido persuasivo para email marketing y landing pages.

Experiencia: 2 años en redacción de contenido para conversión y marketing digital.

Gerente de Cuentas:

Habilidades:

- Gestión de relaciones con clientes y seguimiento de proyectos.
- Implementación de programas de fidelización.

Experiencia: 3 años en gestión de cuentas y retención de clientes en B2B.

Proyección de Ventas

En las tendencias del mercado evidenciamos que el crecimiento de la postproducción está incrementando anualmente en 4.5% por toda la demanda que se presenta en videojuegos, películas, etc. Por lo tanto, podemos realizar una estimación de ventas para los próximos años teniendo en cuenta este porcentaje y los ingresos por ventas de Guacamaya Studios en el 2022 que están ilustrados en la **Figura 11**.

Teniendo en cuenta la información anterior y que el mercado de Estados Unidos representa el 95% y el de Colombia el 5% en las ventas, podemos observar lo siguiente:

Figura 16

Proyección de ventas - Guacamaya Studios S.A.S (Cifras expresadas en pesos)

PROYECCIÓN DE VENTAS					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas	\$ 636.952.822,43	\$ 665.615.699,44	\$ 695.568.405,91	\$ 726.868.984,18	\$ 759.578.088,47
% en Relación a cada Mercado					
Estados Unidos (95%)	\$ 605.105.181,31	\$ 632.334.914,47	\$ 660.789.985,62	\$ 690.525.534,97	\$ 721.599.184,04
Colombia (5%)	\$ 31.847.641,12	\$ 33.280.784,97	\$ 34.778.420,30	\$ 36.343.449,21	\$ 37.978.904,42
Tasa de Crecimiento del Mercado	4,5%				

Fuente: Realizada por el autor

En la **Figura 16** observamos que para el año 2022 se registraron ventas de \$636.952.822,43 pesos y gracias al incremento del mercado en 4.5% las ventas siguen subiendo cada año. Adicionalmente, tenemos la participación de Estados Unidos y de Colombia que son los dos países donde Guacamaya Studios está operando, siendo está del 95% y 5% respectivamente. Concluyendo que el mercado americano es nuestro fuerte, llevándose casi toda la demanda y la operación.

Por otro lado, dentro de nuestros objetivos tenemos el incremento de estas ventas en un 20% para los siguientes años (2025 y 2026) gracias a toda la atracción que se va a generar por canales online. De esta manera podemos decir que para el año 2025 y 2026 vamos a tener un aumento de \$145.373.796,84 y \$151.915.617,69 respectivamente en el valor de las ventas. Obteniendo una nueva proyección de ventas como la siguiente:

Figura 17

Nueva proyección de ventas - Guacamaya Studios S.A.S (Cifras expresadas en pesos)

Nueva Proyección de ventas con el incremento online					
	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Ventas	\$ 636.952.822,43	\$ 665.615.699,44	\$ 695.568.405,91	\$ 872.242.781,02	\$ 911.493.706,16
% en Relación a cada Mercado					
Estados Unidos (95%)	\$ 605.105.181,31	\$ 632.334.914,47	\$ 660.789.985,62	\$ 828.630.641,97	\$ 865.919.020,85
Colombia (5%)	\$ 31.847.641,12	\$ 33.280.784,97	\$ 34.778.420,30	\$ 43.612.139,05	\$ 45.574.685,31

Fuente: Realizada por el autor

En la **Figura 17** podemos observar la nueva proyección de las ventas con el incremento del 20% para los años 2025 y 2026 que tuvimos gracias a la atracción en canales online y, de igual manera, la participación de cada mercado en estas.

En conclusión, vemos que se estiman muy buenas ventas para los próximos años debido a toda la demanda que se está presentando en la industria ya que, a día de hoy, la mayoría de la gente invierte bastante en la parte digital, ya sea para el funcionamiento de un negocio, para compartir en familia o simplemente para hacer las actividades cotidianas. Todo este comportamiento es crucial y muy benéfico para Guacamaya Studios de poder seguir creciendo

casi sin ningún tipo de límite si se saben aprovechar las oportunidades y se mantienen dentro de la competencia del mercado.

PYG con Nuevos Servicios y Cargos Incluidos

Figura 18

Comparativa del PyG una vez realizadas las intervenciones proyectadas

PyG		
POR LOS AÑOS TERMINADOS	Antes	Después
CIFRAS EN (moneda de tu país)	S/.	S/.
Ventas netas	636.952.546.000	721.462.000.000
(-)Costo de ventas	595.258.000.000	655.567.800.000
UTILIDAD BRUTA	41.694.546.000	65.894.200.000
(-)Gasto de ventas	22.256.878	311.078
(-)Gasto de administración	27.634.586	7.549.029
UTILIDAD OPERATIVA	41.644.654.536	65.886.339.893
OTROS INGRESOS Y/O EGRESOS		
Ingresos financieros	175.207	97.132
(-)Gastos financieros	7.656.650	493.666
Ingresos diversos	355.231	277.234
(-)Gastos diversos	3.751.000	542.540
UTILIDAD ANTES IMPTO. RENTA	41.633.777.324	65.885.678.053
Impuesto a la renta	12.281.964.311	19.436.275.026
UTILIDAD NETA	29.351.813.013	46.449.403.027

Fuente: Realizada por el autor

Con base en el análisis de la situación financiera actual de Guacamaya Studio SAS y la falta de inversión significativa en estrategias de marketing, se realizó una proyección del estado de resultados considerando la inclusión de dichas estrategias.

En el escenario proyectado, se contemplaron **ingresos incrementales** derivados de una mayor exposición de la empresa en redes sociales, ruedas de negocio más efectivas y la

captación de nuevos clientes locales e internacionales. Estas acciones están diseñadas para diversificar la base de clientes y reducir la dependencia del mercado estadounidense.

Por el lado de los gastos, se estimaron inversiones en marketing digital, producción de contenido, publicidad segmentada y capacitación del equipo de ventas. Si bien estos gastos incrementan inicialmente los costos operativos, el impacto proyectado en los ingresos supera significativamente el incremento de costos.

Resultados esperados:

Incremento en ingresos:

- Se proyecta un aumento del **15-20% en ingresos anuales**, gracias a la captación de nuevos clientes y una mayor visibilidad de los servicios ofrecidos.

Mantenimiento del margen neto positivo:

- A pesar del incremento en los gastos de marketing, el margen neto se mantiene en terreno positivo, con una mejora del flujo de caja proyectado.

Reinversión sostenible:

- Los ingresos adicionales permitirán no solo compensar los nuevos gastos, sino también reinvertir en innovación tecnológica y nuevas estrategias de diferenciación.

Este ejercicio demuestra que una inversión estratégica en marketing puede no solo fortalecer la posición competitiva de la empresa, sino también optimizar su estructura financiera para un crecimiento más robusto y sostenible.

Conclusiones

- Guacamaya Studio SAS ha consolidado una sólida reputación en la industria audiovisual, respaldada por más de 23 años de experiencia y reconocimientos como "El Lápiz de Acero". Esto reafirma su capacidad para entregar servicios de alta calidad y competir en mercados internacionales.
- La falta de una estrategia digital sólida limita la captación de leads potenciales, pero también representa una gran oportunidad, puesto que al considerar una implementación de tácticas como SEO, SEM, y marketing en redes sociales, la empresa puede diversificar sus canales de comunicación y aumentar su visibilidad.
- Guacamaya Studio puede diferenciarse a través de la calidad de sus proyectos, el uso de tecnologías innovadoras como VR y AR, y el aprovechamiento de su experiencia técnica y premios obtenidos.
- El auge de la industria audiovisual en Colombia y globalmente, junto con la creciente demanda de contenido digital, posiciona a Guacamaya Studio en un mercado con alto potencial de expansión, especialmente si continúa invirtiendo en tecnología avanzada y fortaleciendo su presencia en línea.
- La alta dependencia de un solo mercado expone a la empresa a riesgos económicos y políticos externos. Diversificar su cartera de clientes es esencial para mitigar este riesgo.
- Las proyecciones financieras muestran un crecimiento estable, especialmente con la integración de estrategias digitales que podrían aumentar las ventas en un 20% en los próximos años.

Bibliografía

AkiraStudio. (n.d.). *AkiraStudio*. Retrieved from AkiraStudio

<https://akirastudiosas.com/>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). Promoting Digital Animation in Latin America.

<https://www.iadb.org/es/project-search>

BluePixel. (n.d.). *BluePixel*. Retrieved from BluePixel

<https://www.bluepixel.mx/inicio-bluepixel>

Cañete, D. G. (8 de octubre de 2021). DEUSTO. Obtenido de DEUSTO:

<https://www.deustoformacion.com/blog/disenio-produccion-audiovisual/nuevas-tendencias-postproduccion-audiovisual>

CEU. (29 de enero de 2024). *CEU*. Obtenido de CEU:

<https://www.ceu.es/blog/2024/tendencias-en-comunicacion-audiovisual-un-sector-en-evolucion/>

Corposuite. (03 de octubre de 2024). Corposuite. Obtenido de Corposuite:

<https://corposuite.com/2024/10/03/tendencias-en-las-empresas-manufactureras/>

EMIS. (n.d.). *EMIS*. Retrieved from EMIS

<https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/v2/home>

Faress, S. (17 de mayo de 2017). Markentive. Obtenido de Markentive:

<https://www.markentive.com/fr/blog/inbound-marketing-tofu-mofu-bofu-definition>

Forbes. (2024). *The Essential Metrics Every Digital Marketer Should Measure*.

Recuperado de <https://www.forbes.com>

Grand View Research. (2022). Animation Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (2D, 3D), By Application (Media & Entertainment, Education),

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/3d-animation-market>

Harvard Business Review. (2024). *How Pixar Revolutionized Marketing Strategies Through Data Analytics*.

Recuperado de <https://www.hbr.org>

Hernández, B. (8 de noviembre de 2021). Inbound Cycle. Obtenido de Inbound Cycle:

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/tres-ofertas-para-tres-situaciones-tofu-mofu-y-bofu>

Ladouce, A. (16 de septiembre de 2024). Churchill Agence Web. Obtenido de Churchill

Agence Web: <https://www.agence-churchill.fr/blog/tofu-mofu-bofu-3-etapes-de-lentonnoir-marketing/>

Marketing, V. y. (n.d.). *Visión y Marketing*. Retrieved from Visión y Marketing:

<https://www.visionymarketing.com.co/web/inicio>

Medios, 3. (n.d.). *3Pi Medios*. Retrieved from 3Pi Medios

<https://www.trespimedios.co/>

Ministerio de Cultura de Colombia. (2022). Fondo para el Desarrollo Cinematográfico (FDC)

<https://www.convocatoriafdc.com//preguntas>

Porras, F. (30 de enero de 2024). Panorama Audiovisual. Obtenido de Panorama Audiovisual

<https://www.panoramaaudiovisual.com/2024/01/30/postproduccion-en-tiempos-de-ia-herramientas-y-extincion/>

Procolombia. (2024). *InvestInColombia*. Obtenido de InvestInColombia:

<https://investincolombia.com.co/es/sectores/tecnologia-de-la-informacion-e-industrias-creativas/audiovisual>

Statista. (2023). Mobile App Market - Statistics & Facts

<https://es.statista.com/outlook/dmo/app/worldwide>

Statista. (2024). *Impact of Digital Analytics Tools on Business Decision-Making*.

Recuperado de <https://www.statista.com>

Vagalume Audiovisual. (23 de agosto de 2024). VagalumeAudiovisual. Obtenido de VagalumeAudiovisual

<https://www.vagalumeaudiovisual.com/tendencias-produccion-audiovisual/>

VideoPro. (2024, enero 05). *VideoPro*. Retrieved from VideoPro:

https://www.videoproperu.com/blogs/noticias/tendencias-de-la-industria-audiovisual-2024-una-guia-para-profesionales-creativos?srsltid=AfmBOorQEdkLNzM8VvP_FrtOf43eVg5WR6nI1IY8PII4fsev2WtVgSqN

