

Plan de exportación Wedoit

Sara Agudelo Montoya

Asesores

Ángela María Henríquez Díaz

Gina María Giraldo Hernández

Universidad EAFIT

MBA

Abril 2020

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	4
2.	Resumen	7
3.	Palabras claves.....	7
4.	Diagnóstico de internacionalización	8
4.1	Condiciones de la compañía	8
4.2	Condiciones del servicio.....	10
4.3	Condiciones de las exportaciones.....	11
4.4	Condiciones de mercadeo	13
5.	Selección de mercados.....	15
5.1	Identificación de tres mercados a partir de información económica.....	15
5.2	Selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables	21
5.3	Matriz de Selección.....	36
6.	Análisis del servicio en el mercado objetivo.....	38
6.1	Barreras no arancelarias y normas técnicas.....	38
6.2	Segmentación y nicho de mercado.....	39
6.3	Modalidad de exportación de servicios	41
6.4	Canales de distribución y comercialización	44
6.5	Aproximación a la estrategia de precio.....	44
6.6	Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción.....	47
7.	Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción.....	48
7.1	Objetivos	48
7.2	Matriz DOFA y estrategias	49
7.3	Plan de Acción del Plan Exportador	50
7.4	Cronograma de actividades para el plan exportador	51
7.5	Conclusiones del plan exportador.....	53
8.	Lecciones aprendidas	54
8.1	Desde la óptica del mercado.....	54
8.2	Desde la óptica de la organización.....	55
8.3	Desde la óptica del proceso de Intervención.....	56
9.	Referencias.....	58

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Líneas de Negocio Wedoit</i>	8
<i>Ilustración 2 Organigrama Wedoit</i>	10
<i>Ilustración 3 Cómo obtiene ingresos por línea de negocio Wedoit</i>	10
<i>Ilustración 4 Número de producciones por país 2007-2016)</i>	19
<i>Ilustración 5 Número de coproducciones mexicanas</i>	20
<i>Ilustración 6 Mapa de riesgo político, Estados Unidos</i>	23
<i>Ilustración 7 Mapa de Riesgo Político, España</i>	23
<i>Ilustración 8 Mapa de Riesgo Político, México</i>	24
<i>Ilustración 9 Tabla resumen de exportaciones colombianas de servicios</i>	27
<i>Ilustración 10 Dimensiones Culturales – Geert Hofstede)</i>	33
<i>Ilustración 11. Mapa Mercado Objetivo.</i>	40
<i>Ilustración 12 Inscripción ante a DIAN</i>	43
<i>Ilustración 13 Plan de acción)</i>	51
<i>Ilustración 14 Cronograma de actividades</i>	52

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Variables comparativas países preseleccionados</i>	17
<i>Tabla 2 Variables económicas países seleccionados</i>	25
<i>Tabla 3 Resumen Dimensiones Culturales</i>	34
<i>Tabla 4 Matriz Site Selection</i>	36

1. Introducción

Las pymes latinoamericanas son de gran importancia para la economía, pues representan el 99% de las empresas constituidas y son responsables del 67% de los empleos (Cepal, s.f.).

Estas empresas, no muy diferente a las empresas grandes, tienen una presión importante con la globalización, no solo por la competencia internacional que generan, sino también por los retos que este proceso conlleva.

La competencia internacional, se vuelve ahora una extensión de la local, pues gracias a la globalización, las barreras de entrada de productos, para ser comercializados en un país, son cada vez menores. Además, hay países, como China, que tiene capacidades para crear importantes economías de escala, que incluso con costos de exportación incluidos, los productos pueden llegar a ser más económicos que los producidos nacionalmente.

Las empresas, independientemente de su tamaño, también enfrentan grandes retos por el hecho de competir en mercados globalizados. Esto genera incertidumbre acerca de cómo será el futuro para el comercio, no obstante, Colombia es optimista y espera que los años siguientes sean prometedores, y confía en que la economía presentará crecimientos, según el estudio de la Revista Dinero (*¿A qué se enfrentan las Pymes en 2019?*, 2019).

Por otro lado, las pymes latinoamericanas tienen una oportunidad inmensa de crecimiento con la globalización, pues solo el 10% de ellas exportan sus productos; esto es un bajo porcentaje en comparación con Europa, donde lo realizan el 40% (Cepal, s.f.). Sin embargo, en Colombia, el porcentaje de pymes que exportan es mayor que el de la región (20%) (Becerra, 2018), esto es un buen indicador para el país.

En el 2019, la industria de producción audiovisual en el mundo proyectó crecimientos importantes del 4.5%, y viene creciendo aproximadamente un 4.4% en los últimos años (Cámara de Comercio Bogotá, 2019). Para Colombia, luego de la nominación en los Premios Oscar como mejor película extranjera a *El Abrazo de la Serpiente* (película que fue grabada en el país), el mercado de locaciones comienza a ser más observado por productoras internacionales.

Adicionalmente, el mercado de locaciones para fines cinematográficos de Colombia, se ha vuelto atractivo en los últimos años por diversas razones. Una razón es el decreto de la Ley Filmación Colombia (Ley 1556 de 2012), como indica la ministra de cultura Mariana Garcés Córdoba (ProColombia, 2018):

Con la Ley Filmación Colombia hemos promocionado nuestro territorio como escenario para la filmación de películas y logramos convertirnos en una de las mejores alternativas para el rodaje de cine. Esto, gracias a que damos incentivos a la producción y a los gastos logísticos que se realicen en el país.

Otra razón por la que se ha vuelto atractivo, es gracias a la variedad de paisajes y la multiculturalidad de estos, lo que permite tener locaciones que se adaptan casi a cualquier necesidad que tengan las productoras.

Adicionalmente, el atractivo no solo se da por la variedad de locaciones, también lo apoya la buena fama que ha logrado Colombia en lo relacionado con producciones de películas, como lo expresa también la ministra Garcés (ProColombia, 2018):

Colombia tiene muy buena reputación en el exterior en lo que respecta al manejo de los recursos cinematográficos, talento humano con experiencia, infraestructura y cercanía geográfica con varios de los mercados más importantes del mundo. Las compañías internacionales buscan

mercados con costos competitivos y una oferta laboral flexible, características que la industria nacional está ofreciendo.

Por lo tanto, no es gratuito decir que se han grabado más de 31 películas extranjeras en el territorio colombiano en los últimos 6 años (ProColombia, 2019).

En este sector, el principal socio comercial de Colombia, es Estados Unidos, representa más del 80% del valor de las exportaciones colombianas. Los siguientes socios importantes son México, Argentina y España. (Cámara de Comercio Bogotá, 2019)

Wedit es una empresa colombiana con un gran banco de locaciones para fines audiovisuales, que pretende comenzar a exportar su servicio buscando expandirse a nivel mundial, y así ayudar también a incrementar el reconocimiento del país como un destino ideal para la grabación de películas.

La exportación es el primer paso para la internacionalización y no solo se vuelve la manera más fácil, rápida y económica de crecimiento en nuevos mercados, sino también sirve para conocerlos y comprender su cultura y contexto, para fortalecer los productos y la empresa.

Por medio de este trabajo, se elaborará un plan exportador para Wedit. Inicialmente se realizará el diagnóstico de internacionalización para la empresa, luego el análisis de varios países para hacer la selección del mercado, después el análisis del producto en el mercado seleccionado y finalmente se propondrán estrategias y un plan de acción para llevar a cabo la exportación.

2. Resumen

Wedoit es una empresa colombiana que nace hace más de 7 años y que se dedica a la representación de personas y locaciones a nivel nacional para proyectos audiovisuales, acompañado también de la producción para los mismos.

La empresa pretende entrar en el proceso de internacionalización con su línea de locaciones, buscando crecimientos en ventas y de mercado, apalancándose de los apoyos del gobierno y de Procolombia para promocionar al país como lugar ideal para grabaciones de películas por su diversidad de paisajes.

El siguiente trabajo tiene como fin elaborar un plan exportador para la empresa, con un diagnóstico previo, y con el fin de seleccionar el *mercado objetivo* al cual debe enfocar sus esfuerzos de internacionalización, finalizando entonces con un plan de acción para ejecutarlo.

3. Palabras claves

Plan exportador, internacionalización, Wedoit, producción audiovisual, grabación de películas, Estados Unidos, locaciones, mercado objetivo.

4. Diagnóstico de internacionalización

4.1 Condiciones de la compañía

Wedoit es una agencia con 7 años de experiencia en la representación de personas y locaciones a nivel nacional para proyectos audiovisuales. Gracias a su plataforma integradora de servicios, que se compone de una red de proveedores para alianzas y negociaciones, altos estándares de calidad y buenas garantías de cumplimiento, Wedoit logra entregar una oferta única de valor que la diferencia de la competencia, en palabras de ellos: “Materializamos lo que las productoras, personas y empresas se imaginan para lograr desarrollar y diseñar las mejores experiencias y producciones”.

El propósito superior resume sus tres líneas de negocio y lo que buscan entregarles a los clientes, es decir, excelentes personas, lugares únicos y producciones extraordinarias para entregar una buena experiencia a sus clientes:

Great PEOPLE + Unique PLACES + Cool PRODUCTIONS = BIG Experience

Tiene tres líneas de negocios: Wedoit places, Wedoit people y Wedoit productions.



ILUSTRACIÓN 1 LÍNEAS DE NEGOCIO WEDOIT

Wedit places, fue la primera línea de la empresa y se encarga de buscar lugares para alquilar a diferentes productoras para videos musicales, grabaciones de películas o documentales, sets para fotografías, entre otros. Nace por casualidad, cuando una de las socias ve la oportunidad de tener una base de datos de locaciones para diferentes necesidades de los clientes, pues le pedían frecuentemente ayuda para este tipo de servicios. Hoy cuenta con una lista de más de 850 exclusivas locaciones alrededor del país.

Wedit people representa niños profesionalmente espontáneos para ser modelos, siempre con el consentimiento de los padres. Antes llamada Ella kids, evoluciona y se integra a Wedit, para dedicarse a representar niños hasta los 15 años, que puedan servir como modelos de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Busca entregar a las empresas la materia prima más importante de todas: las personas.

Wedit productions se encarga de gestionar eventos para los clientes a través de un servicio integral, que permite a los clientes *customizar* experiencias diferentes y valiosas, con agilidad en los tiempos de respuesta. Representa un valor agregado, pues además de ofrecer los modelos para las producciones y la locación para llevarla a cabo, también presenta el servicio de logística detallada, alimentación, transporte, instrumentaría y demás, para que esas producciones salgan perfectas para los clientes.

Hoy en día, Wedit cuenta con 8 empleados y su estructura es la siguiente:

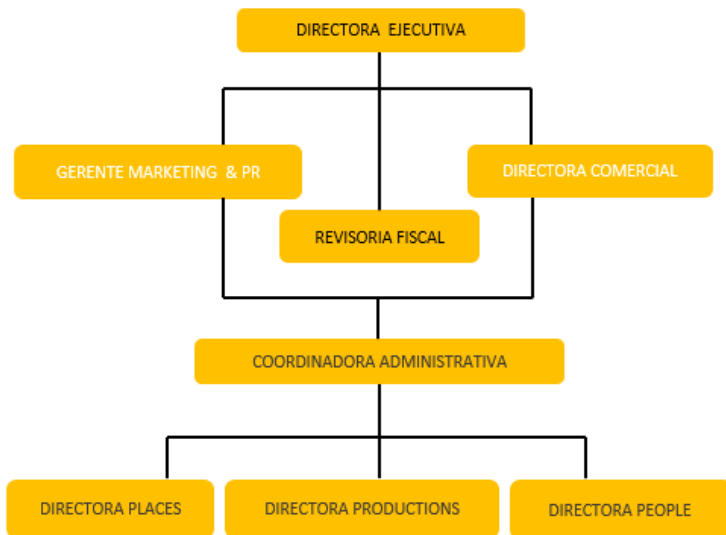


ILUSTRACIÓN 2 ORGANIGRAMA WEDOIT

Las fuentes de ingresos de la compañía varían según la línea de negocio, como lo muestra la ilustración 3.

PEOPLE	PLACES	PRODUCTIONS
<ul style="list-style-type: none"> · Agenciamiento de niños · Agenciamiento de Adultos · Casting In house · Operador de casting a productoras · WEDOIT Academy 	<ul style="list-style-type: none"> · Arrendamiento de locaciones · Agenciamiento de locatarios (en construcción) · Enlaces entre productoras y las locaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Creación de Experiencias · Gestión de eventos empresariales · Alianzas por referenciación. · Red de proveedores.

ILUSTRACIÓN 3 CÓMO OBTIENE INGRESOS POR LÍNEA DE NEGOCIO WEDOIT

4.2 Condiciones del servicio

La empresa ve más potencial para comenzar su proceso exportador con la línea Wedoit Places, pues cuenta con una gran base de datos de locaciones aptas para todas las necesidades. Posee un

mercado de clientes dueños de las propiedades que confían en la empresa, y que, aunque los contacten directamente, no están dispuestos a alquilarla sino es con Wedoit de por medio.

La importancia de la amplia base de datos que tienen y que deben seguir desarrollando, soporta claramente todas y cada una de las necesidades de sus clientes, pues estas son muy diferentes y específicas.

El tema legal en esta línea de negocio, no muy diferente de las demás, cobra gran importancia, sobre todo en cuanto a los riesgos de daños y accidentes, pues la empresa funciona como un intermediario y debe velar por el cuidado de la locación y lograr satisfacer también la necesidad del cliente.

Como se mencionó anteriormente, es común que los clientes contacten directamente a los dueños de las propiedades, para hacerlo más económico. Instagram facilita mucho esta práctica y en algunos casos sucede. Pero Wedoit entra a jugar un papel importante al velar por la seguridad de la locación, por esta razón, la mayoría de los clientes prefieren hacerlo con la empresa como intermediario.

Esta línea de negocio ha tenido algunas aproximaciones a exportaciones, aunque no fue directamente con productoras extranjeras, sino a través de una agencia de Bogotá, la empresa prestó sus servicios de locaciones para la grabación de una película estadounidense.

4.3 Condiciones de las exportaciones

La empresa ha tenido poca experiencia con el mercado internacional, que como se mencionó anteriormente, fue a través de terceros, pero permitió ver que hay un mercado de exportación viable y con potencial.

La modalidad de exportación de servicios que se implementará es de consumo en el extranjero, que como menciona ProColombia (2018), la OMC define que esta modalidad se lleva a cabo cuando ocurre un desplazamiento por parte del consumidor para recibir el servicio. Esto ocurriría si Wedoit exporta el servicio de locación, pues el consumidor (en este caso la productora extranjera) debe desplazarse a Colombia para recibir el servicio.

ProColombia (2019) en el apoyo que hace a Colombia para exportar el sector audiovisual, indica algunas ventajas para ser elegido como locación:

- Creciente y reconocida industria audiovisual.
- Alto potencial creativo, talento humano y experiencia.
- Salarios competitivos para el sector y bajos costos operativos.
- Leyes que fomentan el rodaje en el país.
- Diversidad geográfica e infraestructura audiovisual.

En los últimos 6 años, se han rodado 31 películas extranjeras en Colombia (un 200% más que en los últimos 50 años) y las exportaciones en 2018 de este sector crecieron un 23% (ProColombia, 2019).

La ley 1556 de 2012 fomenta el territorio nacional como escenario para el rodaje de obras cinematográficas y establece tres puntos claves que favorecen e incentivan las grabaciones en el país.

El primer punto indica que las empresas extranjeras que graben en el territorio nacional y contraten servicios de empresas colombianas, pueden recibir una devolución hasta del 40% del gasto en servicios cinematográficos.

El segundo punto que establece la ley, es que no se requiere ningún tipo de visa o permiso para venir a grabar en Colombia para todo el personal relacionado con la grabación.

Como tercer y último punto, las empresas extranjeras recibirán una devolución del 20% de los gastos de transporte, alimentación y hotelería (Colombia.co, 2019).

Pero no solo esta ley incentiva las grabaciones en el país, Colombia es un país atractivo por su diversidad de paisajes y lugares, lo que se considera uno de los principales factores para aportar a esta industria, como lo afirma Silvia Echeverri, directora de la Comisión Fílmica Colombiana (Colombia.co, 2019).

Adicional, el hecho de que famosos actores visiten el país, invita a extranjeros a hacer lo mismo, impactando favorablemente el turismo y a la imagen positiva del país. (Gómez, 2019)

Por otro lado, la ley 814 de 2003 que dicta normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia, otorga reducciones tributarias del 125% para inversiones y donaciones de proyectos cinematográficos (ProColombia, 2019).

4.4 Condiciones de mercadeo

- *Producto/ Plaza:* las locaciones son el producto (servicio), estas son propiedades que los dueños alquilan para las necesidades de las productoras, con intermediación de Wedoit. La locación sería lo más “tangible”, pero todo servicio viene acompañado de las conversaciones, informaciones y demás que lo rodea para concretar la transacción. Pero también, las locaciones son la plaza, pues es donde se lleva a cabo el servicio.
- *Promoción:* funciona con el voz a voz de conocidos que saben de alguna locación que podría funcionar y entre las mismas productoras que se cuentan sobre sus grabaciones.

Adicional, las redes sociales ayudan a la promoción, donde hay información de contacto y de productos.

- *Precio*: este ítem es muy variable, pues depende de la locación en sí, del tiempo y del uso que se le dará. Este precio debe cubrir los gastos en los que se incurren al contratar con los dueños de las locaciones, transportes al lugar, seguros para cubrir posibles daños, ganancia para Wedoit, entre otros.

Según la teoría de Kotler, al hablar de servicios, es necesario adicionar otras 4 P's al análisis (Gestion.org, 2018):

- *Personas*: son los clientes que alquilan la locación, los dueños y los empleados de Wedoit. Del relacionamiento de las personas, depende el éxito la transacción.
- *Evidencia física*: la marca Wedoit entra a participar, pues ayuda a que la transacción suceda, es decir, hay dueños que sin Wedoit, no alquilarían su propiedad. El papeleo que se debe llenar para el contrato internacional, también sería parte de la evidencia física.
- *Procesos*: incluye el proceso de llenar el papeleo y de tratar temas legales que se deben cumplir por ley y por seguridad, tanto de los dueños como de los clientes.
- *Prestaciones*: la directora de *places* debe tener una información específica de las diferentes locaciones, para poder ofrecer la que el cliente necesita, seguramente la experiencia puede apoyar esta información.

5. Selección de mercados

5.1 Identificación de tres mercados a partir de información económica

Después de conversar con la empresa y encontrar oportunidades en algunos mercados, ya sea por su reconocimiento, premios internacionales y calidad del cine, se ha identificado que los países potenciales para exportar son:

- a. Estados Unidos.
- b. Argentina.
- c. Canadá.
- d. México.
- e. Israel.
- f. España.
- g. Francia.
- h. Portugal.
- i. Italia.

Para tener un primer acercamiento para la selección del *mercado objetivo*, se recomienda analizar los países deseados bajo los siguientes criterios:

- Similitud cultural: es un tema importante, pues de esto depende la manera que se presta el servicio, pues la forma de pensar afecta las negociaciones y las expectativas de la prestación del servicio.
- Distancia geográfica: es un criterio crucial, pues la cercanía del país afecta directamente los costos de la producción, pues implica el desplazamiento de empleados, equipos, actores, vestuario y demás.

- Idioma: para la comunicación entre las empresas es importante manejar un idioma común. Wendoit cuenta con empleados que hablan español e inglés.
- Potencial de mercado: si este país tiene industria cinematográfica y su tamaño es importante, influye en la selección de mercados, pues de esto depende que requieran o no el servicio de locaciones.
- Variación de la población: este factor puede influir en la cantidad de personas que puedan consumir el servicio final, por ejemplo, personas que visiten el cine para ver las películas, o la preferencia por las películas a nivel mundial de ese país.
- Variación PIB per cápita: este criterio indica los ingresos que tienen las personas, lo que influye en el porcentaje de este que destinarán para consumir el bien final.
- Variación de las importaciones de servicios: indica el comportamiento de las importaciones de servicios de un año a otro, es decir, si comparado con un año anterior crece o decrece el valor de las importaciones.

En la Tabla 1 Variables comparativas países preseleccionados, se evidencian estas variables de manera gráfica, lo que facilita comparaciones.

TABLA 1 VARIABLES COMPARATIVAS PAÍSES PRESELECCIONADOS

	<i>Población</i> <i>(millones)</i>	<i>Var. %</i> <i>población</i>	<i>PIB per cápita</i> <i>(mil. USD)</i>	<i>Var. % PIB</i> <i>per cápita</i>	<i>Idioma</i>	<i>Continente</i> <i>(distancia)</i>	<i>Imp. servicios</i> <i>(mil. USD)</i>	<i>Vari. % Imp.</i> <i>servicios</i>
USA	329	0,80%	62.6	5%	Inglés	América	559	3%
Argentina	47	0,89%	11.6	-20%	Español	América	24	-4%
Canadá	36	0,72%	46.2	2%	Inglés	América	113	5%
México	129	1,09%	9.6	5%	Español	América	37	1%
Israel	8	1,49%	41.6	3%	Árabe	Asia	31	7%
España	49	0,73%	30.5	8%	Español	Europa	85	12%
Francia	67	0,37%	41.4	7%	Francés	Europa	257	5%
Portugal	10	-0,27%	23.1	9%	Portugués	Europa	18	11%
Italia	62	0,16%	34.3	7%	Italiano	Europa	125	8%

Fuente: (CIA, 2019), (The World Bank, 2019) (ITC, 2019)

Los datos anteriores permiten comparar la facilidad, viabilidad y factibilidad de una posible alianza comercial con estos países.

Según ProColombia (2019), el país tiene potencial de exportación a Canadá, España, México, Estados Unidos, Francia y América Latina. En especial, porque estos países son los principales socios comerciales en la industria del cine; se exportó a Estados Unidos el 82% de los servicios audiovisuales, le siguió México con un 12%, Argentina con 3% y España con 2% (Cámara de Comercio Bogotá, 2019).

De los países sugeridos por ProColombia, se continúa el análisis con los países España, Estados Unidos y México.

Argentina se descarta por su situación política, pues es un factor que puede influir y afectar los negocios con este país.

Israel se descarta por la distancia geográfica y cultural, a pesar de que su potencial puede ser determinante, estas diferencias pueden influir de manera negativa.

Los demás países europeos serán un siguiente paso luego de conquistar España, es decir, este será la entrada, aprovechando la similitud cultural y de idioma.

- **España**

LA PRODUCCIÓN DE PELÍCULAS EN EUROPA CRECE UN 47% DEL 2007 AL 2016, LOGRANDO GRABAR MÁS DE 2.000 PELÍCULAS EN ESTE ÚLTIMO AÑO. EL CRECIMIENTO PARA ESPAÑA ES DEL 11,3% DEL 2015 AL 2016, SIENDO EL MAYOR CRECIMIENTO DE LOS PAÍSES EUROPEOS (MILLA TALAVERA, 2017). Y COMO SE EVIDENCIA EN LA ILUSTRACIÓN 4 NÚMERO DE PRODUCCIONES POR PAÍS 2007-2016

Fuente: , España es el 4 país de Europa que más películas produce.

. European countries by number of productions broken down into fully national, majority and minority co-productions, 2007-2016

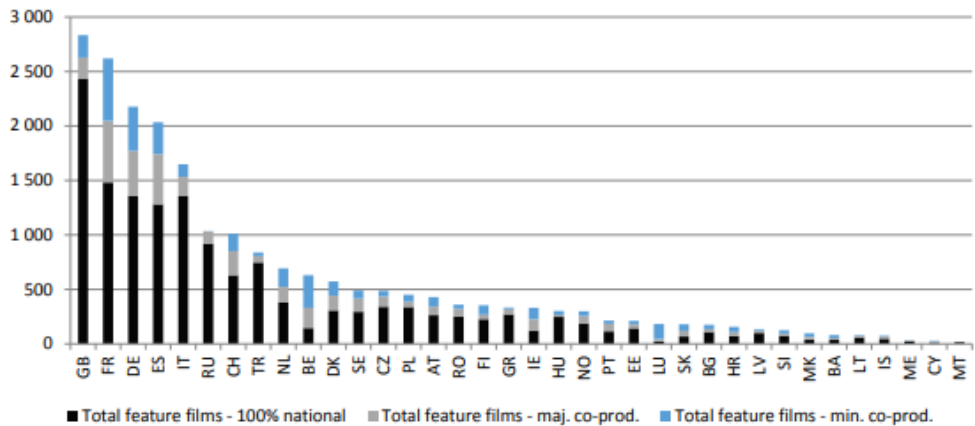


ILUSTRACIÓN 4 NÚMERO DE PRODUCCIONES POR PAÍS 2007-2016

Fuente: (MILLA TALAVERA, 2017)

Al hablar de coproducciones, este país presenta un gran atractivo para exportación de locaciones, pues indica que usa recursos de otros países para grabar las películas y demás tipos de videos, logrando grabar 460 en la década en mención. España es el segundo país en coproducciones de Europa (Milla Talavera, 2017).

Se hace una diferencia entre coproducciones mayoritarias y minoritarias, indicando si el país fue el que participó mayoritaria o minoritariamente en la inversión total. Las coproducciones españolas mayoritarias, son principalmente con Francia y Argentina. Y las minoritarias son en primera medida con Argentina (Milla Talavera, 2017). Esto permite concluir que España está abierto a unirse con países no-europeos, como Colombia, para hacer producciones, a diferencia de otros países europeos, con los que se dificulta, por no tener el habla hispana como lengua materna.

- **México**

El cine mexicano ha tenido comportamientos positivos en los últimos años, en 2018 presentó un crecimiento de 7.3% vs el año anterior y representó un 0.1% del PIB del país (Instituto mexicano de cinematografía, 2018). Estas cifras superan las grabaciones y producciones de la época dorada del cine mexicano en 1958 (CorreCamara, 2018).

SE GRABARON 186 PELÍCULAS EN 2018, 67 DE ESTAS FUERON COPRODUCCIONES CON OTROS PAÍSES. COMO LO MUESTRA LA ILUSTRACIÓN 5 NÚMERO DE COPRODUCCIONES MEXICANAS

Fuente: , Colombia es uno de esos países aliados en esta industria.

Pais / Country	Peliculas / Films
Estados Unidos / United States	10
España / Spain	7
Alemania / Germany	5
Francia / France	5
Argentina	4
Costa Rica	4
Suiza / Switzerland	3
Chile	2
Canadá / Canada	2
Colombia	2
Guatemala	2
Holanda / Holland	2
Italia / Italy	2
Reino Unido / United Kingdom	2

ILUSTRACIÓN 5 NÚMERO DE COPRODUCCIONES MEXICANAS

Fuente: (INSTITUTO MEXICANO DE CINEMATROGRAFÍA, 2018)

El apoyo del Estado en la producción de cine es un factor importante en este crecimiento, pues en 2018 financió más del 50% de los proyectos, lo que a su vez incentiva la producción privada al generar certidumbre en la industria (CorreCamara, 2018).

La ciudad más importante para esta industria es Ciudad de México (35 películas), seguida por Jalisco (8 películas), Estado de México (5 películas) y Oaxaca (5 películas).

- **Estados Unidos**

La industria productora de Estados Unidos en 2019 generó 33 billones de dólares y presenta crecimientos en promedio desde el 2014, del 2.4% (IBISWorld, 2019). Es el segundo país del mundo que más producciones realiza y más ingresos genera con ello, después de India (ProColombia, s.f.).

Los principales estudios estadounidenses abarcan más del 75% del mercado nacional y son Disney, NBCUniversal, Time Warner, 21st Century Fox y Sony (Robb, 2018).

En cuanto a los estados que más producen de este país, California se lleva el 40% del mercado, seguido por Nueva York con un 13.9% (Robb, 2018).

La devaluación del dólar, frente al peso colombiano, puede representar una ventaja para tercerizar servicios de locaciones para las grabaciones en Colombia.

5.2 Selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables

5.2.1 Riesgo Político

El riesgo político de un país es un factor crucial, que afecta las relaciones comerciales de los países. El Mapa de Riesgo Político 2019 (Marsh, 2019) destaca los cambios con respecto al año

anterior en materia política, y mira hacia el futuro los riesgos en curso. El índice puede ir de 0 a 100 y si es alto, es políticamente estable, y si es bajo es más inestable.

Estados Unidos

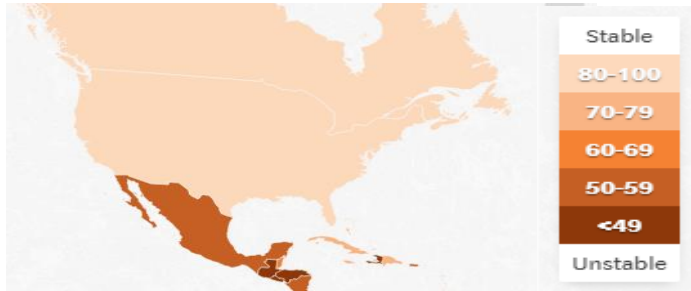


ILUSTRACIÓN 6 MAPA DE RIESGO POLÍTICO, ESTADOS UNIDOS

El índice de riesgo político de Estados Unidos es de 84.2. Al tener el presidente y el senado republicano, y una cámara de representantes demócrata, reduce la posibilidad de una destitución del presidente, pero puede incentivar el inicio de investigaciones sobre irregularidades percibidas del mandato. Al tener el congreso dividido, el presidente no logrará fácilmente las políticas que desea promulgar, y se enfocará en la política exterior, al mismo tiempo que potencia su reelección. Este país no cuenta con un alto riesgo político, pero su situación interna del congreso y sus relaciones internacionales con China, Corea del Norte e Irán, pueden afectar su futuro político (Marsh, 2019).

- España

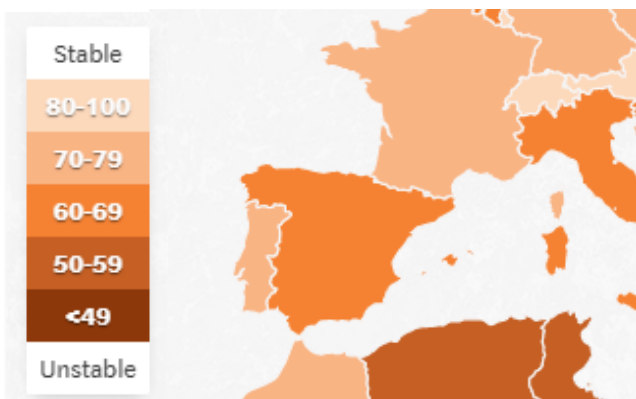


ILUSTRACIÓN 7 MAPA DE RIESGO POLÍTICO, ESPAÑA

El índice de riesgo político de España es de 64.6. El presidente de gobierno de este país, al tener apoyo de una minoría del parlamento, es poco probable que logre terminar su mandato y que la presión de otros grupos separatistas y regionales aumentará cada vez más. Con respecto a la independencia de Cataluña, el presidente de gobierno tiene poca maniobra y probablemente no habrá avances en la resolución del conflicto, en caso de lograr la independencia, España perdería su segunda ciudad más importante para la producción del cine (ElEconomista.es, s.f.). Por otro lado, las perspectivas económicas y el compromiso de España con la UE siguen siendo compactos (Marsh, 2019).

- **México**



ILUSTRACIÓN 8 MAPA DE RIESGO POLÍTICO, MÉXICO

El índice de riesgo político de México es de 54.2. El izquierdismo comienza a emerger con el presidente electo en 2018 y con la mayoría en el congreso a su favor, logrará implementar y dar fuerza a sus políticas. Esto ha generado incertidumbre en los aliados comerciales, por lo que no se espera que la inversión extranjera tenga nuevos actores. En los temas de seguridad, que es una necesidad vital del país, tampoco se espera pronta recuperación (Marsh, 2019).

5.2.2 Riesgo Económico

TABLA 2 VARIABLES ECONÓMICAS PAÍSES SELECCIONADOS

	<i>PIB (miles USD)</i>	<i>Var. % PIB</i>	<i>PIB per cápita (miles USD)</i>	<i>Var. % PIB per cápita</i>	<i>Inflación</i>	<i>Tasa de desempleo</i>
USA	20.580	5%	62.6	5%	2,4%	3,9%
España	1.428	8%	30.5	8%	1,7%	14,7%
México	1.222	6%	9.6	5%	4,9%	3,4%

Fuente: (Internarional Monetary Fund, 2019) (Banco Mundial, 2019)

- Estados Unidos

Como se mencionó en el apartado de riesgo político, la tensión en la relación con China afecta no solo la estabilidad política, sino también la económica, y no solo la estadounidense, sino la del mundo entero. La economía estadounidense lleva 120 meses presentando crecimientos y el temor es cada vez mayor a que caiga en cualquier momento, así como está comenzando a suceder con las demás potencias mundiales, como China, Alemania, Reino Unido, entre otros. Los índices de bolsas del país comienzan a caer, al igual que en los países europeos. Y la incertidumbre del corto plazo hace que las inversiones en los bonos de gobierno se hagan más a largo plazo, lo que, según economistas, puede causar desaceleraciones económicas o recesiones (BBC News Mundo, 2019).

Pero, por otro lado, hay tres elementos que no indican necesariamente una crisis económica: la tasa de desempleo, la confianza en el consumo y las reservas federales.

El entorno es más positivo en materia de empleo, donde hoy está al 3,9%, que es el nivel más bajo en los últimos 50 años (Banco Mundial, 2019). La confianza del consumo también presenta resultados alentadores, ya que a corto y largo plazo se está viendo estable.

Las tasas de interés impuestas por la Reserva Federal (Fed), fueron bajadas recientemente a niveles menores comparadas con las del periodo anterior de la crisis del 2008, lo que no se traduce en síntomas de una recesión, pues generalmente antes de estos periodos de declive, las tasas se sitúan mucho más elevadas. Este hecho le preocupa al presidente Donald Trump en materia competitiva, ya que las tasas en Europa se encuentran mucho más bajas, y más aún con la decisión de China de devaluar su moneda.

El riesgo económico según el Mapa de Riesgo económico de Marsh (Political Risk Map 2019), sitúa a Estados Unidos en un punto favorable de 73.1, lo que indica que el entorno económico de este país tiene sus discrepancias, mientras unos indicadores muestran síntomas de una pronta recesión, otros dan esperanza.

Adicional, un punto a favor es que es el principal socio comercial en servicios de Colombia, lo que puede facilitar la relación, como se evidencia en la Ilustración 9 Tabla resumen de exportaciones colombianas de servicios.

Exportaciones colombianas de servicios, participación en el total						
ACUERDO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
COMUNIDAD ANDINA	9.5%	10.0%	10.3%	10.1%	9.1%	8.9%
UNIÓN EUROPEA	18.5%	19.2%	19.3%	19.2%	20.1%	19.9%
TRIANGULO NORTE	0.6%	0.8%	1.6%	1.4%	1.4%	1.6%
EFTA (Suiza)	0.6%	0.6%	0.5%	0.4%	0.5%	0.5%
CANDÁ	1.5%	1.8%	1.6%	1.6%	1.8%	1.9%
ESTADOS UNIDOS	28.8%	29.6%	29.3%	29.3%	29.3%	30.8%
COREA	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
MÉXICO	5.5%	5.9%	6.6%	6.4%	6.0%	5.8%
COSTA RICA	1.4%	1.5%	1.4%	1.4%	1.5%	1.4%
CHILE	4.5%	5.0%	4.9%	5.2%	5.1%	5.1%

ILUSTRACIÓN 9 TABLA RESUMEN DE EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE SERVICIOS

(MINCOMERCIO, 2019)

- España

A pesar de haber mostrado, a principios del 2019, crecimientos en la economía del país, en los últimos meses ha comenzado a debilitarse, resultado de un valor de importaciones mayor al de las exportaciones. El consumo permanece estable, no es acompañado por la tasa de empleabilidad, pues esta viene en caída, lo que indica necesariamente menor gasto para incentivar el consumo. La economía española viene mejor que la de algunos de sus vecinos, pero no es inmune a ser afectada por las situaciones mundiales como el Brexit y las tensiones de Estados Unidos y China (Torres, 2019).

La inversión extranjera en el país también muestra decrecimientos de más de 4 veces vs el año pasado. Lo anterior influenciado en gran medida por la incertidumbre política con la independencia de Cataluña, que afecta la percepción de España en el exterior (Torres, 2019).

El riesgo económico según el Mapa de Riesgo económico de Marsh (Political Risk Map 2019), sitúa a España en un punto intermedio de 66.3 (en escala de 0 a 100). Esto reitera lo que se mencionó anteriormente, que, aunque viene presentando algunos resultados positivos en materia económica, la independencia de Cataluña y temas internacionales están afectando al país.

- México

La economía mexicana ha estado afectada recientemente por dos temas: el consumo y la inversión, muy influenciados por el cambio de gobierno (2018) y por la cercanía de Estados Unidos.

Como lo explica Bank of América Merrill Lynch (BofA) en *El Economista* (Notimex, 2019), México puede estar aproximándose a un período de estanflación, es decir, inflación con debilitamiento económico. Esto afectado por la caída de importaciones para el consumo y de bienes de capital, lo que afecta finalmente el consumo, que se considera como un motor de la economía.

Las tensiones de Estados Unidos y China están favoreciendo de cierta manera a México, pues gracias a estos conflictos, la fabricación estadounidense se ha reducido, aumentando así la demanda por el producto mexicano.

El riesgo económico según el Mapa de Riesgo económico de Marsh (Political Risk Map 2019), sitúa a México en un punto intermedio de 65.2, lo que permite evidenciar que, aunque las exportaciones suben, la inflación y el consumo interno están debilitando la economía.

5.2.3 Riesgo de tipo de cambio e inflación

El riesgo de tipo de cambio indica qué tan fuerte o débil está una moneda frente a otra. Esta variable es muy importante en exportaciones e importaciones, pues influye notoriamente en el pago por el cambio de divisas.

La inflación, por otro lado, muestra los niveles de precios dentro de un país, que pueden representar en un disponible mayor o menor para un gasto en bienes o servicios. Dicha variable

también influye en exportaciones e importaciones, pues representa qué tan inflados pueden estar los precios de los bienes y servicios dentro de ese país.

Al hablar de la inflación en el caso de exportación de servicios desde Colombia a otro país, lo que sucede en el territorio colombiano es lo determinante. Para el 2019, la inflación colombiana se sitúa en un 3,8% (Amaya, 2020), es una cifra que sigue dentro de la meta del Banco de la Republica, por lo tanto, no afecta en gran medida las exportaciones con Estados Unidos, México y España, pues los niveles de precios no son muy altos.

Al hablar de la devaluación del peso colombiano, se toma como referente el dólar, pues es la moneda más universal, pero de esta se desprenden las demás monedas, como lo sería el euro y el peso mexicano.

La devaluación del peso colombiano frente al dólar en el último año fue del 20%, por diversos motivos como las tensiones de Estados Unidos con China, la revaluación del dólar frente a casi todas las demás monedas, la caída de los precios del petróleo y la desaceleración de la economía China (Monterrosa, 2020).

Esta devaluación, como está sucediendo en el momento, impulsa las exportaciones del país pues, con 1 dólar, ahora pueden adquirirse más pesos colombianos, lo que se traduce a más bienes y servicios que se pueden adquirir con el mismo dinero. Pero la situación puede cambiar y comenzar a ser desfavorable para Colombia, si esta devaluación comienza a afectar la inflación, que hoy está estable (EditorialLR, 2019).

5.2.4 Potencial del tamaño del mercado

- Estados Unidos

Este país, como se mencionó anteriormente, es el segundo país del mundo en la industria de producción de cine, lo que representa un potencial gigante para las exportaciones de Wedoit, y además es una industria que genera 33 billones de dólares y presenta crecimientos de más del 2% desde el 2014.

Adicional, las películas estadounidenses son las más reconocidas a nivel mundial, especialmente las de Hollywood, aunque el mercado del cine se concentra en California y Nueva York (54% del mercado total).

Es un país políticamente estable, lo que puede favorecer su economía, además presenta una tasa de crecimiento de importación de servicios del 3% del último año, justificando aún más la elección de este país.

En 2018 las taquillas de las películas estadounidenses generaron 11.89 millones de dólares, convirtiéndolo en la tercera industria en esta variable del mundo, después de India y China, además generó 429 mil empleos (Baéz, 2019).

- España

El potencial de España también es importante, pues es una industria que viene en crecimiento en número de grabaciones al año, llegando a 2.000 películas grabadas en el 2016.

Es un país que coproduce gran parte de sus películas y parte de estas las ha hecho con Argentina, lo que facilitaría una alianza comercial con este país, al ya haber tratado con países latinoamericanos.

Esta industria viene a un crecimiento de doble dígito en los últimos años (11.3%) y es un país medianamente estable hablando del tema político.

Pero además del panorama positivo de hoy, de los países analizados anteriormente, es el que tiene más tasa de crecimiento en importación de servicios en el último año (12%), lo que sugiere un potencial de crecimiento mayor en los próximos.

- **México**

La industria de producción de cine mexicana también viene en crecimiento en los últimos años (7.3% en el 2018).

Adicionalmente, las coproducciones que ha realizado han sido en parte con Colombia, lo que propiciaría nuevas alianzas. Grabó 186 películas en 2018, siendo Ciudad de México, la principal ciudad de grabaciones.

También ha comenzado a importar servicios y aunque la cifra no es muy alta, probablemente comenzará a subir en los próximos años.

5.2.5 Entorno Cultural

El modelo de las 6 dimensiones culturales de Geert Hofstede (2019) explica los conductores principales de una cultura relativa a otras del mundo. Las 6 dimensiones son: distancia de poder, individualismo, masculinidad/feminidad, la evasión a la incertidumbre, orientación al largo plazo e indulgencia.

- Distancia de poder: medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones, como la familia, aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual.

- Individualismo: es la medida en que las personas dependen de los demás miembros de la sociedad. Sociedades individualistas cuidan de sí mismas y de su familia, en cambio en las sociedades colectivas, las personas cuidan de su “grupo” y son más leales.
- Masculinidad/Feminidad: describe qué motiva a las personas de esa sociedad a querer ser el mejor (masculinidad) o disfrutar lo que hace (feminidad).
- La evasión de la incertidumbre: medida en la que los miembros de una sociedad toleran la incertidumbre y la ambigüedad de las situaciones, y las creencias e instituciones que crean para evitarlas.
- Orientación a largo plazo: como una cultura mantiene lazos con el pasado al mismo tiempo que se expone a los desafíos del presente y del futuro. Sociedades normativas mantienen tradiciones y normas, viendo los cambios de la sociedad como sospechosos. Sociedades pragmáticas fomentan la educación y el ahorro, como manera de prepararse para el futuro.
- Indulgencia: en qué medida una cultura controla los impulsos y deseos. La cultura puede ser categorizada como indulgente (no controla) y restringida (controla).

LA ILUSTRACIÓN 10 DIMENSIONES CULTURALES – GEERT HOFSTEDE

Fuente: , permite comparar estas dimensiones en los países seleccionados.

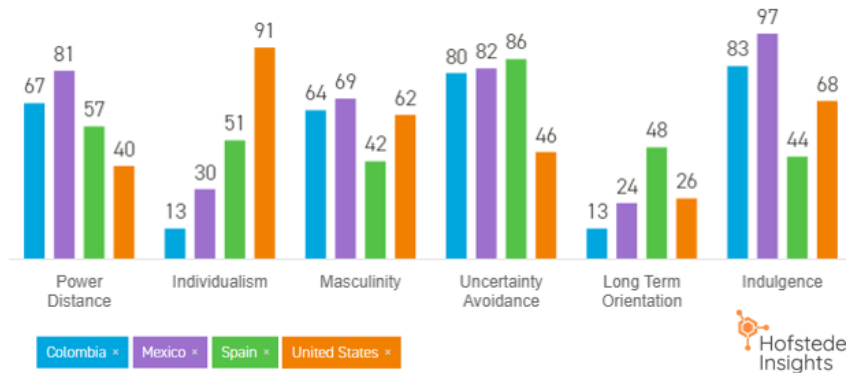


ILUSTRACIÓN 10 DIMENSIONES CULTURALES – GEERT HOFSTEDE

Fuente: (HOFSTEDE INSIGHTS, 2019)

- Distancia de poder: Colombia es una sociedad que acepta las diferencias de poder, muy similar al pensamiento de México y España. Pero con Estados Unidos difiere.
- Individualismo: Colombia es una sociedad colectiva, en donde cada miembro se identifica y piensa similar a su grupo, intentan evitar el conflicto para mantener la armonía y son leales unos a los otros. México también se considera una sociedad colectiva, mientras que España, y en mayor medida Estados Unidos, los miembros de la sociedad no piensan en grupo, sino más individualmente.
- Masculinidad/Feminidad: en esta dimensión Colombia, México y Estados Unidos son parecidos. Estas tres culturas son muy competitivas y orientadas al éxito. En cambio, España busca el consenso de los miembros para tomar decisiones y actuar.
- La evasión a la incertidumbre: Colombia, México y España se caracterizan por crear mecanismos para evitar la ambigüedad, por lo tanto, tienden a tener religiones y a apoyarse en los grupos para tomar decisiones. Estados Unidos, por el contrario, acepta las nuevas ideas, está abierto a la innovación y a hacer cosas nuevas.

- Orientación al largo plazo: las cuatro culturas analizadas, son sociedades normativas, lo que implica que respetan las tradiciones, no ahorran para el futuro, viven el momento y buscan resultados rápidos.
- Indulgencia: Colombia, México y España son sociedades indulgentes, son culturas que quieren disfrutar cada momento, lo que los lleva a ser impulsivos y optimistas para así trabajar por lo que desean. España, por el contrario, es una cultura pesimista, pues creen que sus comportamientos son restringidos por la sociedad y el disfrute se percibe como algo incorrecto.

Como se evidencia en la Tabla 3 Resumen Dimensiones Culturales, culturalmente hablando, la mexicana es la más similar a la colombiana, por su conexión latina. Pero la española y la estadounidense son similares en lo que se diferencian con la colombiana. El color verde indica el puntaje más similar con el colombiano, segundo el amarillo y por último el más diferente, el rojo.

TABLA 3 RESUMEN DIMENSIONES CULTURALES

	<i>Colombia</i>	<i>México</i>	<i>España</i>	<i>USA</i>
Distancia de poder	67	81	57	40
Individualismo	13	30	51	91
Masculinidad/Feminidad	64	69	42	62
Evasión a la incertidumbre	80	82	86	46
Orientación al largo plazo	13	24	48	26
Indulgencia	83	97	44	68

5.2.6 Entorno Legal y regulatorio

La Ley del Cine del 2007 de España, detalla las ayudas que el gobierno puede otorgar para la creación, desarrollo, producción, distribución, exhibición, conservación y promoción del cine. En el caso de la producción, establece que una productora española puede acceder a estas ayudas, solo si la mayoría de la grabación se hace en territorio nacional (BOE, 2007).

Similar al caso español, las productoras mexicanas gozan de estímulos del gobierno, si la producción se hace, mínimo un 70% en territorio nacional, ello se estipula en el Artículo 189 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (IMCINE, 2018).

Para el caso de Estados Unidos, los incentivos para la grabación local que se recolectan por medio de impuestos, son para California 330 millones de dólares y para Nueva York de 420 millones de dólares, en un año. Estos incentivos aplican, al igual que en España y México, si la grabación se hace dentro de los mismos estados (NG, 2018).

Esto indica que, para una productora de los tres países en mención, puede ser atractivo grabar las películas en Colombia, si las leyes 814 de 2003 y 1556 de 2012 de Colombia traen más beneficios que las de su propio país, que exige que sean grabadas en el país natal. Esto sin tener en cuenta la variedad de locaciones que pueden acceder en Colombia, que puede ser un factor de mayor importancia que los incentivos que se reciban localmente.

Por otro lado, Colombia cuenta con tratados de libre comercio con los tres países en mención, lo que favorece el comercio, gracias a los tratos favorables en cuanto a las barreras al comercio.

5.3 Matriz de Selección

TABLA 4 MATRIZ SITE SELECTION

Variables	Valor de Variable	Resultado USA	Resultado México	Resultado España
Riesgo	20%	0,3	0,4	0,6
País	10%	0,1	0,2	0,3
Político	10%	0,2	0,2	0,3
Tamaño de mercado	40%	2,0	1,1	1,5
Potencial de Mercado	15%	0,8	0,5	0,6
Reconocimiento mundial	15%	0,8	0,5	0,6
Importación de servicios	10%	0,5	0,2	0,3
Entorno demográfico	20%	0,7	0,6	0,5
Crecimiento población	10%	0,2	0,4	0,1
PIB per cápita	10%	0,5	0,2	0,4
Entorno cultural	20%	0,9	1,0	0,8
Lenguaje	10%	0,4	0,5	0,5
Distancia geográfica	10%	0,5	0,5	0,3
Total	100%	3,9	3,1	3,4

Por la Tabla 4 Matriz Site Selection, se elige Estados Unidos como mercado objetivo del plan exportador de las locaciones de Wedoit.

5.3.1 Situación social

La situación social de Estados Unidos no es favorable, se ubica como segundo país más desigual de mundo, luego de China (Goodman, 2019). Con un índice de Gini de 0,485 en una escala entre 0 a 1, siendo 0 igualdad perfecta y 1 desigualdad perfecta. El índice del país se inclina un poco más hacia el 0, pero de igual manera tiene repercusiones negativas al interior, pues esto es el promedio de todos los Estados, pero hay Estados sumamente desiguales, como Nueva York, Connecticut y Columbia, que su vez son Estados con mucha riqueza. Adicionalmente, es la más alta de los últimos 50 años de este país. (Infobae, 2019)

5.3.2 Reintegro de divisas

Para hacer el reintegro de divisas por las exportaciones realizadas, el Banco de la República establece que debe hacerse por medio del mercado cambiario, dentro de un plazo máximo de 6 meses, luego de su recepción, ya sea porque se realizó el servicio, o por pago anticipado (Banco de la República, 2018).

5.3.3 Competencia local e internacional

Las comisiones filmicas de [California](#), [Los Ángeles](#) y [Colombia](#) ofrecen servicios de contactos, que no necesariamente son competencia directa, pero sí tienen un gran repertorio de contactos que pueden serlo. Estos sitios web, no solo tienen una base de datos de locaciones, también tienen enlaces de interés sobre servicios asociados con las grabaciones, como alimentación, transporte y producción para complementar la locación.

A nivel nacional, Dynamo es un competidor clave, al ser una productora con amplia experiencia en grabación de películas para cine, reconocida en Iberoamérica y con presencia en Bogotá, Ciudad de México, Nueva York y Madrid. Ha trabajado con clientes como Netflix y Amazon en

grabaciones de series y películas. Son creadores de contenido para series y películas, además ofrecen el servicio de grabación en Colombia (Dynamo, s.f.).

5.3.4 Infraestructura del país telecomunicaciones, acceso a internet y comunicación

Estados Unidos es líder global de la innovación tecnológica en 2018 por segundo año consecutivo, muy impulsado con áreas como Silicon Valley y Nueva York. La innovación no solo afecta la tecnología como un servicio, se dice que los ingresos de las empresas también crecen gracias a esta.

La innovación, a su vez, gracias al crecimiento económico que genera, trae un futuro prometedor para la generación de empleo (Rios, 2018). Este es un factor que por un lado puede no favorecer la exportación del servicio de Wedit, pues Estados Unidos cuenta con mejor infraestructura tecnológica y de innovación que Colombia. Pero, por otro lado, puede favorecer no solo a Wedit, sino también al país, al ser promotor e introductor de nuevas tecnologías.

El 87.2% de la población de Estados Unidos tiene acceso a internet, lo que se traduce en 293 millones de usuarios en este país, siendo uno de los países con mayor penetración. También es uno de los países con mayor libertad de internet (Clement, 2019). Todo puede facilitar la exportación del servicio, pues las negociaciones fluirán a pesar de la distancia geográfica.

6. Análisis del servicio en el mercado objetivo

6.1 Barreras no arancelarias y normas técnicas

Según el artículo de Mincomercio, Proexport y Bancoldex (Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, 2012), luego de la firma del TLC con Estados Unidos, los servicios colombianos con mayores posibilidades de crecer son los de salud, tercerización de servicios,

tecnologías de la información, software, animación digital, audiovisual, comunicación gráfica, ingeniería y servicios de construcción. Para el sector audiovisual, la cercanía que tiene Colombia con Estados Unidos es una ventaja importante, pues Colombia se convierte en una locación interesante para grabar proyectos de productoras y canales internacionales. Además, se eliminaron barreras de acceso para servicios como software, video, imágenes y grabaciones de sonido.

El idioma puede ser una barrera para la relación comercial con Estados Unidos, pero se cuenta con un equipo que domina el inglés, lo que disminuye el riesgo.

6.2 Segmentación y nicho de mercado

El mercado objetivo para Wedoit será el país de Estados Unidos, comenzando por el estado de California y seguido de Nueva York, ya que California tiene el 40% del mercado total del país y Nueva York el 13.9% (Robb, 2018).

El nicho más importante para la empresa, será la grabación de películas.

California en 2018 reportó 39.5 millones de habitantes, siendo medianamente denso frente a los demás estados de su país. Nueva York, por su parte, tuvo 19,5 millones de habitantes, pero por su territorio más reducido, es más denso que California. (Datosmacro.com, s.f.)



ILUSTRACIÓN 11. MAPA MERCADO OBJETIVO. (ELABORACIÓN PROPIA)

Hollywood es reconocida por su calidad del cine a nivel mundial, su locación es privilegiada por su clima, diversidad de paisajes y tiene variedad de estudios allí establecidos. (Baéz, 2019).

Otra razón importante por la que California es considerada la meca del cine, es que allí viven los grandes actores. Su historia comienza hace dos siglos en la costa este, cuando Thomas Alba Edison patentó varias tecnologías que eran necesarias en esa época para producir las películas de cine, lo que volvía prácticamente imposible grabar una película sin ellas, y se vuelve un monopolio cinematográfico. Como Edison cobraba un *fee* a sus competidores para poder usar su tecnología, estos comenzaron a instalarse en California en 1911, donde las patentes no tenían validez. En esta zona del país, el clima beneficiaba las grabaciones por tener largas horas de luz, y los terrenos para instalar sus estudios eran baratos (Gago, 2018).

El presupuesto para grabar una película en Hollywood debe ser de mínimo 1 millón de dólares y se debe contar con buenas conexiones para lograr grabarla. En Nueva York, por el contrario, el presupuesto puede ser mucho menor que 1 millón de dólares y los contactos son más asequibles (WU, 2019). Esto implica que como los presupuestos son mayores en California, es más

probable que el gasto para locaciones sea mayor, pero no se cierran del todo las puertas en Nueva York.

El estado de Nueva York aporta incentivos a la industria por 420 millones de dólares anuales, que pueden representar ahorros desde el 30% para los estudios, lo que incentiva las grabaciones en este lugar (Haag, 2019).

Nueva York genera más de 100 mil empleos en la industria del cine, y es una ciudad que nunca duerme, lo que alarga las horas de grabaciones. Nueva York cuenta con diversidad étnica y religiosa, lugares históricos y reconocidos para grabar, además tiene famosos directores allí instalados. (All Art Schools, s.f.)

Los estudios más grandes de Estados Unidos están localizados en California, pero la mayoría de estos tienen subsidiarias en Nueva York y graban en esta región (Breman, 2019).

6.3 Modalidad de exportación de servicios

Existen cuatro modalidades de exportación de servicios, que son: suministro transfronterizo, consumo en el extranjero, presencia comercial y movimiento de personas (ProColombia, 2018).

- Suministro transfronterizo: bajo esta modalidad el servicio es el único que debe desplazarse, ni el comprador ni el vendedor lo deben hacer. Este transporte se hace por medio de la tecnología como, por ejemplo, vía email o en la nube.
- Consumo en el extranjero: en esta modalidad el comprador o consumidor se desplaza al país de origen para recibir el servicio. Ejemplos de esta modalidad pueden ser pacientes que se desplazan a otro país para ser operados o estudiantes que se desplazan a cursar estudios.

- Presencia comercial: en este caso el vendedor o exportador establece oficinas, sucursales o filiales en el país a exportar, y allí atender a los consumidores directamente. También puede aplicar cuando un empleado de la empresa exportadora se traslada a vivir y trabajar al país a exportar.
- Movimiento de personas: sucede cuando empleados de la empresa exportadora, se desplazan temporalmente al país del comprador para prestar el servicio.

El consumo en el extranjero es la modalidad que más aplica para Wedoit, pues como el servicio es el uso de la locación como tal, y la locación no puede trasladarse, se vuelve necesario que el comprador se desplace a Colombia para hacer uso de esta. El comprador es un productor de cine que debe desplazar su personal, equipos y demás para grabar la película en la locación, aunque puede tercerizar localmente alguno de los servicios o trabajos necesarios.

Para poder exportar desde Colombia, se debe tener en cuenta los siguientes requisitos (ProColombia, 2018) (Cámara de Comercio de Bogotá) (Consultorio de Comercio Exterior, 2019):

1. Estar constituido ante la cámara de comercio.
2. Inscribir el RUT ante la DIAN

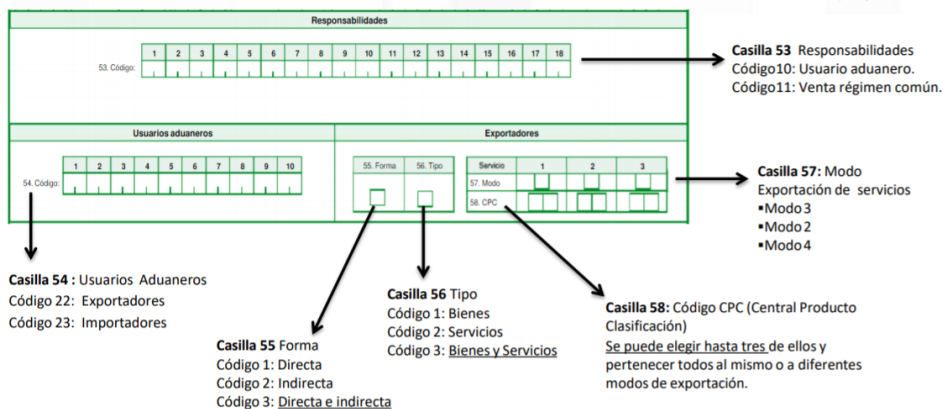


ILUSTRACIÓN 12 INSCRIPCIÓN ANTE A DIAN

Fuente: (CONSULTORIO DE COMERCIO EXTERIOR, 2019)

3. Elaborar un contrato de prestación de servicios y una factura, registrarlos ante la VUCE, para luego obtener el registro electrónico mediante la firma digital en Certicámara, para finalmente escanearlo en el MinCIT.
4. Validar el régimen cambiario para el reintegro de divisas. Luego de haber recibido el pago por medio de un intermediario cambiario (banco), se debe diligenciar el Formulario de Declaración de Cambio No. 5 formulario de servicios, transferencias y otros conceptos, ante Banco de la República, para legalizar la entrada de las divisas al país por concepto de exportación de servicios. Este paso solo aplicaría en el caso de que la empresa desee ingresar las divisas al país, de lo contrario, el pago puede hacerse a una cuenta extranjera.
5. Conservar los documentos soporte: factura comercial, contrato de prestación del servicio y la oferta o cotización realizada al importador.
6. Los impuestos que deben pagarse en Colombia son el IVA y el impuesto sobre la renta.

6.4 Canales de distribución y comercialización

Como recomendación se deben analizar sitios web como Locations Hub, que es una base de datos de locaciones alrededor del mundo. La idea es crear una página web propia con la base de datos completa de locaciones de Wedoit. Luego comenzar a implementar estrategias SEO para aparecer en las búsquedas de locaciones que se realicen en las dos regiones que se está dirigiendo la estrategia. También servirá como catálogo cuando se presente la propuesta de Wedoit a estudios que se contacten por medios digitales o en viajes de búsqueda de clientes.

6.5 Aproximación a la estrategia de precio

Como resume la revista *Emprendedores* (2018), las empresas de servicios enfrentan una dificultad importante al tener que poner un precio a algo inmaterial, pues un servicio no se puede valorar hasta después de la compra. Se recomienda entonces seguir los siguientes pasos para lograrlo de manera más acertada:

- **Análisis de costos:** cuando el servicio tiene un soporte material, como por ejemplo un viaje o una comida, esto se debe tener en cuenta para el cálculo del costo. Pero también hay otros factores, como el esfuerzo, la experiencia o el tiempo de la prestación del servicio, que también deben sumar al costo.
- **Estimación de la demanda:** según el precio que se fije, la demanda del servicio variará. Esto se vuelve particularmente difícil de saber en servicios, pues la percepción de caro o barato es diferente con lo intangible.
- **Análisis de competencia:** es necesario conocer el precio y las características del servicio que prestan los competidores para ver qué posición ocupará la empresa en el mercado.

Es importante conocer las capas en las que los servicios se encuentran y tener en cuenta que los precios pueden aumentar a medida que se cubran más de estas capas (Redacción Emprendedores, 2018):

- Servicio básico: en el caso de Wedoit será la prestación de la locación como tal.
- Servicio auxiliar: podría ser el asesoramiento para la elección de la locación, según necesidades del cliente.
- Servicio de apoyo: son los servicios que dan valor agregado. Para Wedoit podrá ser el transporte a la locación o el servicio de producción de la película.
- Servicios aumentados: estos se enfocan en un grupo especial de clientes para mejorar la experiencia estos. Podría ser, para los estudios más importantes, organizar un paquete de locaciones con todos los servicios de producción incluidos.

El personal en la prestación de un servicio es determinante, pues este no se valora solo por el resultado final, sino por el trato que se reciba. Por eso es esencial hacer una buena selección, formación y motivación de los empleados.

Todo lo anterior se debe tener en cuenta para fijar el precio. Las siguientes son las técnicas para hacerlo, la elección de una u otra depende del servicio como tal y del tipo de cliente (Redacción Emprendedores, 2018):

- Precio de prestigio: generalmente se considera que lo caro es mejor, en el caso de los servicios, sucede con el valor agregado que se percibe o de la profundidad de las capas en las que se sitúa el servicio.

- Precio de garantía: se usa cuando el precio del servicio depende del resultado que presente y se recomienda cuando no es posible garantizarlo, solo hasta el final o cuando la competencia cobra menos, pero sin garantía.
- Precio de atracción: es ofrecer el servicio a un precio bajo, con el objetivo de ganar clientes para luego subir los precios. Se recomienda cuando los clientes no son muy exigentes o hay mucha competencia con el mismo servicio.
- Precio óptimo: se debe realizar una encuesta o valoración de precios para lograr fijarlo, pues, es el precio en el que el cliente percibe una buena relación calidad-precio.
- Precios psicológicos: son los precios terminados en 9 o en impar, que dan la percepción de no estar redondeados hacia arriba. Se usa en servicios básicos, con poco valor agregado y gran competencia.
- Precios conjuntos: se ofrecen varios servicios en conjunto y se fija un precio menor que el que se cobraría por cada servicio por separado. Es conveniente cuando cada consumidor requiere una mezcla de servicios diferente.
- Precio en dos partes: sucede cuando el pago del servicio se da en dos momentos, como por ejemplo en la entrada a un parque de diversiones y luego en cada atracción que se utilice.
- Precios complementarios: ocurre cuando se ofrece un servicio básico a un precio bajo, con el objetivo de que ese consumidor compre más servicios con mayores precios.
- Precios basados en la competencia: se debe establecer una estrategia frente a la competencia de estar por encima, al mismo nivel o por debajo de ella. Por encima se asume una posición de liderazgo y que el servicio tiene diferencias claras o una imagen de prestigio. Al mismo nivel se utiliza cuando los servicios son muy similares entre los

competidores, lo que generalmente comienza en una empresa líder y luego todos lo copian. Por debajo se usa cuando el servicio que se presta es más básico que el de la competencia y sin valor agregado.

Para Wedoit, se recomiendan dos técnicas de fijación de precios. En primer lugar, el precio óptimo, luego de analizar los precios de la competencia que se menciona anteriormente, se debe hacer un análisis de los costos adicionales en los que se incurriría al desplazarse a Colombia.

Para que la percepción no sea más cara, solo por ser otro país, se debe acompañar de un asesoramiento cercano de los empleados para que vean las ventajas de hacerlo en Colombia (las leyes que favorecen, la diversidad de paisajes).

Adicional, se recomienda complementar con los precios conjuntos y armar paquetes, por ejemplo, con la producción, para que la percepción sea de un amplio servicio a un precio justo.

6.6 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

Como lo explica la agencia Mglobal (Rodríguez Barredo, 2017), las estrategias de promoción son herramientas de mercadeo usadas para dar a conocer los productos de una empresa al mercado y para crear el posicionamiento de marca. Generalmente cumplen con un objetivo de impulso para incentivar a los empleados a lograr las ventas, atraer a los consumidores para la compra, una combinación de las dos anteriores.

La manera recomendada para su promoción es la página web, que será el primer contacto directo con los estudios de Estados Unidos, en ella se debe tener la información de la empresa, de los servicios, de las locaciones y de contacto.

Adicional se invita hacer viajes exploratorios con el fin de establecer contactos con estudios estadounidenses, para ofrecer los servicios y los beneficios de hacer las grabaciones en Colombia.

7. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción

7.1 Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de exportación para la empresa Wedoit que le permita comenzar el proceso de internacionalización.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa Wedoit para su crecimiento en el mercado internacional.
- Identificar las áreas de la empresa donde exista una brecha de conocimientos y experiencia para exportar.
- Seleccionar el mercado objetivo para la empresa, teniendo en cuenta las variables definidas para el proceso de internacionalización.
- Diseñar el plan de acción y estrategias para exportar su producto al mercado objetivo.
- Determinar otros mercados de interés para que la empresa los pueda explorar en el mediano y largo plazo.

7.2 Matriz DOFA y estrategias

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplia base de datos de locaciones, no solo en Medellín sino en todo el país. (tanto urbanas, como rurales). - Conocimiento y experiencia en la negociación con los prestadores de las locaciones. - Dominio del inglés para manejo de relaciones comerciales. - Flexibilidad de acuerdo a las necesidades del cliente. - Contactos para ofrecer el paquete completo (locación, transporte, catering, entre otros servicios que les agrega valor). 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colombia comienza a ser elegido para grabaciones de Hollywood (Revista Gerente, 2019). - Fuerza en la comunicación de ProColombia para que el país sea fuente de locaciones. - Leyes 1556 de 2012: Por la cual se fomenta el territorio nacional como escenario para el rodaje de obras cinematográficas. - Ley 814 de 2003: Por la cual se dictan normas para el fomento de la actividad cinematográfica en Colombia. - TLC con Estados Unidos que reduce barreras en la exportación. - Fluctuaciones de la TRM pueden afectar favorablemente los negocios con Estados Unidos.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de reconocimiento a nivel mundial y regional. - Falta de experiencia en la exportación de servicios. - El banco de las locaciones no se encuentra organizado en ninguna plataforma, lo que 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fluctuaciones de la TRM, cuando se reevalúe el peso colombiano frente al dólar, puede afectar negativamente los negocios con Estados Unidos. - Competencia reconocida nacional e internacional. - Crisis económica mundial por el COVID-19, que actualmente restringe el consumo, pero continuará de esta manera por varios meses más.

dificulta la búsqueda en el momento de ofrecerlas a los clientes.	
---	--

A partir de esta matriz, se proponen las siguientes estrategias:

- a. Organizar el banco de locaciones en un sitio web para que sirva como catálogo de ventas y de promoción.
- b. Realizar un estudio de la competencia en cuanto a temas de precios y de estrategia para usarlo como referente y comenzar a operar internacionalmente, con este conocimiento recopilado.
- c. Búsqueda de aliados estratégicos para que sean parte de los paquetes que se van a armar para ofrecer el servicio completo a las productoras internacionales.
- d. Elaborar un plan de promoción estructurado para dar a conocer la marca en el mercado nacional, regional e internacional.

7.3 Plan de Acción del Plan Exportador

La Ilustración 13 Plan de acción, detalla las acciones a ejecutar para comenzar el plan exportador de Wedoit.

Plan de acción

1. PREPARACIÓN

- a. Presupuestar estrategia internacional: catálogo virtual, viajes
- b. Elaborar Catálogo Virtual
- c. Elaborar presupuesto de ventas

2. PLAN DE MARKETING

- a. Definir como se ofrecerá el servicio
- b. Desarrollar estrategia de canales
- c. Definir estrategia de promoción para Estados Unidos: tácticas de comunicación
- d. Alinear la estrategia de precios
- e. Definir las personas requeridos para la estrategia: empleados, aliados y proveedores
- f. Revisión de la evidencia física: imagen corporativa
- g. Revisión de los procesos requeridos para la exportación
- h. Revisión de prestaciones requeridas para el plan

3. EJECUCIÓN

- a. Revisar cumplimiento requisitos DIAN
- b. Revisar cumplimiento requisitos Cámara de Comercio
- c. Revisar cumplimiento requisitos MinCIT
- d. Inicio exportaciones

ILUSTRACIÓN 13 PLAN DE ACCIÓN

Fuente: (ELABORACIÓN PROPIA)

7.4 Cronograma de actividades para el plan exportador

Establecer el cronograma de actividades para Wedoit, ayuda al proceso de exportación para llegar a Estados Unidos, permitiendo visualizar en una línea de tiempo el plan de acción recomendado.

Cronograma

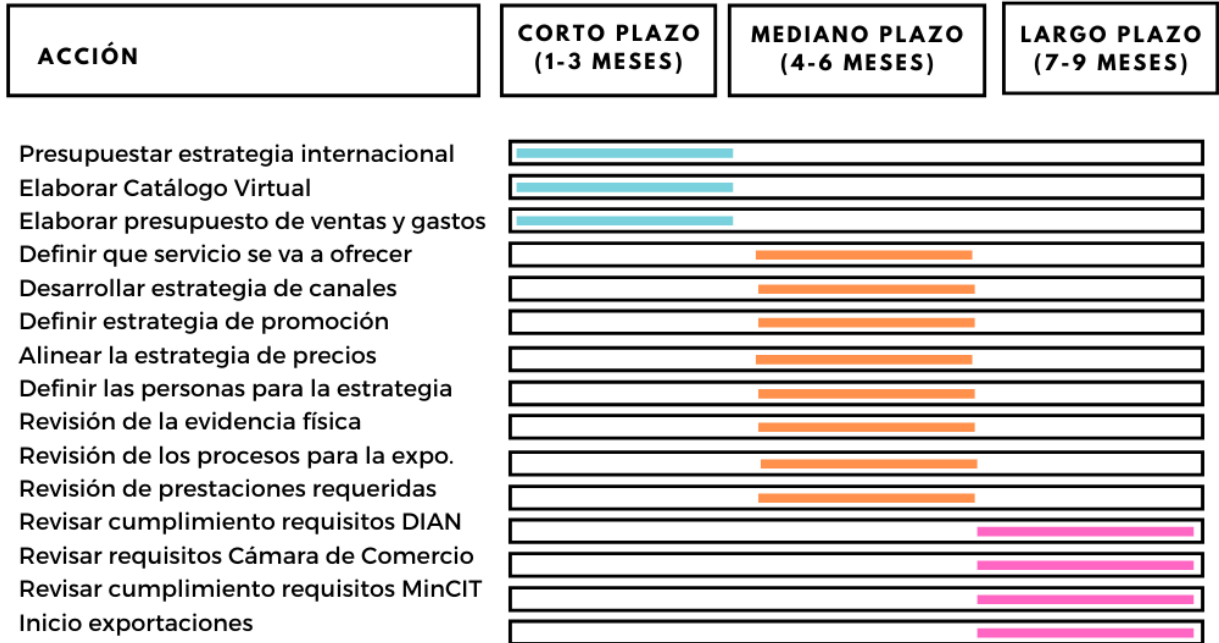


ILUSTRACIÓN 14 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Fuente: (ELABORACIÓN PROPIA)

7.5 Conclusiones del plan exportador

Luego del análisis de los 9 países inicialmente planteados para el plan exportador, se evidencia que los tres más idóneos, son: México, España y Estados Unidos. Cada uno se vuelve importante para el futuro de Wedoit por diferentes razones, pero Estados Unidos es al que se debe apuntar en el futuro más cercano, principalmente por ser uno los mercados más grandes a nivel mundial de producciones fílmicas y porque sus películas son de las más reconocidas y taquilleras.

Wedoit ya cuenta con una base extensa de locaciones, que, unida a su gran experiencia en este mercado, se vuelve atractivo para productoras internacionales.

En oportunidades de mercado, Colombia y Estados Unidos cuentan con un TLC que favorece enormemente la parte arancelaria. Por otro lado, ProColombia viene haciendo mucha fuerza al país para que comience a ser más reconocido en locaciones, aunque ya está comenzado a serlo. Indudablemente las leyes 1556 de 2012 y 814 de 2003, potencian enormemente al país y lo convierten en destino ideal.

Wedoit debe comenzar a hacer un trabajo de mercadeo para que su marca comience a ser reconocida por las productoras estadounidenses, pues hoy no lo es, y este es un factor importante que potencializaría el ejercicio de internacionalización. También debe realizarse porque la competencia nacional, regional e internacional es una amenaza latente para la empresa.

La economía mundial ha presentado fluctuaciones recientemente, lo que se ha traducido en una devaluación del peso colombiano frente al dólar. Por el momento esto es favorable para las productoras internacionales que buscan locaciones en Colombia, pero es posible que esto cambie, lo que se convierte en una amenaza importante para las exportaciones de Wedoit.

8. Lecciones aprendidas

8.1 Desde la óptica del mercado

El mercado de servicios es un mercado muy diferente al de productos, no solo por su naturaleza, sino por la intangibilidad. La intangibilidad trae varios retos que en productos no son tan evidentes.

Por un lado, la definición de los precios se vuelve compleja, porque no es un algo que se pueda medir visualmente (como si lo es en productos) y adicional, depende mucho del servicio completo, de la comunicación, la asesoría y de las personas involucradas.

Por otro lado, los servicios no son algo estático, que siempre se ofrecen de una manera específica, pues los clientes y sus necesidades son diferentes, lo que dificulta la prestación del servicio en sí.

Los servicios, para ser entregados al cliente, requieren crear una relación más larga y duradera, que, a diferencia de los productos, cuando se recibe el dinero, este se entrega. Pero con los servicios se necesita abordar más pasos para lograr la entrega satisfactoriamente:

- Todo comienza desde la entrega de la información del servicio que implica también una conversación de dos vías para aclarar dudas y conceptos.
- Luego debe haber una cotización con los detalles antes concertados y la explicación del precio.
- Luego se hace el desplazamiento del servicio (según sea el caso), que generalmente no es instantáneo, dura un tiempo determinado.
- Finalmente, viene algo crucial que es el servicio postventa, el cual no solo es el momento de garantías y reclamos, sino también la manera de afianzar la relación duradera, pues se

prometió un resultado y se debe hacer seguimiento para asegurar que las expectativas del cliente se hayan cumplido. Estas expectativas deben ser claras para ambas partes desde la entrega de la información y la cotización, que al ser algo intangible, es difícil de medir, y en la mente de ambos puede quedar información diferente.

El sector de locaciones para grabaciones audiovisuales carece de información. A pesar de haber muchas fuentes para encontrarla, no es un sector claro para el país, lo que representa un reto, pero a la vez una oportunidad.

Es un reto en el sentido de que no está muy definido ni regulado, lo que dificulta la definición y ejecución de un paso a paso para operar en el país. También al ser un sector que apunta a otros negocios (B2B), la información no es tan reconocida para el público y son pocas las empresas que intervienen en él.

La oportunidad se presenta principalmente por ser “pioneros” en la recolección y organización de la información, lo que favorece el quehacer de Wedoit, al tener de primera mano la información del sector, que ni entidades como ProColombia, tienen en su repositorio. Esto ayudará a la empresa para ejecutar el plan exportador, teniendo en cuenta varios frentes que se plantean a lo largo de este trabajo.

8.2 Desde la óptica de la organización

Wedoit es una empresa que cuenta con una base de datos extensa de locaciones, que pueden adaptarse a casi cualquier necesidad de los clientes, pero se debe organizar de cierta manera que sea fácil de buscar y segmentar, tanto para la empresa como para el cliente. Por eso la recomendación de hacer un sitio web que sirva de catálogo virtual.

Wedit es una empresa que tiene una gran experiencia en Colombia y cuenta con una red de contactos que servirá y beneficiará la exportación de este servicio, porque puede llegar a entregar un paquete más completo, no solo la locación, sino con otros servicios relacionados.

Esto sería la manera ideal de hacerlo, pues hoy sucede por medio de una productora que los contacta para que preste la locación, pero si se revierte esta práctica y todo comienza por la locación, Wedit se beneficiaría en cuanto a márgenes de ganancias, al entregar el paquete completo y de esta manera se tendría el control total. También favorece la eficiencia de la entrega del servicio, pues según la locación, se ofrecería el servicio de transporte ideal para llegar a ella o una producción especializada, para que se adapte a ese lugar.

A pesar de la competencia que puede tener la empresa nacional e internacionalmente, se vuelve importante la manera de prestar el servicio para lograr una diferenciación. No es la locación en sí lo que debe diferenciar a Wedit, el acompañamiento y los servicios relacionados adicionales, pueden agregar valor a la transacción.

Para Wedit se espera que el plan exportador desarrollado, sea de utilidad para comenzar su proceso de internacionalización, y que, en primera medida se realice con Estados Unidos, pero también se puede extender para los demás países analizados, que se presentaron en orden de facilidad y posibilidad.

8.3 Desde la óptica del proceso de Intervención

La realización de este plan exportador representó un reto importante en cuanto a la búsqueda de información, pues es un mercado no muy documentado ni regulado. Gracias a la intervención de entidades como la Cámara de Comercio de Medellín y ProColombia, se logra encontrar parte de

la información requerida para el plan, que se complementa con noticias principalmente, para lograr estructurar el plan exportador y la realización de los análisis de mercado y del servicio.

Acompañado de este reto de la búsqueda de la información, se vio necesaria la intervención más de cerca del asesor temático, pues era vital su conocimiento de exportaciones de servicios y sus contactos en otras entidades, esto con el fin de hacer posible la recolección de más información.

La metodología utilizada para desarrollar este plan exportador, facilita el análisis de los mercados objetivos y el interno de la empresa, además deja ver que las exportaciones no es algo solo para empresas grandes.

La metodología empleada también favorece para visualizar los puntos clave e imprescindibles que se deben tener en cuenta para la selección del mercado meta, pues se obliga a analizar todos los factores que pueden afectar la exportación, que de otra manera no hubiera sido tan clara para el análisis.

El desarrollo del plan permitió evidenciar la falta de información de ProColombia, que a pesar de que promociona este sector a nivel mundial, no cuenta con información relevante para lograr estas exportaciones y el crecimiento del sector.

9. Referencias

All Art Schools. (s.f.). Cutting Your Teeth in the Big Apple's Film Scene, obtenido el 20 de febrero de 2020 de *All Art Schools*: <https://www.allartschools.com/filmmaking/new-york-film/>

Amaya, J. S. (4 de enero de 2020). *Inflación en Colombia en 2019 aumentó a 3,80%, especialmente, por precios de alimentos*, obtenido de *La Republica*: <https://www.larepublica.co/economia/dato-de-inflacion-en-colombia-durante-2019-aumento-a-380-segun-dane-2948404>

Baéz, J. (30 de Agosto de 2019). *¿Por qué Hollywood está en Los Ángeles, California?*, obtenido de *Dinero en Imagen*: <https://www.dineroenimagen.com/actualidad/por-que-hollywood-esta-en-los-angeles-california/113575>

Banco de la República. (24 de Septiembre de 2018). *Asunto 10: Procedimientos aplicables a las operaciones de cambio*. Obtenido de Circular reglamentaria externa – DCIN - 83: https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/reglamentacion/archivos/Capitulo%204_3.pdf

Banco Mundial. (2019). *Datos*, obtenido el 13 de diciembre de 2019 de <https://datos.bancomundial.org/>

BBC News Mundo. (15 de Agosto de 2019). *¿Recesión en Estados Unidos? Los 3 indicadores que contradicen las predicciones de que el país se encamina a una crisis económica*, obtenido el 18 de noviembre del 2019 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49365777>

Becerra, L. L. (2018 de Agosto de 2018). Solo 20% de las Pyme colombianas exporta según La Gran Encuesta de Anif, obtenido de *La República* el 13 de diciembre de 2019 de <https://www.larepublica.co/economia/solo-20-de-las-pyme-colombianas-exporta-segun-la-gran-encuesta-de-anif-2756440>

BOE. (29 de 12 de 2007). *Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine*. Obtenido el 18 de noviembre de 2019 de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-22439-consolidado.pdf>

Boris, M. (11 de 09 de 2019). Devaluación peso-dólar: por qué la moneda de Colombia se ha depreciado a niveles históricos y qué efectos tiene en la economía, obtenido de *BBC News*: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49608487>

Breman, P. (24 de Septiembre de 2019). *The Balance Careers*. Obtenido el 20 de febrero de 2020 de New York vs. Los Angeles for Film and TV Career Opportunities: <https://www.thebalancecareers.com/ny-vs-la-film-careers-1283472>

Cámara de Comercio Bogotá. (Marzo de 2019). *Colombia exporta más de 80% de su producción cinematográfica a EE.UU*, obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Industrias-Creativas-y-Contenidos/Noticias/2019/Marzo-2019/Colombia-exporta-mas-de-80-de-su-produccion-cinematografica-a-EE.UU>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Proceso General de Exportación de Servicios en Colombia*. Obtenido el 14 de noviembre de 2019 de

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14389/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20Proceso%20de%20Exportaci%C3%B3n%20de%20Servicios.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

CCE. (2013). Guía práctica: Plan de exportación, obtenido de *Comercio y exportación*. Obtenido el 30 de marzo de 2020 de:
http://www.comercioyexportacion.com/images/documentos/exportar/Guia_Practica_del_Plan_de_Exportacion-Version_Final_Oficial_LV.pdf

Cepal. (s.f.). Acerca de Microempresas y Pymes, obtenido el 8 de septiembre de 2019 de
<https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

CIA. (2019). *The World Factbook*, obtenido 14 de noviembre de 2019 de
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

Clement, J. (20 de Agosto de 2019). Internet usage in the United States - Statistics & Facts, obtenido el 14 de diciembre de 2019 de *Statista*. Obtenido de: <https://www.statista.com/topics/2237/internet-usage-in-the-united-states/>

Colombia.co. (29 de 07 de 2019). *¿Por qué se eligen lugares de Colombia para producir y grabar películas?* Obtenido el 16 de febrero de 2020 de <https://www.colombia.co/extranjeros/por-que-se-eligen-lugares-de-colombia-para-producir-y-grabar-peliculas/>

Consultorio de Comercio Exterior. (2019). *Exportación de Servicios*. Medellín.

CorreCamara. (01 de 12 de 2018). *En 2018, creció el cine mexicano en producción y público*. Obtenido el 15 de octubre de 2019 de
http://www.correcamara.com.mx/inicio/int.php?mod=noticias_detalle&id_noticia=7285

Datosmacro.com. (s.f.). Población de los Estados de USA, obtenido el 14 de octubre de 2019 de *Expansión*, obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa-estados>

Dinero. (12 de Marzo de 2019). *¿A qué se enfrentan las Pymes en 2019?*, obtenido 16 de septiembre de 2019 de <https://www.dinero.com/economia/articulo/a-que-se-enfrentan-las-pymes-en-2019-en-latinoamerica/268226>

Durán, C. (28 de 03 de 2018). El modelo de seis dimensiones de la cultura, obtenido de *Forbes*:
<https://www.forbes.com.mx/el-modelo-de-seis-dimensiones-de-la-cultura/>

Dynamo. (s.f.). *Dynamo*. Obtenido el 16 de febrero de 2020 de <https://www.dynamo.net/dynamo>

EditorialLR. (6 de 08 de 2019). *Y ahora una oleada de mala devaluación*. Obtenido el 14 de noviembre de 2019 de <https://www.larepublica.co/opinion/editorial/y-ahora-una-oleada-de-mala-devaluacion-2893315>

EIEconomista.es. (s.f.). *Productoras de Cine*. Obtenido 14 de diciembre de 2019 de
<https://empresite.eieconomista.es/Actividad/PRODUCTORAS-CINE/>

- Europapress. (13 de 02 de 2018). *España aumenta su producción de cine un 89% y se convierte en el segundo país coproductor de Europa*. Obtenido el 14 de diciembre de 2019 de <https://www.europapress.es/cultura/cine-00128/noticia-espana-aumenta-produccion-cine-89-convierte-segundo-pais-coproductor-europa-20180213192948.html>
- Gago, E. (01 de Marzo de 2018). *Cómo Hollywood se convirtió en la meca del cine*, obtenido de *La Vanguardia*: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20180226/441105690565/hollywood-meca-cine.html>
- García Iglesias, I. (10 de Septiembre de 2015). *Pymes de América Latina: baja productividad y alta informalidad*. Madrid, obtenido el 8 de septiembre de 2019 de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/09/09/pyme/1441809510_685222.html
- Gestion.org. (2018). *Marketing de servicios: ¿los servicios se venden igual que los productos?*, obtenido el 20 de marzo de 2020 de https://www.gestion.org/marketing-de-servicios/#Las_otras_4p_del_marketing_de_servicios
- Gómez, S. (26 de 05 de 2019). *Así se fortalece Colombia como un escenario de película*, obtenido de *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/cultura/cine-y-tv/rodajes-en-colombia-impactan-la-economia-y-mejoran-la-imagen-del-pais-366666>
- Goodman, J. (13 de Marzo de 2019). *¿Es realmente Estados Unidos el país más desigual del mundo?* Obtenido de *BBC News Mundo*: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47488330>
- Haag, M. (14 de Julio de 2019). *Nueva York, ¿nueva Hollywood?*, obtenido de *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/nueva-york-nueva-hollywood-nid2267298>
- Hernández Luján, R. (27 de 01 de 2019). *Radiografía de la industria del cine español en 2018: un año de luces y sombras*, obtenido de *Business Insider*: <https://www.businessinsider.es/radiografia-industria-cine-espanol-2018-333551>
- Hofstede Insights. (2019). *Hofstede Insights*, obtenido 15 de noviembre de 2019 de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/colombia,mexico,spain,the-usa/>
- IBISWorld. (09 de 2019). *Movie & Video Production Industry in the US - Market Research Report*, obtenido el 15 de noviembre de 2019 de <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/movie-video-production-industry/>
- IMCINE. (2018). *Eficine189*, obtenido 15 de diciembre de 2019 de <http://www.imcine.gob.mx/estimulos-y-apoyos/eficine-189/>
- Infobae. (26 de Septiembre de 2019). *La brecha entre ricos y pobres en Estados Unidos llegó a su nivel más alto en más de 50 años*, obtenido de <https://www.infobae.com/america/eeuu/2019/09/26/la-brecha-entre-ricos-y-pobres-en-estados-unidos-llego-a-su-nivel-mas-alto-en-mas-de-50-anos/>

- ProColombia. (21 de 11 de 2018). *Guía práctica para exportar servicios desde Colombia*, obtenido el 14 de septiembre de 2019 de http://www.procolombia.co/sites/default/files/_servicios21-11-2018.pdf
- ProColombia. (2019). *Colombia como hub de producción audiovisual*.
- ProColombia. (s.f.). *Estados Unidos - Audiovisual*, obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/estados-unidos-audiovisual?>
- Redacción Emprendedores. (28 de Diciembre de 2018). ¿Cómo fijar los precios si tienes una empresa de servicios?, obtenido de *Emprendedores*.: <https://www.emprendedores.es/gestion/a77497/como-fijar-precios-de-servicios/>
- Restrepo Abad, N. (2007). Estrategia de precios: un enfoque de mercadeo para los negocios. En N. Restrepo Abad, *Estrategia de precios: un enfoque de mercadeo para los negocios*, Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=QNh8kkUGyUkC&printsec=frontcover&dq=estrategias+de+precios&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjlvvBwsXnAhWK2FkKHc2-CBQQ6AEIKTAA#v=onepage&q=estrategias%20de%20precios&f=false>
- Revista Gerente. (2019). *Gerente.com*. Obtenido de Hollywood mira a Colombia: <http://gerente.com/co/hollywood-mira-colombia/>
- Rios, J. (11 de Abril de 2018). Estados Unidos nombrado líder global de innovación tecnológica, obtenido de *KPMG*:<https://home.kpmg/co/es/home/media/Notas%20de%20prensa/2018/04/el-impacto-de-la-industria-turistica-en-la-economia.html>
- Robb, D. (13 de 07 de 2018). U.S. Film Industry Topped \$43 Billion In Revenue Last Year, Study Finds, But It's Not All Good News, obtenido de *Deadline*: <https://deadline.com/2018/07/film-industry-revenue-2017-ibisworld-report-gloomy-box-office-1202425692/>
- Rodríguez Barredo, R. (12 de Julio de 2017). Estrategias de promoción, obtenido de *mglobal*: https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/#Las_tres_principales_estrategias_de_promocion
- The World Bank. (2019). *Data*. Obtenido de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
- Torres, R. (31 de Agosto de 2019). *La economía española ante el riesgo de recesión global*, obtenido de *El país*: https://elpais.com/economia/2019/08/30/actualidad/1567180647_640290.html
- WU, R. (30 de Mayo de 2019). *¿Which City Is Better for Filmmakers? New York vs. Los Angeles*, obtenido de *Premium Beat*: <https://www.premiumbeat.com/blog/new-york-vs-los-angeles-filmmaking/>

