



**UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

**Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PLAN EMPRESARIAL, FLUJOS DE PROMOCIÓN Y  
UBICACIÓN INTERNACIONAL DE PROYECTOS  
AUDIOVISUALES. INDUSTRIAS CULTURALES.  
EL CASO ANDALUZ**

**TESIS DOCTORAL**

**MÓNICA HINOJOSA BECERRA**

**DIRECTORES: FRANCISCO JAVIER RUIZ SAN MIGUEL**

**ANA JULIA GÓMEZ GÓMEZ**

**MÁLAGA, 2015**



Publicaciones y  
Divulgación Científica

AUTOR: Mónica Hinojosa Becerra

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:

Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):

[Http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es)

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización  
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer  
obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de  
Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)



A mis padres, por su apoyo incondicional en todos los proyectos de vida en los que me he desarrollado personal y profesionalmente, siendo para mí un ejemplo de trabajo, esfuerzo, constancia y valentía.

A mis amigos y familia, por compartir conmigo las líneas y directrices de mi vida, y ayudarme a descubrir lo mejor de mí.

A mis directores de tesis, Javier y Ana Julia, por no limitarse sólo a sus obligaciones académicas, sino también a ser mis consejeros en lo profesional y en lo personal. No es la primera vez y espero que no la última, que me ponen los pies en la tierra y redirigen mi camino hacia un futuro de bienestar, con su sabiduría y cariño, en este largo camino que es la vida.

En especial, a Isidro Marín y Almudena López que con su apoyo, dedicación, esfuerzo y amor han hecho posible que esta tesis sea una realidad.

Málaga, marzo de 2015.

*Cuando emprendas tu viaje a Ítaca  
pide que el camino sea largo,  
lleno de aventuras, lleno de experiencias.  
No temas a los lestrigones ni a los cíclopes  
ni al colérico Poseidón,  
seres tales jamás hallarás en tu camino,  
si tu pensar es elevado, si selecta  
es la emoción que toca tu espíritu y tu cuerpo.  
Ni a los lestrigones ni a los cíclopes  
ni al salvaje Poseidón encontrarás,  
si no los llevas dentro de tu alma,  
si no los yergue tu alma ante ti.*

...

*Ten siempre a Ítaca en tu mente.  
Llegar allí es tu destino.  
Mas no apresures nunca el viaje.  
Mejor que dure muchos años  
y atracar, viejo ya, en la isla,  
enriquecido de cuanto ganaste en el camino  
sin aguantar a que Ítaca te enriquezca.*

...

Constantino Petrou Cavafis. Antología poética.  
Alianza Editorial, Madrid 1999.

Edición y traducción, Pedro Bádenas de la Peña

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	17
HIPÓTESIS Y OBJETIVOS.....	23
ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	24
METODOLOGÍA.....	26
<i>Técnicas de recogida de datos</i> .....	39
La observación participante.....	39
<i>Las entrevistas</i> .....	42
<i>Investigación documental</i> .....	43
1. LAS PRODUCTORAS AUDIOVISUALES ESPAÑOLAS. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS 47	
1.1. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN SOCIO-POLÍTICO-ECONÓMICA .....	47
1.1.1. <i>La situación actual del sector de la animación en España</i> .....	51
1.2. LAS EMPRESAS DE LA PRODUCCIÓN Y EL ENTRETENIMIENTO.....	64
1.2.1. <i>Principales agentes del sector de la animación en España</i> .....	70
1.3. LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA.....	77
1.4. LOS PRODUCTOS AUDIOVISUALES GENERADOS .....	86
1.5. LA INTERVENCIÓN TECNOLÓGICA.....	104
1.5.1. <i>Las telecomunicaciones</i> .....	104
1.5.2. <i>Las comunicaciones por satélite</i> .....	106
1.5.3. <i>La informática: origen y desarrollo</i> .....	110
1.5.4. <i>La era de la postproducción digital</i> .....	121
1.5.4.1. Compresión y almacenamiento .....	130
1.5.4.2. Edición no lineal.....	132
1.5.4.3. Postproducción digital y composición.....	134
1.5.4.4. La animación digital y su evolución tecnológica .....	135
1.5.4.4.1. Impresión lenticular.....	137
1.5.4.4.2. Estereogramas.....	140
1.5.4.4.3. Los anaglifos .....	143
1.5.4.4.4. La holografía.....	148
1.6. NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS EN EL SECTOR AUDIOVISUAL .....	160
1.6.1. <i>El 360º del producto audiovisual: sus derivados</i> .....	163
1.6.1.1. Los videojuegos .....	164
1.6.1.2. Videojuegos online.....	166
1.6.1.3. Los videojuegos y la publicidad.....	167
1.6.1.4. Los derivados en el cine español.....	168

1. 6. 1. 5. Nuevos formatos de distribución y consumo.....	170
1. 6. 1. 6. Product Placement.....	172
1. 6. 1. 7. El comercio electrónico de productos y contenidos culturales.....	173
1. 6. 2. <i>Nuevas estrategias de comercialización y marketing online.....</i>	174
1. 6. 2. 1. Marketing online.....	174
1. 6. 2. 2. Marketing móvil.....	175
1. 6. 3. <i>Nuevas formas de financiación y creación colectiva. El crowdfunding</i>	177
1. 6. 4. <i>Contenidos transmedia en la producción audiovisual.....</i>	180
1. 6. 5. <i>Nuevas ventanas y formatos de distribución.....</i>	184
1. 6. 5. 1. Las plataformas de distribución online.....	186
1. 6. 5. 2. Las redes sociales.....	187
1. 6. 6. <i>Innovación en el sector de la animación: sus fases de producción y tendencias.....</i>	191
1. 6. 7. <i>Modelos de financiación y de negocios tradicionales frente a nuevos modelos de negocios en animación.....</i>	199
2. EL PLAN EMPRESARIAL PARA PROYECTOS AUDIOVISUALES. CASO PRÁCTICO.....	221
2. 1. INTRODUCCIÓN. LA EMPRESA PRODUCTORA.....	222
2. 2. LOS OBJETIVOS DE LA INVERSIÓN.....	228
2. 3. LA EMPRESA: DESCRIPCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL.....	231
2. 3. 1. <i>Antecedentes.....</i>	232
2. 3. 2. <i>Accionariado.....</i>	234
2. 3. 3. <i>Mercado, competencia y modelo de negocio.....</i>	235
2. 3. 3. 1. Mercado objetivo.....	247
2. 3. 3. 2. Competencia.....	250
2. 3. 3. 3. Clientes.....	253
2. 3. 3. 4. Productos / servicios.....	256
2. 3. 3. 5. Esquema de distribución / comercialización.....	259
2. 3. 3. 6. Comunicación / publicidad.....	260
2. 3. 3. 7. Política de precios.....	262
2. 3. 3. 8. Actuaciones comerciales en curso, plan de ventas y acción comercial.....	264
2. 3. 3. 9. Producción, tecnología e I+D.....	265
2. 3. 3. 10. Instalaciones.....	268
2. 3. 3. 11. Proveedores.....	271
2. 3. 4. <i>Equipo directivo, recursos humanos y estructura organizativa..</i>	273
2. 3. 5. <i>Situación económico-financiera.....</i>	276
2. 3. 5. 1. Cuentas de resultados.....	277
2. 3. 5. 2. Balances.....	280

2. 3. 6. <i>Otros Planes</i> .....	285
2. 4. EL PLAN EMPRESARIAL: EL PROYECTO .....	285
2. 4. 1. <i>Descripción del proyecto</i> .....	287
2. 4. 1. 1. Propuesta argumental: los valores que transmite la serie de animación.....	289
2. 4. 1. 2. Personaje y entorno.....	291
2. 4. 1. 3. Potencial, difusión y marketing .....	299
2. 4. 2. <i>Plan estratégico: Objetivos</i> .....	304
2. 4. 3. <i>Plan comercial</i> .....	316
2. 4. 4. <i>Plan de Producción</i> .....	322
2. 4. 5. <i>Recursos humanos y estructura organizativa</i> .....	323
2. 4. 6. <i>Plan económico y financiero</i> .....	326
2. 4. 7. <i>Resumen ejecutivo del Plan Empresarial</i> .....	329
2. 5. AYUDAS DEL SECTOR PÚBLICO .....	331
2. 5. 1. <i>Ayuda autonómica. Junta de Andalucía. Industrias Culturales ...</i>	331
2. 5. 2. <i>Ayudas Nacionales: ICAA-ICO</i> .....	336
2. 5. 3. <i>Ayudas Internacionales: Europa e Iberoamérica</i> .....	344
3. FLUJOS DE PROMOCIÓN Y UBICACIÓN INTERNACIONAL DE PROYECTOS	
AUDIOVISUALES. EL CASO ANDALUZ .....	357
3. 1. INFORMACIÓN .....	358
3. 1. 1. <i>Información</i> .....	358
3. 1. 2. <i>Jornadas técnicas</i> .....	361
3. 2. CONSULTORÍA .....	362
3. 1. 1. <i>Diagnóstico</i> .....	363
3. 1. 2. <i>Preparación al desarrollo internacional</i> .....	369
3. 3. IMPLANTACIÓN Y PROMOCIÓN EXTERIOR .....	392
3. 3. 1. <i>Guía y recomendaciones para enfrentarse a la primera feria internacional</i> .....	393
3. 3. 2. <i>Ferias internacionales. Prospección de mercados y oportunidades de negocio. Objetivos generales</i> .....	398
3. 3. 3. <i>Ferias internacionales. Objetivos específicos</i> .....	401
3. 3. 4. <i>Preparación general al mercado</i> .....	405
3. 3. 5. <i>Ferias internacionales y misiones comerciales</i> .....	428
3. 4. FINANCIACIÓN .....	432
3. 4. 1. <i>Fondo para la internacionalización de la economía andaluza</i> ....	432

3. 4. 2. Financiación del Instituto de Comercio Exterior (ICEX) .....	434
CONCLUSIONES.....	442
BIBLIOGRAFÍA.....	456
ANUARIOS, INFORMES PROFESIONALES Y WEBGRAFÍA.....	497
PÁGINAS WEB CONSULTADAS .....	503
LEYES Y REALES DECRETOS CONSULTADOS.....	506
ANEXOS .....	510

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Tabla 1. Características metodológicas de los paradigmas de investigación .	28
Ilustración 2. Proceso de investigación.....	31
Tabla 3. Tipo de investigación, con sus ventajas e inconvenientes .....	40
Ilustración 4. Ingresos medios anuales del sector de la animación según área de negocio, tamaño de empresa y tipología de productos.....	55
Ilustración 5. Modelo de financiación anual del sector de la animación .....	59
Tabla 6. Festivales más representativos en España .....	75
Ilustración 7. Organigrama de equipo de producción de ficción audiovisual	78
Tabla 8. HDV (especificaciones PAL y NTSC) .....	126
Tabla 9. Características del <i>HD Ready 1080p</i> .....	127
Tabla 10. Características del <i>HD Ready</i> .....	127
Ilustración 12. Efecto lenticular .....	138
Ilustración 13. Estereograma .....	141
Ilustración 14. Imagen de anaglifo .....	144
Ilustración 15. Imagen holográfica .....	148
Ilustración 16. Modelo de negocio 360º .....	174
Ilustración 17. Muestra del diseño de trabajo de un <i>pipeline</i> .....	195
Tabla 18. Nuevo proceso de producción en animación .....	197
Tabla 19. Antiguo proceso de producción en animación .....	199
Ilustración 20. Nuevo modelo de negocio en la animación española .....	209
Tabla 21. Cuestionario de <i>EOI-COMPETINOVA-MAP</i> -Modelo de nivel de madurez.....	227
Tabla 22. Aportación de cada capitalista en la sociedad limitada.....	235
Tabla 23. Par Producto / Mercado .....	237
Ilustración 24. Perfil de la empresa andaluza del sector de producción de contenidos audiovisuales.....	239
Ilustración 25. Perfil de la empresa andaluza del sector de producción de contenidos audiovisuales. Ingresos medios.....	240
Ilustración 26. Perfil de la empresa andaluza del sector de producción de contenidos audiovisuales. Evolución ingresos medios, 2006-2008.....	241

Tabla 27. Mercado Local / Nacional / Internacional.....	248
Tabla 28. Cuadro comparativo de competidores .....	252
Tabla 29. Proveedores .....	272
Ilustración 30. Organigrama principal de la empresa <i>Tvmedia2</i> .....	274
Ilustración 31. Organigrama de puestos de trabajo, en función del proyecto <i>Tatos</i> , de la empresa <i>Tvmedia2</i> . 1º fase .....	275
Tabla 32. Cuenta de pérdidas y ganancias .....	279
Tabla 33. Balance de situación. Activo.....	282
Tabla 34. Balance de situación. Pasivo .....	284
Ilustración 35. Cartel de <i>Tatos</i> para la feria de <i>MIFA</i> , en Annecy (Francia) .	288
Ilustración 36. Tato, Tata y personaje episódico bailando.....	292
Ilustración 37. Primer personaje principal: Tato.....	292
Ilustración 38. Segundo personaje principal: Tata.....	293
Ilustración 39. Tercer personaje principal: Panta .....	294
Ilustración 40. Personajes episódicos: bocetos de la fresa, el aceitero, el arroz, el guisante, el pan y el pistacho.....	295
Ilustración 41. Personajes episódicos: bocetos del cerdo, el macarrón, la patata, el salero, el salmonete y la vaca.....	296
Ilustración 42. Personaje episódico: boceto de “Evo” el huevo .....	297
Ilustración 43. Personaje episódico “Tero” el aceitero, en <i>3D</i> .....	297
Ilustración 44. Personaje episódico Teresa “la fresa”, en <i>3D</i> .....	298
Ilustración 45. Alimento real en pantalla, con Tato y Tata.....	298
Ilustración 46. Carta de interés de <i>MHZ Networks</i> .....	299
Ilustración 47. Carta de interés de <i>Encuadre</i> .....	300
Ilustración 48. Carta de interés de la televisión autonómica- <i>RTVA- Canal Sur</i> .....	301
Ilustración 49. Diseños de pegatinas y recortables de Tata y Teresa “la fresa” .....	302
Ilustración 50. Diseño para DVD de <i>Tatos</i> .....	302
Ilustración 51. Muestra de canción del capítulo piloto: Teresa “la fresa” .....	303
Tabla 52. Objetivos del plan estratégico .....	305
Tabla 53. Síntesis DAFO de situación de una empresa .....	306
Tabla 54. Modelo CAPA de <i>Tvmedia2</i> . Año 2011.....	315



Tabla 55. Tarifa de precios de las series en las TV internacionales .....	318
Tabla 56. Plan de producción de <i>Tatos</i> , en dos años.....	322
Tabla 57. Organigrama de personal técnico y artístico del proyecto <i>Tatos</i> ..	324
Tabla 58. Resumen presupuesto de producción de <i>Tatos</i> .....	327
Tabla 59. Plan de retorno 2014-2018.....	328
Tabla 60. Financiación de la inversión con la colaboración de <i>ENISA</i> .....	328
Ilustración 61. Modelo de negocio CANVAS.....	330
Ilustración 62. Portal de ayudas y subvenciones de la Consejería de Educación, Cultura y Deportes de la Junta de Andalucía.....	332
Ilustración 63. Ayuda ICAA a la producción de serie de animación sobre proyecto 2011 .....	337
Ilustración 64. Ayuda ICAA para largometrajes sobre proyecto 2014.....	341
Ilustración 65. Ayuda ICO-ICAA para producción cinematográfica 2014.....	342
Tabla 66. Índice de ayudas europeas e iberoamericanas para proyectos audiovisuales 2014 .....	344
Ilustración 67. <i>Media Programme</i> 2007-2013 .....	346
Tabla 68. Criterios de evaluación de la ayuda <i>pilot projects</i> , del <i>Programme Media</i> 2007-2013.....	353
Ilustración 69. Introducción del informe de plan de acción internacional por dos años de <i>Tvmedia2</i> para <i>EXTENDA</i> .....	371
Ilustración 70. Proyectos del informe de plan de acción internacional por dos años de <i>Tvmedia2</i> para <i>EXTENDA</i> .....	372
Ilustración 71. Acciones para el desarrollo internacional por dos años de <i>Tvmedia2</i> para <i>EXTENDA</i> .....	373
Ilustración 72. Acciones para el desarrollo empresarial de <i>Tvmedia2</i> en el plan de acción internacional por dos años para <i>EXTENDA</i> .....	375
Ilustración 73. Plan de financiación del plan de acción internacional por dos años de <i>Tvmedia2</i> para <i>EXTENDA</i> .....	376
Ilustración 74. Conclusiones y expectativas para el 2011 del plan de acción internacional por dos años de <i>Tvmedia2</i> para <i>EXTENDA</i> .....	378

Ilustración 75. Índice del informe de lanzamiento: plan de acción del programa de desarrollo internacional.....	379
Ilustración 76. Definición de objetivos del plan estratégico del programa de desarrollo internacional.....	384
Ilustración 77. Desarrollo de líneas y acciones principales para el programa de desarrollo internacional.....	385
Ilustración 78. Continuación del desarrollo de líneas y acciones principales para el programa de desarrollo internacional.....	386
Ilustración 79. Cronograma de acciones y reuniones para el programa de desarrollo internacional.....	387
Ilustración 80. Presupuesto de gastos y previsión de apoyo del programa de desarrollo internacional. Lineamientos 1.....	388
Ilustración 81. Presupuesto de gastos y previsión de apoyo del programa de desarrollo internacional. Lineamientos 2.....	389
Ilustración 82. Claves y puntos críticos en la ejecución del programa de desarrollo internacional.....	390
Ilustración 83. Modelo de solicitud de <i>EXTENDA</i> para la ayuda al programa de desarrollo internacional.....	391
Ilustración 84. Continuación del modelo de solicitud de <i>EXTENDA</i> para la ayuda al programa de desarrollo internacional .....	392
Ilustración 85. Cuestionario previo de <i>Flux Film</i> para <i>Tvmedia2</i> .....	394
Ilustración 86. Modelo de base de datos de empresas profesionales que <i>Tvmedia2</i> realizó para <i>MIFA</i> .....	407
Ilustración 87. Formato estándar de mail de <i>Tvmedia2</i> para la feria internacional de <i>MIFA</i> .....	409
Ilustración 88. <i>Banner</i> para el mail de <i>Tvmedia2</i> para la feria internacional de <i>MIFA</i> .....	410
Ilustración 89. Modelo de agenda de contactos de <i>Tvmedia2</i> para <i>MIFA</i> .....	412
Ilustración 90. Modelo de agenda de citas de <i>Tvmedia2</i> para <i>MIFA</i> .....	413
Ilustración 91. Cartel de <i>Tatos</i> para el <i>stand</i> de <i>MIFA</i> .....	420
Ilustración 92. <i>Flyer</i> de la serie <i>Tatos</i> para feria <i>MIFA</i> , cara externa.....	421
Ilustración 93. <i>Flyer</i> de la serie <i>Tatos</i> para feria <i>MIFA</i> , cara interna .....	422
Ilustración 94. <i>Dossier</i> de <i>Tatos</i> para <i>MIFA</i> , cara externa.....	423

Ilustración 95. <i>Dossier</i> de <i>Tatos</i> para <i>MIFA</i> , cara interna .....	424
Ilustración 96. Tarjetas de visita de <i>Tvmedia2</i> para <i>MIFA</i> .....	424
Ilustración 97. Diseño del DVD para la feria <i>MIFA</i> .....	425
Ilustración 98. <i>EXTENDA</i> , ferias agrupadas .....	429
Ilustración 99. <i>EXTENDA</i> , ferias individuales.....	430
Ilustración 100. <i>EXTENDA</i> , misiones comerciales.....	431
Ilustración 101. <i>EXTENDA</i> , fondo para la internacionalización de la economía andaluza 2009.....	433
Ilustración 102. <i>ICEX</i> y sus organismos dependientes de financiación, 2014 .....	435
Tabla 103. Líneas de financiación de <i>ICEX</i> , <i>COFIDES</i> , <i>CERSA/SGR</i> , <i>ICO</i> , <i>CESCE</i> y <i>ENISA</i> , 2014.....	438



---

## INTRODUCCIÓN

---



## INTRODUCCIÓN

De mi experiencia profesional como productora y directora de proyectos audiovisuales nace la necesidad de entender, analizar y explicar las pautas de actuación en la elaboración de proyectos audiovisuales de carácter internacional. Además este trabajo persigue discernir algunas de las claves que puedan arrojar luz sobre el origen de las deficiencias del mercado audiovisual andaluz, a la hora de conseguir un producto y consolidarlo en el mercado mundial.

Otra de las líneas fundamentales de este estudio consistirá en poder determinar cuáles son los cauces que una empresa debe desarrollar para dar a conocer mejor los productos en los mercados exteriores. La escasa promoción y la baja externalización de nuestros productos audiovisuales en el mercado internacional, bajo una imagen de marca andaluza, son dos de los principales problemas que afectan al sector en esta comunidad autónoma.

Los bajos presupuestos económicos y las escasas ayudas públicas o privadas podrían ser algunas de las causas por las que nuestros proyectos audiovisuales, con un gran potencial creativo, no llegan a trascender nuestras fronteras. Los costes económicos que supone internacionalizar un producto audiovisual son uno de los problemas centrales para que muchos de estos proyectos no consigan consolidar a España en general, y a Andalucía en particular, como un importante agente en el ámbito de contenidos audiovisuales generalistas y globales.

El panorama no resulta muy alentador si a la coyuntura propia del sector se le suman los efectos negativos que está teniendo la crisis en España. Desde el año 2008, la tendencia económica camina hacia la destrucción de nuestro tejido productivo (en el que se incluye la industria

audiovisual); la caída del consumo interno; las dificultades para acceder a los mercados de financiación e inversión privada; el desmantelamiento del sistema de ayudas públicas y las subidas en las cargas fiscales, junto con la deslocalización empresarial; la evasión de capital humano; el estancamiento del crecimiento de acceso a las redes digitales, presentan un panorama poco favorable al que el sector audiovisual debe enfrentarse.

Pero en este escenario, un tanto oscuro, podrían encontrarse soluciones alternativas, como la exportación del producto audiovisual y su papel en el comercio exterior. El sector en Andalucía, en los últimos cinco años, antes de comenzar la crisis, presentó un crecimiento muy importante en cifras de negocio, situándose como la tercera comunidad autónoma en importancia a nivel nacional, por detrás de Cataluña y la Comunidad de Madrid. Durante esos últimos años evolucionó positivamente, tanto en número de empresas que salieron al exterior, como en el valor de las exportaciones; pero la realidad sigue siendo que, aun antes de comenzar la crisis, su presencia en el mercado global resultaba “testimonial”.

Sin embargo, debemos señalar que la economía española, en su conjunto, mantiene, a pesar de la crisis, su cuota de mercado en el comercio internacional, gracias al tipo de especialización de sus exportaciones. Según el informe que elaboraron las Cámaras de Comercio, en el año 2013 hubo un repunte de exportación del 6,4%, respecto a un aumento del 4% que se esperaba para el 2014 (Cámaras, 2014). La *Encuesta de Coyuntura de la Exportación*, del segundo trimestre de 2013, que ha elaborado el Ministerio de Economía y Competitividad (2013), revelaba que las exportaciones españolas son pieza clave para la recuperación económica. Y que en el primer semestre del año 2013, las ventas al exterior de las empresas españolas crecieron un 9%, con respecto al mismo periodo del 2012.



Como manifiesta el investigador Ángel Badillo (2013: 2), en su artículo sobre la situación de las empresas productoras ante la crisis española:

*En 2012, las ventas internacionales de nuestros productos audiovisuales supusieron 94 millones de euros. Aunque el cine ha tenido un recorrido más que irregular durante esta última década, la producción audiovisual destinada a televisión va camino de duplicar sus cifras en 10 años, y ya supone casi la mitad de las exportaciones audiovisuales totales, según la Federación de Asociación de Productores Audiovisuales de España (FAPAE). Con el apoyo de ICEX y su iniciativa Audiovisual from Spain, los productores españoles están tratando de mejorar el resultado de su estrategia exportadora, aumentando sus ventas y, sobre todo, diversificando los destinos. Tanto FAPAE como ICEX confirman en sus datos que Europa es la destinataria mayoritaria de las exportaciones audiovisuales españolas.*

La persistencia de algunos factores positivos en el ámbito de las tecnologías de la comunicación y en el perfil altamente cualificado de nuestro capital humano creativo hace que la industria audiovisual española tenga una proyección cada vez más internacional, ofreciendo contenidos de gran calidad, capaces de competir en mercados con una amplia trayectoria cinematográfica. Y aunque nos encontremos en un entorno de escasez de recursos públicos, con una demanda privada decreciente y con una cantidad ingente de capital humano con elevados niveles de formación infrautilizado; todo apunta a que la internacionalización no sólo se debe definir como una estrategia adecuada a desarrollar por las empresas, sino intensamente necesaria en este contexto de crisis. Y, si bien las empresas andaluzas, y por lo general las españolas, tienen un gran carácter emprendedor y algunas de ellas actúan como tractoras en los mercados internacionales, dotando al sector en su conjunto de cierto dinamismo antes inexistente, la realidad es que nos falta madurar en la elaboración de buenos planes de negocio de carácter internacional y en la generación, desde el inicio, de flujos de trabajo propios para la proyección exterior, la posterior expansión y la necesaria y deseable consolidación global.

El factor económico no es el único obstáculo que impide una mayor internacionalización de proyectos televisivos. También lo es la casi inexistencia de equipos de profesionales del sector audiovisual preparados para el despegue promocional exterior. Las condiciones empresariales en muchos de los casos, y el caos organizativo en su gran mayoría, son causa de la deficiencia operativa en los flujos de producción de cara al mercado internacional. Ello incide además, en lastrar el despegue y consolidación de una imagen de marca internacional de nuestros productos audiovisuales.

En el presente trabajo, a fin de ordenar adecuadamente el análisis del objeto de estudio, observaremos el fenómeno de la producción y distribución de proyectos de animación en tres dimensiones como un completo proceso de comunicación. Gracias a ello, podemos tomar como referencia el modelo socio-semiótico del profesor Miquel Rodrigo Alsina (1989: 79-129) y, aunque tendríamos que tener en cuenta que *la construcción del discurso social que llevan a cabo los medios de comunicación de masas sólo puede entenderse si se tienen en cuenta las tres fases* (Ruiz San Miguel, 2001: 19), nos centraremos únicamente en las dos primeras, que son las que engloban, de manera más directa, las condiciones de creación y difusión de los productos audiovisuales y su difusión, en nuestro caso de estudio, a nivel internacional. Hablamos, entonces, de las dos primeras fases del proceso comunicativo: producción y distribución o circulación.

En una breve descripción de estas dos fases, que desarrollamos en el primer apartado del presente trabajo, debemos puntualizar que los elementos fundamentales a destacar son cinco: las condiciones socio-político-económicas en las que se lleva a efecto la construcción del producto de comunicación de masas; las propias características de la industria de la comunicación audiovisual; su estructura y el funcionamiento como organización productiva; la intervención tecnológica que marca las directrices de este sector y de los propios productos audiovisuales. Cuestiones que necesariamente hay que abordar para

poder entender las características que condicionan el panorama audiovisual, y particularmente en nuestro marco regional y nacional.

Por otra parte, en un segundo apartado, nos empleamos en referenciar los condicionantes y elementos que tiene que abordar la empresa a la hora de elaborar el plan de negocio de su proyecto audiovisual, con expectativas de emprender y expandirse en los mercados internacionales. Para ello, se desgrana el proceso que ha de realizar una productora audiovisual para poder comercializar sus productos a nivel global, *a priori*, sin que ello quede sesgado y acotado por algún procedimiento o característica que pueda remitir al ámbito nacional y/o autonómico exclusivamente; y concluyendo, de este modo, con la realización de este plan de negocio, si el proyecto y la empresa son viables financieramente, y si están preparados para abordar su internacionalización.

Como investigación aplicada del presente trabajo científico, nos hemos centrado en el caso real de la internacionalización de un proyecto audiovisual andaluz y, como consecuencia de ello, el de la empresa productora, su evaluación y activación hacia el mercado internacional. Para ello, el ejemplo seleccionado, un proyecto de animación 3D, cumple con los requisitos de estas pautas de actuación en lo que respecta a la producción y promoción audiovisual en el camino hacia el mercado mundial. Pero además se ubica en uno de los ámbitos audiovisuales más singulares y con mayores posibilidades de proyección. Según el *Libro Blanco de Animación en España* (Rooter: 2012: 216):

*La animación española representa un sector sólido que aporta riqueza a la economía española. Además se considera una industria creativa y cultural con impacto global en la que se hacen importante inversiones en I+D+i, que generan spillovers en otros negocios. Representa el sector del audiovisual con mejores proyecciones de crecimiento para los próximos años y mayores ratios de exportación.*

En España existen empresas productoras y distribuidoras de contenidos de animación con un recorrido destacado y continuado en el

tiempo. Además, la industria nacional de los dibujos animados se está potenciando cada vez más desde las empresas de aplicaciones móviles, los centros formativos y a través del surgimiento de nuevas empresas vinculadas al segmento, favoreciendo el sistema sectorial de innovación. Además, los productores de animación españoles han logrado posicionar sus contenidos en más de 170 países. Sus productos son altamente demandados por su calidad y profesionalidad, lo que demuestra la capacidad de las empresas productoras españolas para crear conceptos globales dirigidos a diferentes audiencias, contribuyendo así a fomentar la marca España. Algunos de los contenidos de animación más recientes y destacados son:

- *Pocoyó* (2005), es la serie de animación infantil de producción española más reconocida en todo el mundo, con un notable éxito, tanto de audiencia como de reconocimiento de marca.
- *Chico & Rita* (2010), ha sido nominada a mejor largometraje de animación en los Oscar de 2012.
- *Arrugas* (2012), que obtuvo, no sólo el Goya al mejor largometraje de animación, sino también al Goya al mejor guión adaptado, el mismo año de su producción.
- Las series de animación *Jelly Jamm* (2011) y *Lucky Fred* (2011), que han sido vendidas a más de 150 países.
- *Next Limit* que desarrolla tecnología que se ha aplicado en innumerables producciones de animación en todo el mundo. Gracias a su *software*, *Next Limit* fue galardonado con un Oscar técnico en el año 2008 (Rooter: 2012: 217).

En Andalucía hay varias empresas que han destacado por su difusión internacional de sus productos, destacando sobre el resto, *Kandor Graphic*, con su largometraje *El lince perdido* (2008), una empresa granadina que en colaboración con la antigua Consejería de Medio Ambiente de la Junta de Andalucía y la productora de Antonio Banderas, *Green Moon*, obtuvo el Goya a la mejor película de animación en la edición de 2008. Otro ejemplo andaluz a destacar es el de *Genoma Animation*, con su serie *Suckers*, que junto con la empresa *BRB*

*International*, la difundieron en el canal de *Disney XD*, en el año 2010, y que comenzó a emitirse en abierto, en nuestro país, en diciembre de 2012, en *Clan Tv*.

Estas son algunas de las características que subrayaron la adecuación de seleccionar para el caso de estudio la producción y distribución de una serie de animación para televisión, elaborada en tres dimensiones, con gran potencial internacional y desarrollada por una empresa andaluza, donde se puede comprobar cómo desde el momento de su gestación el flujo de trabajo fue pensado y desarrollado con el pensamiento puesto en su carácter y potencial internacional.

### **Hipótesis y objetivos**

A partir del año 2008 se inician, en Andalucía, las primeras producciones de ficción en tres dimensiones, dirigidas a un público internacional. A partir de ahí, se han ido desarrollando una serie de acontecimientos que han desembocado en el desarrollo de nuevas series de ficción tridimensionales por parte de otras empresas audiovisuales andaluzas. Sin perder de vista que sus flujos de producción y distribución se desarrollan dentro de los límites de los modelos y normas estándares y universales, la hipótesis que anima el estudio es la existencia de un marco de posibles pautas comunes de creación y desarrollo de proyectos audiovisuales, inducidas por la idiosincrasia y el contexto propios del ámbito andaluz y español.

A partir de esta suposición, el objetivo primordial que nos planteamos es la detección y descripción de dichas pautas.

Y para ello, nos planteamos como objetivos específicos en este estudio:

1. Contextualizar el mercado audiovisual español y sus singularidades, tratando de discernir entre los viejos y nuevos modelos de negocio del sector en nuestra actualidad.
2. Exponer, fase a fase, la elaboración de un plan de empresa y su estructura, para, *a posteriori*, analizar y construir un plan de negocio viable para la internacionalización de la empresa audiovisual y sus proyectos.
3. Explicar, paso a paso, cuáles son las pautas que debe seguir una empresa audiovisual para acceder a los mercados internacionales.

Una vez abordados estos tres objetivos básicos, podremos desembocar en nuestros objetivos generales:

1. Analizar y exponer los procedimientos para la elaboración de proyectos de contenido audiovisual de carácter internacional.
2. Determinar algunas claves sobre el origen de las deficiencias del mercado audiovisual andaluz, y en general del español, para consolidar productos de carácter internacional.
3. Poder determinar las pautas correctas para dar a conocer mejor nuestros productos audiovisuales en los mercados exteriores.
4. Y por último, y como resumen de los resultados de los objetivos precedentes, conseguir elaborar un itinerario modelo para la internacionalización de un proyecto audiovisual, que sirva como referencia a los profesionales del sector que pretenda introducirse por primera vez en el mercado global.

### **Estructura de la tesis**

La hipótesis y los objetivos explicitados son los que delimitan los límites y los apartados del presente trabajo.

Formalmente, además de los apartados de introducción, conclusiones, referencias y anexos, el cuerpo central de la tesis se presenta en tres grandes bloques, organizados como capítulos.

En el primero de ellos, nos ocupamos de la producción audiovisual, observándola tras el tamiz de la propuesta sociosemiótica, que promueve el estudio del análisis sociopolítico y económico del sector. Del mismo modo que, para poder entender, a grandes rasgos, las características que condicionan el panorama audiovisual en España, es necesario hablar de su coyuntura económica, política y social; los géneros más demandados; las innovaciones tecnológicas que afectan al sector; las propias características de la industria de la comunicación audiovisual; su estructura y el funcionamiento de la organización productiva; la intervención tecnológica que influye en este sector y los propios productos audiovisuales; los nuevos modelos de producción; así como las nuevas estrategias de comercialización junto con los nuevos canales de distribución.

El plan empresarial del proyecto y su ejecución, descritos y analizados de forma pormenorizada, son la materia del segundo de los capítulos. En él se diseccionan los pasos y los elementos que tiene que abordar una empresa audiovisual a la hora de elaborar el plan de negocio de su proyecto. Esta idea empresarial está orientada a productores que buscan emprender y expandirse en los mercados internacionales. En este apartado, también se abordan los protocolos de evaluación que determinan si el proyecto y la empresa son viables financieramente hablando, y si están preparadas para abordar su internacionalización. Por último, se estudiará el proceso que tiene que realizar una productora audiovisual para poder comercializar sus productos a nivel global. De esta manera se ayudará al productor a salir del circuito nacional y/o autonómico.

En el último de los citados tres bloques temáticos, se abordan los flujos de promoción y ubicación internacional de los proyectos audiovisuales. En él se tomará como referencia un proyecto de serie de animación 3D, creado y proyectado para su internacionalización desde una empresa audiovisual andaluza. En esta parte, al igual que en la segunda, la investigación tiene un carácter de eminente aplicabilidad y, en ellas, desarrollaremos al detalle el proceso de internacionalización de un producto audiovisual concreto, en el lapso temporal acotado entre el año 2008 y el 2014.

Finalmente, apuntar que, en el apartado de anexos se adjuntan ejemplos de los elementos expuestos y de los diferentes casos o acciones presentados. Del mismo modo, se incluyen un conjunto de imágenes que conforman extraídas, en su mayoría, de las distintas grabaciones producidas en el momento de desarrollo de la producción de la serie analizada, así como ilustraciones realizadas en cada fase de creación, producción, prospección de mercados y preparación e inserción al mercado internacional.

## Metodología

Epistemológicamente, desde la perspectiva de la validez del conocimiento obtenido como representación de la realidad, para que el hacer científico resulte correcto ha de adecuarse a un paradigma y a su empleo a través de una teoría y unas técnicas.

Un paradigma, según Evelio Machado (2010), es todo aquello compartido por una comunidad de científicos que se reconocen entre ellos y que son reconocidos como tales por parte de la sociedad; llevándoles a adoptar posiciones predominantes en el desarrollo científico. El primer investigador que utilizó el concepto de paradigma fue el filósofo y científico Thomas Kuhn (1972). Habermas (1982), en su obra *Conocimiento e interés*, publicada en 1968, definió tres tipos de intereses (paradigmas): técnico (positivista), interpretativo y crítico (socio-crítico). En cada paradigma de investigación existen diferentes concepciones sobre la



naturaleza de la realidad, la finalidad de la ciencia y la investigación, el tipo de conocimiento, el rol de los valores en la investigación, la teoría y práctica educativa y la relación investigador/objeto de investigación (Buendía, Colás y Hernández, 1998).

Como afirman los autores Buendía, Colás y Hernández, dentro del paradigma positivista, tanto el conocimiento como la investigación científica se consideran objetivos y neutrales; las variables empíricas y los resultados predecibles; dentro del paradigma interpretativo, el conocimiento es tratado como un acto, buscándose explicaciones ideográficas sin tener en cuenta los mecanismos de dominación ideológica para mantener el *statu quo*; y, dentro del paradigma sociocrítico, se busca una emancipación a través de la crítica y atendiendo a cuestiones ideológicas dentro de procesos de investigación acción (Buendía, Colás y Hernández, 1998).

La subjetividad del paradigma interpretativo es vista como un problema para algunos autores, pero puesto que no buscamos la predicción ni la emancipación, en coherencia con el segundo posicionamiento, optamos, además de por la perspectiva sociosemiótica, como crisol de análisis de las fases del proceso comunicativo, por un paradigma interpretativo. Esto es, nuestro objetivo es describir, comprender e interpretar los aspectos vinculados con nuestra problemática desde un punto de vista ideográfico, nos interesan los valores que intervienen en el proceso de internacionalización de productos audiovisuales y entendemos que debe existir interacción entre el investigador y el profesional audiovisual. Sin embargo, somos conscientes de que, como afirma Parceró, “(...) no existe paradigma alguno que responda completamente a todos los matices de un trabajo de investigación” (2010: 567).

Posicionándonos en el paradigma interpretativo, optamos por un enfoque de investigación cualitativa. Una de las razones que nos ha

llevado a optar por un enfoque de investigación de tipo cualitativo es que, en éste, se reconoce la aplicación de planteamientos epistémicos flexibles (Corbetta, 2007: 272); haciendo del paradigma interpretativo uno de los más destacados a la hora de estudiar los procesos de producción e internacionalización de un producto audiovisual.

Desde nuestra perspectiva epistemológica, el conocimiento del mundo es construido mediante interpretaciones de la realidad, por lo que se concibe el conocimiento como un acto social. Esto es, mientras entendemos que el conocimiento es de tipo práctico y concreto, desde nuestra perspectiva ontológica, consideramos la concepción de la realidad desde una posición construccionista, esto es, en base a las acciones e interpretaciones de los sujetos. En otras palabras, como afirman Buendía, Colás y Hernández, *las reglas y el orden social, junto con la historia pasada de los individuos, constituyen la base de sus acciones, que a su vez estructuran, en cierta manera, su interpretación de la realidad* (1998: 49).

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS DE LOS PARADIGMAS DE INVESTIGACIÓN

	POSITIVISTA	INTERPRETATIVO	SOCIOCRÍTICO
<b>PROBLEMA</b>	Teóricos	Percepciones y sensaciones	Vivenciales
<b>DISEÑO</b>	Estructurado	Abierto y flexible	Dialéctico
<b>MUESTRA</b>	Procedimientos estadísticos	No determinada e informante	Los intereses y necesidades de los sujetos determinan los grupos de investigación
<b>TÉCNICAS DE RECOGIDA DE DATOS</b>	Instrumentos válidos y fiables	Técnicas cualitativas	Comunicación personal
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</b>	Técnicas estadísticas	Reducción Exposición Conclusiones	Participación del grupo en el análisis Fase intermedia
<b>VALORACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	Validez interna y externa Fiabilidad y objetividad	Credibilidad Transferibilidad Dependencia Confirmabilidad	Validez consensual

Fuente: Buendía, Colás y Hernández (1998)

Las tres metodologías de investigación vinculadas directamente con los paradigmas de investigación son, según Colás (1986), metodología científica tradicional, metodología cualitativa y metodología crítica, siendo sus características más relevantes las recogidas en la tabla 1 (Buendía, Colás y Hernández, 1998).

Dada nuestra elección de paradigma, optamos por una metodología cualitativa de investigación, dentro de la cual hacemos alusión a las siguientes perspectivas metodológicas: interaccionismo simbólico y perspectiva dialógica (Blumer & Alonso, 1982).

El interaccionismo simbólico es una corriente de pensamiento microsociológica que se sitúa dentro del paradigma interpretativo y que entiende que la actuación social depende de una serie de significados (símbolos) construidos en base a un proceso de interpretación donde hay que buscar continuamente el significado o símbolo (Blumer, 1969). La *grounded theory* consiste en descubrir la teoría a través de la comparación de datos recolectados durante el proceso de búsqueda, para lo cual se siguen los siguientes pasos (Glaser y Strauss, 1967): familiarización, categorización, integración y teorización. La perspectiva dialógica (Linell, 1998) entiende que todas las acciones humanas adquieren su significado a través del diálogo entre las personas y dentro del contexto local o situación concreta, del contexto global o cultural y del contexto abstracto o sociohistórico.

En general, la perspectiva metodológica de investigación cualitativa se centra en la comprensión y en la observación natural, es subjetiva, implica la deducción de sus datos, es exploratoria, inductiva y descriptiva, se orienta al proceso, recoge datos profundos, no es generalizable, es integral y entiende la realidad como dinámica (Arnal *et al.*, 1995). Implementando estas características generales a nuestra investigación adoptamos esta posición donde la teoría se entiende como flexible y construible por inducción a raíz de los datos recogidos en la investigación

y que toda acción expresiva adquiere su significatividad en base al tipo de comunicación y a las características de los diferentes contextos (perspectiva dialógica), y que no podemos separar los significados, contruidos en base a interpretaciones, de los procesos de interacción social (interaccionismo simbólico).

Teniendo siempre presente nuestro posicionamiento paradigmático a la hora de diseñar y poner en marcha nuestra investigación, entendemos que a la hora de abordar nuestra problemática, la interpretación y la praxis deben interactuar, ya que, desde nuestro posicionamiento, teoría y práctica se nutren mutuamente a lo largo de nuestra investigación.

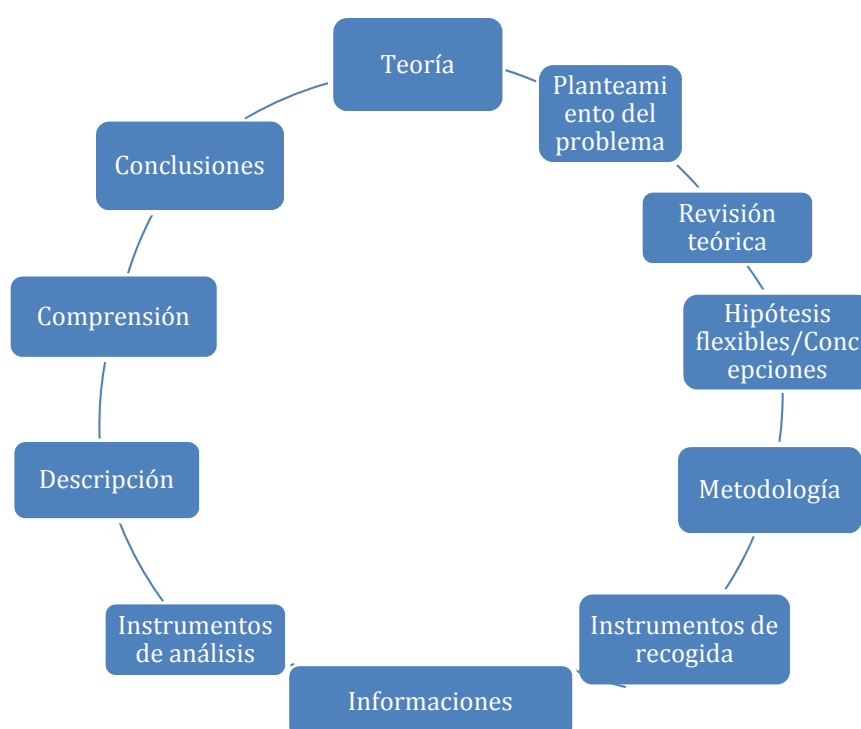
Por otro lado, resulta imprescindible matizar que una de las perspectivas metodológicas a la que nos vamos a adscribir a lo largo del diseño y desarrollo de la investigación es sistemática y que puede aplicarse a cualquier área de conocimiento, y conlleva el descubrimiento y la construcción de la teoría a través del análisis de los datos, siendo especialmente relevante en la investigación cualitativa (Muñoz Catalán, 2009).

Rompiendo con el modelo científico tradicional, en el seno de esta teoría, se entiende que la comparación continua de situaciones impide que el objeto de estudio se encuentre encerrado en un marco teórico estático; por lo que entendemos que nuestro diseño debe de ser flexible y modificable a lo largo del desarrollo de nuestra investigación.

Desde nuestro posicionamiento, entendemos que el proceso de investigación debe partir de una problemática real cuya resolución requiere nutrirse de fuentes teóricas flexibles y de la práctica. Tras el planteamiento del problema, es necesario realizar una revisión bibliográfica que nos permita conocer los aspectos cognitivos vinculados al mismo y que nos permita determinar el estado de la problemática (Corbetta, 2007). Desde un punto de vista genérico, se ha realizado una búsqueda bibliográfica, hemerográfica y *webgráfica*, en torno al fenómeno

de la creación-producción de un producto audiovisual y a sus características más esenciales, enlazándolas con su carácter específico de tridimensionalidad de ficción televisiva, hasta conseguir su distribución en los mercados internacionales. Esto se ha convertido en una base esencial para el desarrollo de algunos de los apartados recogidos, tanto en la primera como en la segunda y tercera parte del estudio.

ILUSTRACIÓN 2. PROCESO DE INVESTIGACIÓN



Fuente: Adaptado a partir de Latorre, del Rincón y Arnal (1996)

De forma más concreta, a la hora de abordar la organización productiva audiovisual en el contexto de nuestro país, hemos recurrido al marco teórico del desarrollo de la producción audiovisual propuesta por Gerald Millerson (1972), y que centra su atención en aspectos generales como las rutinas de producción televisiva o las estructuras jerárquicas en las tomas de decisión dentro de esta actividad.

Como base a modelos de producción concreta como es el género televisivo de la serie de ficción, hemos tomado de referencia la bibliografía

de Mario García de Castro (2002) que nos da un repaso sobre los inicios y la evolución de la serie televisiva en nuestro país, aportándonos un valioso resumen de los datos más significativos en las pautas de actuación ante la producción en particular de este formato audiovisual.

Sin embargo, el grado de complejidad que posee la producción de una serie de ficción en tres dimensiones, ha hecho necesario extender y adaptar algunos de estos datos y conceptos aportados y tomar como referencias entre otros *El Libro Blanco del sector de la Animación en España del 2012*<sup>1</sup> (Rooter, 2012).

Como hemos visto, se ha realizado un trabajo general bibliográfico y hemerográfico, como base para el desarrollo de numerosos apartados: en torno a las condiciones socio-político-económicas (Bustamante, 1999), intervención tecnológica (Millerson, 1972; Fernández Casado & Nohales Escribano, 1999) o la evolución histórica del género televisivo de la serie de ficción en España (García De Castro, 2002). Para otros aspectos ha sido necesario el uso de webgráficas, entrevistas<sup>2</sup>, observación directa<sup>3</sup> y su análisis de contenido primario y horizontal<sup>4</sup> que permita extraer conclusiones sobre las inclinaciones que se manifiestan en las pautas de actuación en los procesos de producción de los productos audiovisuales y en la propia organización productiva de los mismos que comprendería el marco teórico.

---

<sup>1</sup> La realización de este libro viene a cubrir una necesidad y una ausencia documental del sector desde el 2003, año en el que FAPAE (que es una entidad sin ánimo de lucro que integra a la práctica totalidad de las empresas de producción de cine y televisión de España) publicó el último informe que hacía referencia a la animación en España. Desde entonces, este sector ha innovado en sus productos, procesos organizativos y comerciales, y ha reorientado la visión de negocio y explotación de la propiedad intelectual que genera.

<sup>2</sup> Por una parte entrevistas preparadas posteriormente de la observación directa. Por otra, tras la obtención de resultados en base a otros instrumentos, entrevistas en profundidad y estructuradas para la comprobación de las inclinaciones o tendencias de producción (Ruiz San Miguel, 2001: 21-26).

<sup>3</sup> Observación directa, dependiendo de las ocasiones y de las circunstancias, manifestaciones de auto-observación, de observación sistemática y de observación participante (Ruiz San Miguel, 2001: 22).

<sup>4</sup> Primario al recurrir a las fuentes primaria como material de análisis (la propia serie de ficción de animación en su creación y desarrollo), y horizontal como consecuencia de la amplitud del corpus de documentos a estudio que conforman las series que se desarrollan en el período que va desde la creación de la primera en 2008 a la actualidad (2014) en Andalucía (Ruiz San Miguel, 2001: 22).

Y con esta y el apoyo de la revisión de las investigaciones y experiencias más relevantes dentro de nuestro campo de conocimiento y profesional, podemos afirmar que nuestro diseño metodológico es abierto y flexible, donde la observación directa y las entrevistas abiertas han sido parte de nuestros instrumentos de recogida de información y datos. La metodología predominante, por tanto, es de tipo cualitativo y nuestra fuente práctica de conocimiento es de tipo representativo (Corbetta, 2007). Puesto que nos interesa comprender profundamente el caso concreto de un productor audiovisual y su empresa en su contexto real hacia el proceso de acceso a los mercados internacionales, hemos optado por abordar nuestra problemática a través del estudio de caso.

Para fortalecer la búsqueda bibliográfica y hemerográfica, hemos acudido a festivales y ferias nacionales e internacionales del sector audiovisual para la internacionalización de sus productos. Además de ir a misiones comerciales individuales y colectivas, en las que hemos podido participar en foros de debate sobre el tema y tener entrevistas grupales e individuales con algunos de los profesionales del sector que ya están abriéndose camino en la internacionalización de sus proyectos, con el objetivo de poder tener más opiniones y puntos de vista diferentes sobre el tema. Esto nos ha posibilitado poder hacer una exploración de esas impresiones y llegar a un diagnóstico más general y contextualizado del estado de la cuestión, ayudándonos de una batería de preguntas, que hemos diseñado al respecto, sobre los puntos más débiles de la internacionalización y su problemática. También al participar en discusiones y conversaciones grupales, hemos podido analizar y explorar sobre gran cantidad de cuestiones que surgían al respecto, en el debate, y observar, no sólo las respuestas de los profesionales hacia esas preguntas que iban surgiendo, sino también su interacción con el grupo y sus respuestas comunicativas no verbales.

De dichas entrevistas hemos podido tener un criterio de selección y una vez localizados a nuestra posible muestra representativa, procedimos

a una entrevista con ellos más exhaustiva. Dichos profesionales son entrevistados por separado, con el objetivo de seleccionar definitivamente al protagonista del estudio de caso. En nuestro criterio para encontrar la muestra representativa para el estudio del caso hemos tenido que determinar la identidad de la productora o productoras que se tomarán como representativas del ámbito geográfico y temporal que vamos a analizar. Para llevar a buen término su elección son varios los criterios con los que se ha trabajado:

1º) Elección de la productora o productoras más representativas, tanto por su especialización de producción en el sector de las series de animación tridimensional, como por la difusión de sus productos mediáticos en televisiones internacionales. También se ha tenido en cuenta su disposición geográfica ubicada en Andalucía, por la amplitud de su distribución a través de distintas temporadas, y por su permanencia en el tiempo durante la totalidad del periodo estudiado.

2º) Los requisitos apuntaron a varias productoras concretas como fueron:

- *Genoma Animation.*
- *Tvmedia2.*

La primera empresa (*Genoma Animation*), con sede en Granada, aunque llevando ya una larga trayectoria sobre la ficción tridimensional, más de diez años, consiguió sobre el año 2009-2010 producir la primera miniserie de ficción en *3D* genuinamente andaluza, pero que consiguió terminar de producir con *BRB International*, y distribuir en el año 2011-2012 en los canales *Disney* por todo el mundo.

La segunda empresa, con sede en Málaga, (*Tvmedia2*) aunque con una trayectoria menos consolidada en la infografía y el *3D*, pero con más de diez años de experiencia en el campo audiovisual, la consideramos por el desarrollo desde el año 2010 de una serie de ficción tridimensional para niños de preescolar en asociación con *Genoma Animation* para su



posterior impulso al mercado internacional. En la actualidad se encuentra en fase de producción y análisis de prospección de mercados internacionales, es un proyecto de actualidad y en plena emergencia, donde hemos tenido acceso a todas las fuentes sobre su evolución y desarrollo con respecto a las dos empresas andaluzas que la integran.

Estructurada por orden de importancia y teniendo en cuenta los criterios de elección anteriormente descritos consideramos que la *amplitud de la investigación nos aconseja no optar por el análisis de todas las unidades que lo componen, sino establecer una muestra representativa del mismo*<sup>5</sup> (Ruiz San Miguel, 2001: 24), cuyos elementos nos puedan reflejar las de todo el conjunto o el global del mismo y si no fuera así establecer sus diferencias concretas.

Para la elaboración del análisis exhaustivo de las rutinas de producción de la serie de ficción tridimensional y sus pautas de prospección internacional, nos ha sido de gran utilidad las numerosas aportaciones de los artículos o reportajes desarrollados en la revista *Cinevídeo* para los profesionales del ámbito audiovisual y los artículos, comunicaciones, jornadas y colecciones de la Fundación AVA<sup>6</sup> (Fundación Audiovisual de Andalucía), para las empresas de este sector, así como los anuarios de *RTVE* y las estadísticas de audiencia de este género de *Geca* consultores, *Sofres* y los informes de *Eurofiction*, en el período a estudiar. También se ha empleado el *Libro Blanco de Animación* para recoger con claridad los principios básicos de la producción audiovisual de animación española y sus peculiaridades, que

---

<sup>5</sup> “La muestra es una parte de un conjunto o universo debidamente escogida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total investigado” (Ruiz San Miguel, 2001: 24).

<sup>6</sup> La colección de la Fundación AVA, recopila publicaciones profesionales que analizan distintas temáticas muy solicitadas por el sector audiovisual andaluz. Hasta el momento, se han editado un total de diez libros a través de los cuales se ha profundizado en comercialización, financiación, aspectos legales, plan de negocio, *marketing*, aspectos técnicos de la producción audiovisual, nuevas ventanas de explotación, contenidos digitales y en la Web 2.0, así como sobre las audiencias en esta era digital.

es un informe elaborado por Prodescón para ICEX (Instituto de Comercio Exterior Español) y Fundación Autor en el año 2002, el primero de ellos, y el segundo, en el 2012, elaborado por *Rooter Consultoría y Análisis* para la Federación de Productoras de Animación Española (*Diboos*), y sobre todo, el *Resumen Ejecutivo del Audiovisual Andaluz* del año 2010, promovido por *EXTENDA* (Agencia Andaluza de Promoción Exterior) y elaborado por la empresa *MKM* (International Business Consulting) para su plan estratégico de internacionalización. Han sido de gran ayuda otros textos que se concentran en aspectos económicos, productivos y tecnológicos de la producción audiovisual, entre los que cabe destacar Enrique Bustamante (1999), Gerald Millerson (1972), José María Álvarez Monzoncillo (1999), Mario García de Castro (2002), Federico Fernández Díez y José Martínez Abadía (1994); y el de José Luis Fernández Casado y Tirso Nohales Escribano (1999).

En relación al escrutinio realizado con el análisis de las rutinas de producción de la serie de ficción *3D*, su análisis e investigación sobre su prospección como producto de dimensión mundial y sus rutinas y pautas hacia la internacionalización, debemos señalar que tenemos que entender todo este tipo de datos observados y recogidos del estudio y la observación empírica, no como elementos o características físicas aisladas sino como *fenómenos simbólicos* (Ruiz San Miguel, 2001: 26) y, en un momento, dado como modelo a demostrar con respecto a la hipótesis de este trabajo de investigación.

No pretendemos una mera descripción de los datos recopilados, sino la unión de un modelo basado en la obtención de unas pautas de producción.

En el estudio de caso entran en juego diferentes métodos: observación, cuestionario o, en nuestro caso, batería de preguntas y análisis de documentos. Dentro de dichos métodos nos concretamos en los siguientes instrumentos de recogida de información: hoja de observación participante (para registrar aspectos relacionados con la praxis del productor audiovisual), entrevista individual no estructurada y

no dirigida (para registrar aspectos vinculados al pensamiento e intencionalidad del profesional), y hoja de registro de información para el posterior análisis de los mismos (documentación de las ferias internacionales y festivales, dossieres, fichas técnicas de productos, informes trimestrales, semestrales y anuales de los programas de internacionalización y de vinculación a los proyectos de los productores).

El proceso de revisión bibliográfica, diseño, creación de instrumentos de recogida de datos, análisis de datos, presentación de resultados y conclusión se configura a través de una serie de fases. Pero cabe matizar que todos los elementos de la investigación han ido modificándose a medida que avanzaba el trabajo, no existiendo, en ningún caso, una secuencialidad cerrada. Por ello, debemos entender estas fases como orientativas. En este sentido, por su simplicidad, seguimos la propuesta de Hancock y Algozzine (2006) quienes afirman que la configuración de una investigación de estudio de caso debe responder a las siguientes cuestiones: ¿qué queremos investigar?, que se corresponde con el problema; ¿cómo queremos investigarlo?, que se corresponde con el diseño; ¿a quién queremos estudiar?, que se corresponde con el caso; ¿cómo recoger la información?, que se corresponde con las técnicas de recogida de datos; ¿cómo analizar la información?, que se corresponde con el análisis de datos ¿cómo y con quién compartir nuestros descubrimientos?, que se corresponde con el proceso de difusión; y ¿cómo confirmar nuestros descubrimientos?, que se corresponde con el proceso de verificación (que en nuestro caso, se dirige más a la comprensión).

En la primera fase, en la que estamos realizando nuestra revisión bibliográfica, profundizamos en la concepción y contextualización del panorama audiovisual en España. A continuación planteamos nuestra hipótesis flexible que responden a las concepciones iniciales del investigador y configuramos los objetivos cuyos contenidos se centran en

cuestiones planteadas en la problemática y concepciones expresadas en la hipótesis.

En una segunda fase, elaboramos los cuestionarios para las entrevistas que pondremos en práctica en los eventos a los que acudir y, posteriormente, una vez realizadas las primeras entrevistas, analizamos los datos e informaciones de aspectos más generales, recogidos en estas entrevistas iniciales, y los resultados de dicho análisis nos permiten diagnosticar el estado de la cuestión en sentido amplio. Con este análisis de datos e informaciones realizamos una preselección de dos profesionales del medio audiovisual que mejor se ajusten al perfil que consideramos deseable. Y tras una nueva entrevista a estos dos productores, seleccionamos de entre los dos a uno que fue el que definimos como el protagonista de nuestro estudio de caso, centrándonos en su labor como productor y exportador de sus productos audiovisuales al extranjero y en su experiencia sobre la misma.

En una tercera fase, hicimos una selección y elaboramos los instrumentos de recogida de información, tales como la elaboración de cuestionario y entrevista, selección del instrumento de grabación para la recogida de la información esto es, grabadora de audio o de video. También se elaboró la entrevista dirigida al profesional. Una vez desarrollado todo esto, se procedió a la recogida de la información de las diferentes vías y se realizó una copia del material para su posterior análisis.

En una cuarta fase, para investigar sobre las cuestiones vinculadas con el pensamiento y la praxis del profesional audiovisual, nos interesó realizar un diseño de estudio de caso donde adquirieron gran importancia los elementos cualitativos a través de entrevistas y registros de información.

En nuestra quinta fase, analizamos nuestra información cualitativa, transcribiendo las informaciones de la entrevista inicial, las grabaciones de audio, posteriormente categorizaremos la información y finalmente

triangulamos (Corbetta, 2007) y comparamos las informaciones previamente categorizadas mediante tablas.

En la sexta fase de nuestro proceso de investigación, ¿a quién va dirigido nuestros resultados o descubrimientos? Nuestros resultados van dirigidos especialmente a aquellos profesionales del sector audiovisual que quieran internacionalizar sus proyectos audiovisuales y su empresa, por lo que elaboramos nuestras conclusiones con los aspectos más destacados de nuestro análisis de la información y exploración de datos, procediendo más tarde, a su publicación y difusión.

### **Técnicas de recogida de datos**

En la recogida de datos hemos utilizado diversas estrategias metodológicas a partir de la observación. Las principales técnicas que hemos utilizado son las entrevistas en profundidad, la observación participante y la investigación documental.

Las peculiaridades del objeto de estudio demandaban el recurso a tres diferentes técnicas de obtención de datos, que nos aportarán información diferenciada y complementaria. Hemos utilizado una combinación de metodologías de análisis cualitativos:

- Observación participante, en eventos y en el trabajo diario.
- Entrevistas semiestructuradas en profundidad a miembros claves.
- Investigación de documentación: principalmente libros, revistas, prensa, cartas y documentación varia.

### ***La observación participante***

Con la observación participante distinguimos cómo la vida social se desarrolla sin ningún tipo de manipulación. Pero llegamos a implicarnos en las actividades relativas a la situación social objeto de estudio (Angrosino, 2012). Este ha sido nuestro caso.

En todos los lugares y eventos a los que se ha acudido durante el desarrollo del proyecto se ha tenido la previsión de levantar acta escrita de todo lo desarrollado. Hemos intentado abarcar todos los contextos que se pueden dar relativos a esta temática. Observaciones participantes sobre todo en el trabajo y en reuniones internacionales. Con el paso del tiempo y conociendo personalmente a cada uno de los miembros de diferentes empresas y asociaciones profesionales hemos conseguido información relevante plasmada en este documento. Así el acceso al trabajo de campo es un proceso casi permanente, que se inicia el primer día en que se entra en el escenario objeto de investigación y que terminó al finalizar el estudio (Guasch Andreu, 1997).

TABLA 3. TIPO DE INVESTIGACIÓN, CON SUS VENTAJAS E INCONVENIENTES

Método de investigación	Ventajas	Limitaciones
<b>Observación participante</b>	Suele generar una información más rica y profunda que otros métodos. Concede flexibilidad al investigador para alterar estrategias y seguir nuevas pistas.	Sólo puede utilizarse para estudiar grupos o comunidades relativamente pequeños. Los resultados sólo son aplicables a los grupos o comunidades estudiados; no resulta fácil generalizar sobre la base de un único trabajo de campo.
<b>Investigación documental</b>	Puede proporcionar datos para un análisis en profundidad, así como otros sobre grandes poblaciones, según el tipo de documento utilizado. Suelen ser esenciales para los estudios puramente históricos o para aquellos que tienen una clara dimensión histórica.	El investigador depende de las fuentes existentes, que pueden ser parciales. Las fuentes pueden ser difíciles de interpretar, en el sentido de hasta qué punto representan tendencias reales, como en el caso de algunos tipos de estadísticas oficiales.
<b>Entrevista en profundidad</b>	La entrevista es importante para el investigador cuando se considera la riqueza heurística de las producciones discursivas obtenidas por ésta, que supera ampliamente a la del cuestionario.	No existe en materia de entrevista de investigación regla alguna que justifique y defina las conductas de los entrevistadores. Permanece indefinido el status científico de los datos producidos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Corbetta (2007)

Fue preciso que aprendiéramos las normas formales e informales de funcionamiento del lugar; del contacto directo con la gente y los profesionales. Una vez que asumimos los papeles y relaciones que se daban entre los participantes, nos encontramos en disposición de poder

identificar los informantes más adecuados. Los sujetos que elegimos para las entrevistas fueron de forma intencional, de acuerdo con unos criterios establecidos por nosotros. Para recoger y registrar información utilizamos diferentes sistemas de observación: como grabaciones de audio, diarios, observaciones no estructuradas, entrevistas, fotografías<sup>7</sup>, documentos de diverso tipo y materiales. En un principio esta recogida de información fue bastante amplia, recopilando todo lo que podía (Taylor & Bogdan, 2002).

Poco a poco y de forma progresiva hemos participado allá donde íbamos, hasta llegar un momento en que éramos parte del mismo objeto de estudio. En este momento ya no podíamos llevar a cabo una recogida productiva de datos<sup>8</sup>, ya que, por un lado, perdimos sensibilidad ante las actividades cotidianas, perdimos perspectiva hacia el lugar y los miembros del grupo. La señal inconfundible de que había llegado el momento de abandonar el trabajo de campo fue cuando llegamos a ser considerados parte integrante del contexto en el que nos encontrábamos y el objeto de estudio se había convertido en nuestro trabajo gracias a la producción e internacionalización del proyecto *Tatos*.

El proceso de estudio comprende bastantes años, desde nuestra suficiencia investigadora hasta nuestra finalización del presente trabajo. Desde el año 2009 hasta el 2014. En estos años han existido cambios políticos, crisis económica, aparición de nuevos proyectos audiovisuales en 3D, etc... En definitiva, durante este espacio de tiempo, la industria audiovisual ha cambiado sustancialmente, tal y como veremos en nuestra investigación.

---

<sup>7</sup> Las fotografías pueden captar detalles que de otro modo quedarían olvidados o inadvertidos. La fotografía es un enfoque investigativo especialmente fructífero (Taylor y Bogdan, 2002: 148)

<sup>8</sup> Se emplea la expresión “saturación teórica” para referirse a ese punto de la investigación de campo en el que los datos comienzan a ser repetitivos y no se logran aprehensiones nuevas importantes (Taylor y Bogdan, 2002: 90).

Con la observación participante tuvimos en nuestras manos una información más rica y profunda que la obtenida por otros métodos. Además nos concedió flexibilidad para alterar estrategias y seguir nuevas pistas. Las limitaciones que tiene la observación participante es que sólo puede utilizarse para estudiar grupos relativamente pequeños y que además los resultados sólo son aplicables a los grupos estudiados; no resulta fácil generalizar sobre la base de un único trabajo de campo pero para ello utilizamos otras herramientas como fueron las entrevistas, el análisis documental o estudios DAFO (García Ferrando y Sanmartín, 1993: 124).

### Las entrevistas

La entrevista constituye el instrumento por excelencia de la investigación sociológica (Ander-Egg, 1995: 226) y ha sido uno de los pilares de esta investigación. Hemos realizado distintas entrevistas no estructuradas, realizadas desde el año 2009 hasta el año 2014 a personas representativas del mundo audiovisual y de la animación en *3D*. La duración media de las entrevistas ha sido de una hora. En algunos casos hemos entrevistado varias veces a la misma persona, por nuestro interés. Los lugares donde se realizaron las entrevistas fueron principalmente en los festivales y en las reuniones del sector, en donde los entrevistados se sentían en “su terreno” (Taylor & Bogdan, 2002: 100).

Al comienzo de cada una de las entrevistas realizadas teníamos una pequeña presentación de quiénes éramos y qué era lo que queríamos con la entrevista, explicándoles el objetivo de dichas entrevistas. Todo ello aparece detallado en esta investigación. Desde un inicio se les aseguró su anonimato y la confidencialidad de sus respuestas. Algunas veces, después de realizar la entrevista con la grabadora parada, los entrevistados, en un tono más distendido, nos comentaban situaciones particulares del mercado audiovisual; esta información fue también registrada en nuestro diario. Las razones por las que seleccionamos a tales sujetos y no a otros fue por sus conocimientos



y por su relación con el mundo de la animación (Sanmartín, 2000: 148-150).

### Investigación documental

El análisis documental<sup>9</sup> es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento, a fin de expresar su contenido sin ambigüedades, para recuperar la información en él contenida. El análisis de contenido se basa en interpretar y en encontrar patrones comunes (Corbetta, 2007: 376).

Los medios de comunicación social tales como los periódicos, las revistas, los programas de radio, constituyen una importante fuente de datos. Estos documentos públicos están fácilmente al alcance de los investigadores, tanto en bibliotecas públicas como en internet. El análisis de estos documentos abre muchas nuevas fuentes de comprensión (Taylor y Bogdan, 2002: 150). Otras fuentes utilizadas para elaborar la tesis han sido los documentos publicados por empresas, instituciones y asociaciones del sector. Nos pareció la técnica más adecuada para indagar sobre la panorámica actual y las perspectivas futuras, tanto a nivel andaluz, nacional e internacional. También ha sido importantes para este estudio las autopistas de la información; el uso de internet, que nos permitió y facilitó revisar documentos relevantes y sondear sobre las nuevas iniciativas del sector (Pinto & Gálvez, 1996).

Al tiempo que realizábamos el trabajo de campo fuimos creando un “fondo documental”, recogiendo noticias en prensa, tanto escrita como digital. Se prestó una especial dedicación a los periódicos andaluces. Estos documentos han sido utilizados en esta tesis en apoyo a la

---

<sup>9</sup> Otra cosa es el “análisis de contenido” que es la identificación y explicación de las representaciones cognoscitivas que otorgan el sentido a todo relato comunicativo. Las técnicas de “análisis de contenido” son un conjunto de instrumentos metodológicos, cada vez más perfectos y en constante mejora aplicados a “discursos” extremadamente diversificados (Bardin, 2002:7).

interpretación de los discursos obtenidos y para compararlo con los datos de fuentes oficiales (Pinto Molina & Gálvez, 1996).

Así que hemos intentado combinar diversos métodos y fuentes de datos para conocer de primera mano a los principales actores del sector de la animación así como las agencias, instituciones y asociaciones en que participan. También hemos buscado conocer cómo trabajan, cómo logran que su producto de animación llegue a los mercados internacionales a través de nuestro proyecto de animación en *3D, Tatos*.

---

## CAPÍTULO I

---

### Las productoras audiovisuales españolas. Instrumentos de análisis



# 1. LAS PRODUCTORAS AUDIOVISUALES ESPAÑOLAS. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

## 1.1. Orígenes y evolución de la situación socio-político-económica

El productor audiovisual necesita conocer bien el panorama audiovisual para ofrecer y colocar bien sus proyectos, puesto que de estos depende su éxito empresarial. Para perseguir este objetivo el empresario debe estudiar bien cuáles son los modelos de televisión del país; debe analizar bien el *target* o audiencia a la que quiere dirigir su producto; cómo funciona la financiación publicitaria; establecer contacto con inversores privados; promocionarse entre los productores de contenidos audiovisuales; informarse de todas las asociaciones que velan por la promoción y difusión del producto y de los géneros televisivos más demandados (Abadía & Díez, 2013).

En España existen tres modelos socioeconómicos y políticos de hacer televisión: el modelo de la televisión pública, el sistema de televisión privado y la televisión de pago. El modelo de televisión con financiación pública se mantiene a base de subvenciones directas de presupuestos estatales. Este tipo de sistema tiene el inconveniente de ser indiferente al consumo efectivo de televisión y ha mostrado en la última década su incapacidad para financiar la programación televisiva (Bustamante, 2003).

Este modelo está atravesando serias dificultades a raíz de la crisis económica que azota España desde 2008. Algunas televisiones autonómicas han sufrido expedientes de regulación de empleo como el caso de *Telemadrid* en Madrid o el cierre del *Canal 9* en la Comunidad Valenciana (Carral, 2008: 115). *Televisión Española*, la cadena pública de ámbito nacional, también está atravesando horas bajas. En octubre de

2014, 1.500 profesionales firmaron un escrito en el que denunciaban la utilización partidista de los informativos y reclamaron una vuelta al modelo que garantice la independencia. Leopoldo González-Echenique, presidente de *RTVE*, anunció su dimisión después de dos años de haber tomado posesión. El exdirector afirmó que los motivos para tomar la decisión fue que el Gobierno no cumplió el compromiso de inyectar 130 millones de euros para el plan de viabilidad financiera<sup>10</sup>.

El segundo modelo televisivo es el que se construye a base de financiación publicitaria. De éste se benefician las televisiones privadas españolas. En este caso es el anunciante el interlocutor privilegiado y no el espectador. Además se antepone la maximización de la audiencia por encima de su satisfacción plena. Este es el caso de *Antena 3* o *Tele 5*, los dos canales con mayor índice de audiencia en España. Ambas televisiones han impulsado un notable desarrollo de la economía de la televisión, sin embargo, en estos últimos años, se ha apreciado una decadencia por su incapacidad para generar unos recursos suficientes para la proliferación y especialización de la oferta (Vázquez, 2011).

En la televisión de pago, el último de los tres modelos de televisión, colocaríamos como exponentes a *Canal+* y los canales digitales. Estas cadenas no ofertan realmente lo que el cliente demanda, sino lo que ellos creen conveniente ofertar, según intereses políticos-ideológicos o económicos de carácter monopolista. En la mayoría de los casos, la programación que sirven suele ser productos reciclados que anteriormente ya se han emitido en otros canales de televisión y donde suelen repetirlo con gran asiduidad. Sólo en contadas ocasiones ofrecen algunas exclusivas, como determinados eventos deportivos, que al ser productos de consumo masivo, generan grandes beneficios económicos. Según Enrique Bustamante:

---

<sup>10</sup> Información extraída de [http://politica.elpais.com/politica/2014/09/25/actualidad/1411636808\\_131499.html](http://politica.elpais.com/politica/2014/09/25/actualidad/1411636808_131499.html) (fecha de revisión el 22 de marzo de 2014)

*El pago directo del espectador ha sido saludado por numerosos especialistas como la restauración de un auténtico mercado en el ámbito televisivo, y como el final de una lógica oferta que caracterizaría a las otras fórmulas televisivas: por primera vez, el cliente es el rey, y la atención máxima a la satisfacción de sus preferencias (Bustamante, 1999: 22).*

La política televisiva, de hoy en día, se basa en generar el mayor beneficio con la menor inversión de los socios. Y si los inversores deben arriesgar capital, esperan que el producto proporcione más del éxito pronosticado. Sin embargo, como cualquier negocio, éste siempre genera un riesgo que no es predecible. En televisión se añade la particularidad de que la última palabra la tiene la audiencia.

Siguiendo con el análisis del panorama actual del sector audiovisual, el emprendedor debe estar muy atento a uno de los grandes cambios sociales que ha sufrido el paisaje televisivo en las últimas décadas: una mayor fragmentación de la audiencia porque hemos pasado de un público homogéneo dispuesto a una oferta uniforme, a otro con una gran división y gustos muy variados (López, Galindo & Villar, 1998).

Otra de las transformaciones que ha sufrido la parrilla en relación a la programación televisiva es la disminución de programas culturales y concursos a favor de un mayor incremento de programas conocidos coloquialmente como *telebasura*, un concepto estudiado por el filósofo Gustavo Bueno y el catedrático Carlos Elías (2003) en el que repasan uno de los fenómenos televisivos con mayor audiencia en la historia de España, *Gran Hermano*, programa que llegó a conseguir que once millones de españoles vieran todos los resúmenes del *reality* y se engancharan a las galas todos los jueves por la noche. Como comenta Gustavo Bueno:

*La audiencia en la sociedad democrática, es la que manda y la televisión basura tiene que obedecer a esta demanda. Y no ya por razones éticas o morales, sino por razones de simple supervivencia democrática. Lope de Vega, hombre de teatro, conocía las leyes del*

*mercado siglos antes de la televisión: "Si el vulgo es necio, es justo hablarle en necio para darle gusto". (Bueno, 2002: 226).*

Las series de ficción son uno de los productos audiovisuales que mayor éxito generan entre la población. Muestra de ello es que los programadores reservan el *prime time*, la franja horaria que aglutina a más espectadores delante de la pequeña pantalla, para este género. El horario de máxima audiencia suele empezar a las 22.00 horas y terminar sobre las 24.00 horas (Bernard Monferrer, 2013).

*El Tiempo entre costuras*, una serie basada en el *best seller* de la escritora española María Dueñas, y emitida en *Antena 3*, se convirtió en uno de los éxitos televisivos del 2014. El primer capítulo fue visto por más de cinco millones de espectadores. Esta serie se enfrentaba a dos duros rivales: *Isabel I*, una serie basada en la historia de los Reyes Católicos y *La Voz*, un *talent show*, dos programas que llevan más tiempo en antena y que ya habían conseguido su público. Sin embargo, la serie superó las expectativas, y se impuso al resto de cadenas, consiguiendo que *Antena 3* liderase el *prime time* con un 18,3% (Gómez, 2014).

En la franja que coinciden los tres programas, *El tiempo entre costuras* anotó un 25,5% de cuota de pantalla, *La Voz* llegó al 18,9% e *Isabel I* a un 13,5%. Aun así, no son malos datos para las demás cadenas, ya que *La Voz* llegó a alcanzar casi 3,6 millones de espectadores (20,2% de share). *Isabel I* también bajó su audiencia. Llegó a un 14,8% de share, pero sí que alcanzó los 3.023.00 de espectadores, según datos del portal web *Vertele*<sup>11</sup>.

Otros de los elementos que influyen en la producción televisiva son las transformaciones sociales y culturales que se han sucedido en nuestro país en las últimas décadas. Hemos pasado de audiencias homogéneas dispuestas a una oferta uniforme, a otra con una gran fragmentación y de

---

<sup>11</sup> Información extraída de <http://www.vertele.com/noticias/el-tiempo-entre-costuras-deslumbra-y-le-hace-un-roto-a-la-voz-e-isabel/>



gustos muy diversos. Esto ha constituido para la televisión privada, orientada al entretenimiento y potenciada por una concepción comercial de la programación, la disminución en determinadas franjas de consumidores; y en la televisión pública a depender aún más de los fondos estatales, por lo que así se realimenta la crisis económica televisiva (Bustamante, 1999: 60).

Todos estos aspectos, son algunos de los factores que el productor audiovisual debe enfrentar y adaptarse a los gustos de la audiencia, a los cambios políticos y a su gestión económica.

### 1. 1. 1. La situación actual del sector de la animación en España

La animación española es uno de los sectores audiovisuales con mayor proyección internacional, con mejores estimaciones de crecimiento y altos ratios de exportación. Este sector desarrolla y posiciona en el mercado mundial contenidos de una gran calidad, gracias a la utilización de conceptos globales que le permiten alcanzar un gran éxito en todo el mundo (Barnuevo, 2009).

El Instituto de Comercio Exterior (*ICEX*), crea la marca *Animation from Spain* bajo el paraguas *Audiovisual from Spain*, con el objetivo de aglutinar a todas las empresas de animación bajo una misma imagen de marca, y así ayudar a fortalecer la industria. El sector de la animación está teniendo en los últimos años un impacto fuerte dentro del gremio audiovisual y también en general en la economía española, no sólo por su alto porcentaje en inversión tecnológica y en recursos humanos, sino también a nivel logístico y financiero (Rooter Analisis, 2012).

La animación española también destaca, no sólo porque haya aumentado en los últimos diez años tres veces los ingresos anuales a diferencia de otros sectores que han mermado, sino también por su alta

exportación y por su elevada creación de *spillovers*<sup>12</sup> con otras empresas. Además, el sector de la animación ha vendido en más de 170 países sus productos, generando premios internacionales. Por eso *ICEX* apoya con la marca *Animation from Spain* al sector que contribuye en esta última década con estas acciones al surgimiento de una imagen de marca española (Martín Núñez, 2010).

Una de las fortalezas de la animación española es la capacidad que tiene para la innovación en tecnología y desarrollarla para diferentes actividades y servicios, al igual que para adaptarse de forma rápida a los gustos del consumidor, y a los nuevos canales de distribución. De ahí que este sector esté cogiendo auge como imagen de marca-país y así se puede entender el contexto actual que tiene el sector y cómo su aportación económica, profesional y de innovación tecnológica explique el posicionamiento que está teniendo en la actualidad en España (Martínez Barnuevo, 2008).

Las empresas de animación españolas generan un impacto tanto directo como indirecto. Directo desde el punto de vista por el que generan múltiples productos audiovisuales, desde cortometrajes hasta *webseries*, y para diferentes plataformas de difusión. E indirecto porque apoyan el impulso de realización de otros productos-servicios para otras empresas. Con la creación de sus marcas con sus contenidos audiovisuales generan productividad y negocio para otras industrias paralelas al sector de la animación. Es el caso de las editoriales, la publicidad, los videojuegos, el *licensing*<sup>13</sup>, y otros servicios para empresas como la formación y la

---

<sup>12</sup> El concepto de *spillovers* trata de los efectos indirectos o externalidades de una actividad económica que les afecta a los que no están involucrados. Los efectos indirectos son las variables en todas las economías que no pueden ser ajustadas con una política gubernamental. En economía una *externalidad* es "una interdependencia no compensada". Se puede definir *spillovers* como un beneficio/costo que no refleja su precio real en el mercado. Las actuaciones de las empresas, pueden aportar valor al entorno que no tiene precio y que beneficia al conjunto. Si una empresa introduce una innovación en un sector y le va bien otras le seguirán y con menor riesgo. Se puede justificar el apoyo a la empresa pionera beneficiando a otras empresas que no sean del mismo sector (Berumen, 2012:105).

<sup>13</sup> *Licensing* proviene del verbo "licenciar" que significa dar permiso. Una licencia puede ser concedida por una de las partes ("licenciante") a un tercero ("licenciario") como un elemento de un acuerdo entre dos partes. Una definición de *licensing* es una autorización para utilizar el material bajo licencia. La licencia podrá ser expedido por las autoridades, para permitir una

investigación. Todo esto conforma una estructura empresarial de la animación muy fuerte y sólida, y con posibilidades de seguir creciendo no sólo a nivel nacional sino internacional (Barnuevo, 2009).

Los compradores y la prensa internacional, cada año, van demostrando un mayor interés por el contenido español a pocos días del inicio del *MIPCOM* (Marché Internationale de Programmes Communications) (Waisbord, 2004).

El éxito de los formatos de ficción se extiende a otros géneros audiovisuales. El pasado abril la consultora *The Wit* posicionó a la ficción española entre las cuatro más versionadas del mundo. Hoy, los compradores internacionales son más receptivos que nunca hacia el contenido español en todos sus géneros (*The Wit*, 2013). Según la valoración de los productores y exportadores españoles la publicación del informe de *The Wit* ha supuesto un respaldo muy positivo a su labor comercial. También ha aumentado la corriente de interés por parte de la prensa internacional, que hoy en día tiene en cuenta el volumen de la ficción española de manera especial, dándole una presencia constante en artículos especializados sobre este género (Fernández, 2007).

El hecho de posicionar a la ficción nacional como una de las referencias actuales del mercado internacional ha tenido también una enorme repercusión en los medios de comunicación tanto a nivel nacional como internacionalmente.

Hay muchas empresas dedicadas a la producción y distribución de otro tipo de contenidos que también tienen historias de éxito internacional

---

actividad que de otro modo no estaría permitido. Se puede pedir el pago de una cuota. El requisito también puede servir para mantener informadas a las autoridades en un tipo de actividad, y para darles la oportunidad de establecer condiciones y limitaciones. Un licenciatario podrá conceder una licencia en virtud de la propiedad intelectual leyes para autorizar un uso a un licenciatario. Una licencia bajo propiedad intelectual tiene diferentes componentes e incluyen un término, territorio, renovación, disposiciones, y otras limitaciones que se consideren importantes para el licenciatario (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012: 243).

importantes, como por ejemplo en la industria de los formatos de entretenimiento. Sin embargo, desde que comenzó la crisis económica en 2008, empresas como *Dygra* o *Cromosoma* han desaparecido. Otros pequeños estudios trabajan duro para tratar de salir adelante con proyectos propios pero obligados a dedicarse, por el momento, a dar servicio (Marzal-Felici & Soler Campillo, 2014).

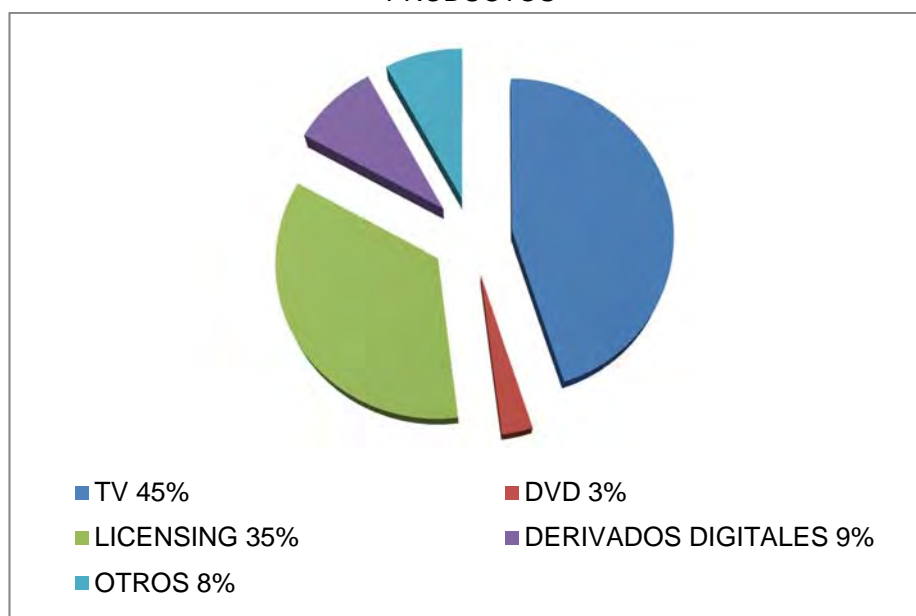
Sin embargo, aunque el sector de la animación ha sufrido mucho en los últimos años aún quedan empresas punteras. *BRB Internacional*, *Imira Entertainment*, *Motion Pictures*, *Edebé Audiovisual*, *Neptuno Films*, *Vodka Capital*, *Nottingham Forest*, *Somuga*, *Kandor Graphics*, entre otras, son habituales en mercados internacionales. Su trabajo no siempre es conocido en España porque muchas de sus producciones no tienen cabida en la programación de los *broadcasters* españoles, y en ocasiones sus personajes son los que se llevan la fama. También está el caso de estudios como *Keytoon* que produce desde *Valencia Socks'* para la alemana NDR sin que ninguna televisión nacional o autonómica apueste por ellos. O el de *Tomavistas*, que presentó en *Cartoon Forum* con el programa infantil *Ask Lara* y se ha emitido en la *BBC* y en *TV3*, pero no a nivel nacional (Media, 2013: 9).

En España existe una escasez de empresas que sirvan al sector de una capacidad comercial y de posicionamiento en los mercados. Según la tipología de actividades que realizan las empresas de animación, el 90% producen contenidos, el 33% de éstas se ocupan únicamente de la producción, y otro tercio se encarga de las funciones propias de una productora y un estudio de animación de forma simultánea. Sólo el 10% de las empresas del sector se dedican a la distribución de series, cortometrajes, largometrajes y otros contenidos de animación. Esto se debe en parte a la alta especialización y la necesidad de contar con amplios recursos humanos cualificados, tecnológicos, financieros y logísticos, sólo el 10% de las empresas en el sector combinan labores de producción, estudio y distribución. Las empresas de animación se distribuyen en la geografía nacional en las principales ciudades españolas. Un 27% de ellas están localizadas en Barcelona y un 24% en

Madrid, seguidas de Andalucía (14%), la Comunidad Valenciana (9,5%) y el País Vasco (8,5%). Destaca también Galicia, que concentra el 7% de las empresas. En líneas generales, sólo el 5% de las empresas de animación cuenta con más de una sede, y el 1% han decidido localizar parte de sus actividades fuera de España (Rooter, 2012a: 12).

El sector de la animación facturó unos 306 millones de euros en el año 2011. Se pronostica que en los años que van desde el 2011 al 2017 suban sus ventas en un 19% más. Se prevé que para el 2017 la industria de animación tenga unos ingresos de 879 millones de euros, no sólo por sus producciones propias sino también por el *spillovers* que genera en empresas como el videojuego, internet, publicidad *online*, cine, televisión y publicaciones digitales entre otros, que potencian la evolución del sector de la animación, generando nuevos modelos de negocio, recursos y servicios más profesionalizados e influyendo en nuevos modelos de consumo con el acceso de estos contenidos en diferentes tipos de plataformas y distintos soportes para su visionado (Rooter, 2012a: 12).

ILUSTRACIÓN 4. INGRESOS MEDIOS ANUALES DEL SECTOR DE LA ANIMACIÓN SEGÚN ÁREA DE NEGOCIO, TAMAÑO DE EMPRESA Y TIPOLOGÍA DE PRODUCTOS



Fuente: Elaboración propia con los datos extraídos de Rooter (2012)

El 33% de los largometrajes y series que se generan en España tienen un presupuesto superior a los dos millones de euros cada uno para los próximos seis años. El resto de producción de animación obtendrá una inversión media de entre 100.000 euros a dos millones de euros, y para cortometrajes de un capital de entre 100.000 euros y 500.000 euros. Se pronostica para la industria de animación que desarrollará unos 950 proyectos, de los cuales 500 serán productos netamente de animación como cortometrajes, largometrajes y series en la mayoría de los casos (Barnuevo, 2009).

La estructura empresarial de animación en España está compuesta de pequeñas y medianas empresas, las llamadas *PYMES*, y en el que el 65% de estas *PYMES* desarrolla un volumen de ingresos de entre 500.000 euros y dos millones de euros. El otro 25% de las *PYMES* entre dos millones de euros y cinco millones de euros, y el resto tiene una media de capital superior a los cinco millones de euros. Estas cifras de negocio se contemplan distinguiendo entre los tipos de productos y servicios que desarrollan, el tipo de negocio y el tamaño de la empresa. Siguiendo esta tipología, la facturación de animación está destinada el 45% para televisión, el 35% para *licensing*, el 9% para derivados digitales, el 3% para DVD y el 8% para otros como se refleja en la ilustración 4 (Rooter, 2012a: 14).

Continuando con los datos recogidos de las encuestas realizadas en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas (*INE*), el sector de la animación tiene unos ingresos anuales del 8%. La industria de la animación constituye el 3% de las empresas que generan y difunden contenidos audiovisuales y el 14% de empleo de personal cualificado. Estamos ante una industria creciente en cuanto a nivel de negocio y también en generación de recursos humanos (Rooter, 2012a: 15). La industria de la animación exportó el 62% de sus contenidos audiovisuales, generando entre el 38% y el 70% de sus ingresos anuales gracias a las ventas internacionales no solo de sus contenidos sino como servicios profesionales, como también por los derivados digitales. Los países

donde más se exporta es en Europa, Latinoamérica, Estados Unidos, Canadá y Asia (Rooter, 2012a: 16).

También las series de animación cuentan con un potencial de exportación muy relevante y son vistas en multitud de países de todo el mundo. Éstas pueden ser vendidas en lata (para doblaje en el idioma del país de destino) o simplemente el formato (para su adaptación posterior). Destacan ejemplos recientes como: *Isabel I* y *Los Misterios de Laura*, de TVE, *Galerías Velvet*, *El tiempo entre costuras* y *El Hormiguero* de Antena 3, o *Escenas de Matrimonio* de Tele 5, son algunas de las producciones nacionales que han llevado las cadenas y productoras a ese encuentro europeo y que proseguirán su expansión internacional en EE.UU. y Latinoamérica (Ramos, 2013). Por ejemplo *El Hormiguero* desembarcó en México en el 2014, tras el acuerdo entre 7 y Acción y TV Azteca. Alemania, Italia, Francia y Colombia podrían ser los siguientes países en estrenar el popular show de Pablo Motos. *El secreto de Puente Viejo*, cuyo título en inglés es *Old Bridges Secret*, también ha estado presente en ediciones de la MIPCOM (Marché Internationale de Programmes Communications). El serial de *Boomerang TV* cuenta ya con un buen recorrido de audiencias en Italia, y podrá verse en los territorios francófonos de África. Además, podría verse en el futuro en Chile, Grecia, Canadá y diversos territorios africanos, a través de varias cadenas generalistas y de Video Bajo Demanda (Moya & Moyano, 2013).

Gran parte de los contenidos de animación que se desarrollan se hacen con un socio extranjero. Estas coproducciones con socios internacionales se logran gracias a la creatividad del equipo humano del sector, a la seguridad de que el producto de animación español se posiciona con seguridad en otros mercados extranjeros y al hecho de que la industria del sector crea contenidos novedosos e innovadores. A este tipo de coproducción con empresa extranjera se le considera inversión directa sin perder la nacionalidad española del producto. Se prevé un aumento de este tipo de colaboraciones en los años próximos. Gran parte



del sector de la animación realiza alguna alianza con empresas internacionales en cada una de las fases de producción en la generación de estos contenidos (Barnuevo, 2009).

Para las fases de producción y postproducción de un proyecto de animación, las empresas españolas subcontratan a productoras nacionales o extranjeras. Esto se debe a la fuerte demanda de producción que se genera en ciertos momentos del proceso del proyecto, y que se debe terminar rápidamente y se subcontrata por la necesidad de especialización muy concreta de recursos para ejecutar ciertas funciones en las fases del proyecto y en las que se necesita este apoyo cualificado. En estas funciones está la traducción de guiones, doblajes, *render* para alta calidad, animación, efectos de sonido, música, postproducción o desarrollo de la marca del producto. Estas actividades son los motivos principales por los que se necesita en el requerimiento de personal cualificado nacional o extranjero. Los países en los que más se busca estas especializaciones son Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, Corea del Sur y Latinoamérica. Países como Francia, Italia, Reino Unido, EE.UU., Qatar o México demandan entre un 30% y 45% empresas de animación española como apoyo para sufragar algunos procesos de producción de animación de sus proyectos (Rooter, 2012a: 17).

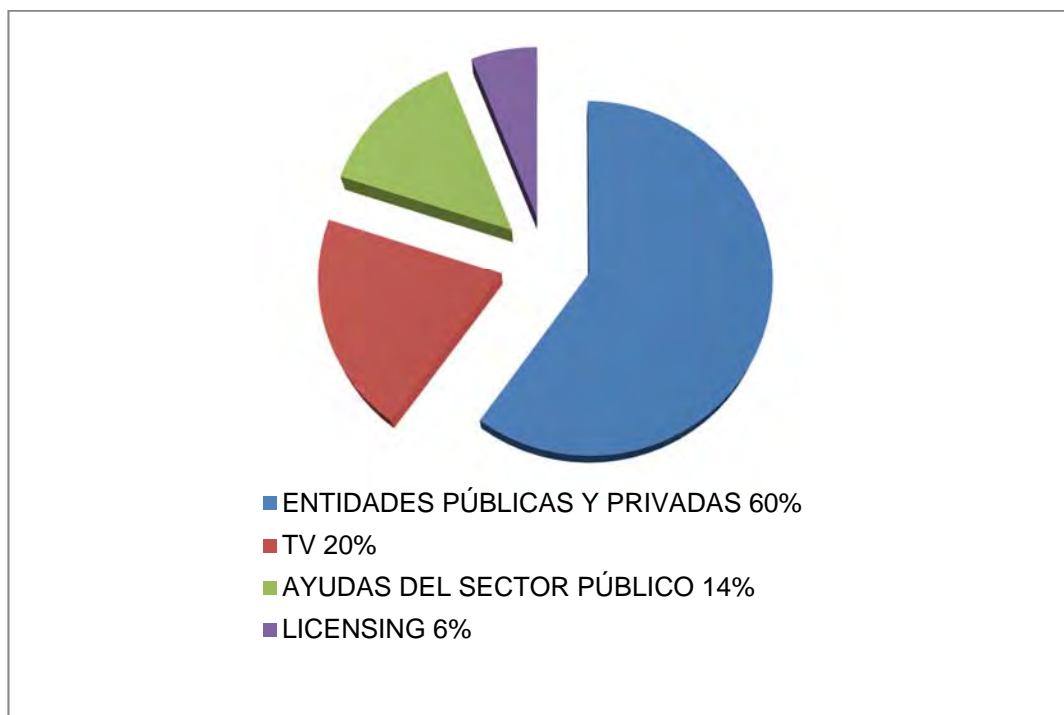
La mayoría de las compañías de animación obtuvieron alguna ayuda de entidades u organismos públicos. Las subvenciones estaban entre los cincuenta mil euros y los dos millones y medio de euros, dirigidos a sufragar los costes de producción o destinado a las innovaciones tecnológicas para desarrollar los proyectos, generando *spillovers* directos o indirectos en otras industrias de la economía española (Viñolo Locuviche, 2013). En el modelo de financiación de los proyectos de animación intervienen diversos agentes:

El 60% de la financiación procede de entidades públicas y privadas, ya sea por capital de los socios de las compañías, por recursos propios, por auspiciantes o por preventas a distribuidores. El 20% proviene de las televisiones tanto privadas como públicas, y el otro 14% lo



obtienen de las convocatorias de ayudas del sector público, y el resto lo requieren los licenciatarios que estén interesados en la imagen de marca de entretenimiento del producto, como podemos comprobar en la ilustración 5 (Rooter, 2012a: 18).

ILUSTRACIÓN 5. MODELO DE FINANCIACIÓN ANUAL DEL SECTOR DE LA ANIMACIÓN



Fuente: Elaboración propia con los datos extraídos de Rooter (2012a)

El sector de la animación invierte mucho en investigación y desarrollo tecnológico. Aunque todas son pequeñas y medianas empresas, desarrollan mucha tecnología para poder crear sus contenidos además de ser enormemente creativos. Este es uno de los potenciales de esta industria. Cerca del 67% de las empresas de animación invierten todos sus esfuerzos en desarrollar *hardware* y *software* para ser competitivos con otros países a la hora de producir contenidos audiovisuales y distribuirlos. Del 12 al 30% de los recursos humanos de la industria de este sector lo destinan al I+D+i y el 11% de los beneficios lo reinvierten para este mismo cometido. Otra de las características del sector de la animación es la de contratar siempre a personal muy cualificado y específico pese a que en España no haya demasiada

formación especializada en este tipo de perfiles. Solo hay que señalar que en nuestro país el 51% del personal que trabaja en empresas de animación tienen una licenciatura universitaria. Por esto mismo, es el hecho de que el promedio de inversión en capital humano en esta industria sea de 500.000 euros o superior y su aportación en contratación para las fases de producción y distribución sean de 5.150 en el año 2011 y se prevé que para el año 2017 se generen 7.450 nuevas contrataciones (Rooter, 2012a: 19).

Sin embargo, por los cronogramas de producción de los proyectos de animación, y por la forma de financiamiento de los mismos, menos del 50% del capital humano de este sector tiene un contrato permanente a largo plazo. La idiosincrasia de este sector es que muchos de estos profesionales trabajen como *freelancer*<sup>14</sup> y gracias a su capacidad autodidacta se explica que los profesionales de este gremio tengan un perfil tan cualificado, y estén muy solicitados entre la industria de contenidos digitales (Rooter, 2012a: 20).

- Los perfiles más demandados son:
- Programador.
- Técnico *setup* (técnico *render*, técnico *rigger*).
- Animador (animador *3D*).
- VFX (técnico de estereoscopia, técnico de efectos visuales).
- Desarrollador de personajes (modelador *3D*).
- Técnico *layout*.
- Diseñador (diseñador *3D*, diseñador gráfico / web).
- Lighting and Compositing Artist (técnico iluminador).
- Responsable de branding / branding manager.

---

<sup>14</sup> Se denomina *freelance*, *freelancer*, al empleado autónomo o independiente, a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado. Otras veces pueden firmar contratos por obra o trabajo y cobrar por tiempo, sobre todo, en el mundo de las tecnologías de la información.

- *Licensing manager*.
- Productor de animación.
- Especialista en IP, protección de datos, publicidad, *e-commerce*.
- Técnico desarrollador de aplicaciones.
- Guionista.
- Especialista en XD (*experience design*).
- Especialista en UX (*user experience*).

En España, las series de animación constituyen el 17% del total de los contenidos audiovisuales, y representan casi un 83% en las televisiones autonómicas, teniendo en cuenta que el 15% de los contenidos son netamente españoles. Como dato curioso, en el año 2011 las televisiones *Clan TV* y *Disney Channel*, en nuestro país, tenían el mayor *share* dentro de las cadenas de la televisión digital terrestre. Y estos contenidos de animación en las televisiones generalistas, estaban entre los quince programas más demandados entre el público infantil, que correspondían entre las edades de cuatro a doce años. Cerca del 80% correspondía a la demanda de animación en las cadenas genéricas y el 60% en las cadenas de televisión con un *target* infantil. Este porcentaje disminuye porque este tipo de cadenas se dirige a un público más restringido y acotado.

*Clan TV* dedica un 40% de las emisiones a las series de animación de origen español. Le sigue *Disney Channel* con un 9% y, sin embargo, el canal infantil *Boing* no emitió en el año 2011 ninguna serie de animación española. Con respecto a los largometrajes, *Clan TV* emitió sólo dos a lo largo del año 2011, con un porcentaje de un 3% del total de largometrajes que se produjeron en este mismo periodo, dando un total de 17 películas de animación. Un porcentaje de emisión muy escaso, teniendo en cuenta la producción de ese año 2011. Se puede señalar también, como dato significativo, que el público infantil consume en la misma franja horaria una media diaria de dos horas y 44 minutos de televisión en el año 2012,

seis minutos más que en año 2011. Esto nos indica que el consumo televisión por este *target* va en aumento, y esto es una información muy positiva para las cadenas de televisión y para la industria de la animación en general (Rooter, 2012a: 21).

Se puede concluir que la animación en España, en el año 2011, genera un impacto en el PIB de 729 millones de euros y genera más de 8.599 empleos, demostrando así la capacidad del sector de producir personal especializado y de apoyar a la empleabilidad en España. Teniendo en cuenta la crisis económica en la que se encuentra nuestro país en este periodo de análisis, el impacto que ocasiona el sector de la producción de la animación española en el Producto Interior Bruto es de un 0,04%, dato a tener en cuenta ya que la industria de la animación en España está constituida por pequeña y medianas empresas (*PYMES*). Estos datos se han recogido sabiendo que en el estudio que se ha realizado sobre el sector de la animación en este periodo se han tenido en cuenta tres aspectos económicos importantes: la producción del sector como valor añadido bruto, que lo compone los salarios, el excedente bruto de explotación y los impuestos de producción, y en último término por el empleo que genera el sector en el conjunto de la economía (Rooter, 2012a: 24).

La industria de la animación española crea un impacto fiscal total en las finanzas en España de 67 millones de euros, lo que indica un 0,042% sobre los impuestos y tributos a Hacienda. También genera impacto en las empresas de equipos electrónicos y maquinaria, en el DVD, las editoriales, el *merchandising*, la formación, los servicios de *recruitment*<sup>15</sup>, las empresas de agua, gas, electricidad y correo, entre otras (Rooter, 2012a: 25).

El sector de la animación en España, para el año 2017, se prevé que tenga un impacto económico de 1.581 millones de euros, y

---

<sup>15</sup> Servicios de reclutamiento de datos e información.

proporcione empleo a unos 21.039 profesionales, de forma directa o indirecta. Con respecto al producto interior bruto, el impacto para este periodo sería de un 0,08%, casi el doble con respecto al año 2011. En la industria de la animación, para poder distribuir con éxito los contenidos es preciso aplicar eficientemente el modelo de negocio 360º, pero para ello hay que salvaguardar muy bien los derechos de autoría o propiedad intelectual de toda la imagen de marca que genere el proyecto audiovisual, para poder garantizar la estructura adecuada de *partners* en los distintos mercados locales e internacionales. El 60% de la industria de animación española genera propiedad intelectual e industrial para su difusión, sobre todo en los mercados externos. La generación de marcas sobre los contenidos de animación constituye un gran potencial para las empresas, ya que tienen una gran acogida en los mercados y genera una gran cantidad de beneficios a largo plazo. El hecho de que el *target* infantil tenga un continuo cambio y se renueve constantemente, es lo que admite que personajes de animación creados antaño, puedan seguir siendo una novedad en la actualidad, con nuevas generaciones de audiencia infantil que desconocen el producto y les resulta novedoso. Además, la generación de marcas supone el desarrollo de un volumen de ingresos a través del *merchandising*, los derivados digitales, la venta de emisión y *el licensing* de la propia marca. Los licenciatarios de las marcas generan un modelo de negocio que va desde la explotación de la imagen de marca en los juguetes, DVDs, hasta en las publicaciones y productos derivados digitales. Algunos de estos agentes de *licensing* pueden llegar a cerrar contratos con un *master toy*, o *partner* que se encarguen de generar todas las clases y elementos de calidad de la marca y cooperar en el propio contenido audiovisual de la misma (Rooter, 2012a: 26).

Las marcas de animación pueden crear marca a partir de pequeñas producciones que, dada su repercusión en el público, consiguen crear obras de mayor relevancia y convertirse en una licencia potente. Aunque existe también una tendencia pronunciada, por parte de los licenciatarios,

a invertir en la compra de ciertas marcas para la creación de productos y contenidos.

## 1. 2. Las empresas de la producción y el entretenimiento

El papel de las productoras audiovisuales en la generación de productos de ficción está estrechamente ligado a las diferentes industrias de la comunicación, que actúan como las principales difusoras de los productos televisivos.

Las televisiones son los principales difusores de contenidos audiovisuales. Sin ellas, cualquier género televisivo terminaría almacenado en una estantería de las empresas productoras, aunque es bien cierto que cada vez se abren nuevos nichos en el mercado audiovisual para colocar nuevos productos: páginas *webs*, aplicaciones para *Smartphone*<sup>16</sup> o videojuegos. Sin embargo, estas nuevas experiencias no han conseguido desbancar a la principal difusora de contenidos audiovisuales: la televisión.

Las televisiones son el principal canal de comunicación para que llegue el producto al telespectador, pero además éstas determinan qué hay que producir y cómo se debe producir. Esto condiciona a las productoras y todas sucumben a los deseos e intereses de estos medios de comunicación. Sin embargo, entre las radiotelevisiones existen diferentes modelos con distintas políticas y esto a su vez condiciona los formatos y contenidos que se deben emitir (Hinojosa, 2005).

La televisión pública principalmente su forma de financiación se debe a un impuesto específico, dirigido al ciudadano que paga por la disponibilidad de unas programaciones protegidas de la presión

---

<sup>16</sup> El teléfono inteligente (en inglés: *Smartphone*) es un tipo teléfono móvil construido sobre una plataforma informática móvil. Tiene una mayor capacidad de almacenar datos y realizar actividades, semejante a la de una minicomputadora, y con una mayor conectividad que un teléfono móvil normal. El término «inteligente», que se utiliza con fines comerciales, hace referencia a la capacidad de usarse como un ordenador pequeño. Los Smartphone tienen funciones multitarea, acceso a internet vía *Wi-Fi* o red 3G, funciones multimedia (audio, cámara y reproductor de videos/mp3), programas de agenda, administración de contactos, acelerómetros, GPS, la lectura de formatos como *PDF* y *Microsoft Office* (Oliva Haba *et al.*, 2014:263).

comercial, incluso en el caso de que no las consuma (Bustamante, 1999: 20). Aunque, en un principio, *TVE* (Televisión Española) tenía el monopolio de toda la producción audiovisual y publicitaria en España, con la llegada de la televisión privada, en 1990, tuvo que cambiar la política de programación y de actuación comercial, para poder competir con las televisiones que empezaron a tener un crecimiento progresivo, con políticas económicas muy agresivas, de carácter muy empresarial. Sin embargo, ya en el siglo XXI, con la llegada del gobierno del PSOE (Partido Socialista Obrero Español), se produjeron algunos cambios sustanciales en la programación televisiva. Los informativos de *TVE*, la televisión de financiación pública en España, se volvieron más democráticos y con una temática más variada. Se produjo una nueva regularización interna y se suavizan los contenidos de programación de la denominada *telebasura*. Además se suprimió la publicidad como una de las fuentes de financiación del ente público (Medem, 2007). A día de hoy, esta medida sigue vigente, pero es una fórmula no exenta de polémica por su inviabilidad económica.

Los canales públicos han de seguir respondiendo a las demandas de una programación de calidad; deben promover la innovación creativa, están obligados a representar la diversidad cultural, social y regional de cada país y asegurar una información equilibrada, plural y autónoma (Richeri, 1994: 59-60). Se ha destacado la importancia de la televisión pública como elemento regulador de la diversidad del sistema televisivo, como su polo activo de desarrollo, en tanto imprescindible promotor de la industria de producción audiovisual nacional (sobre todo en el cine y la ficción) y pivote de la innovación tecnológica (Bustamante, 1999: 66).

Muy diferente a este modelo, es el de la televisión privada, también llamada publicitaria. Esta forma de hacer televisión ha tenido siempre un perfil muy definido. La premisa principal de las cadenas comerciales consiste en no buscar maximizar audiencia e incrementar su rendimiento, que “venden realmente tiempos de comunicación” (Paracuellos, 1993: 99),

e incluso tiempos de atención de sus espectadores. Pero, no hay que olvidar, que “tras esa aparente operación de trueque, se encuentra una sofisticada fórmula de financiación capitalista que, a su vez, oculta una sistemática operación de re-producción ideológica” (Bustamante, 1999: 21).

Las televisiones privadas se han distinguido siempre por dos aspectos: el primero, por su capacidad de convertir inversiones costosas, como los productos de ficción, en verdaderos beneficios económicos, a través de la publicidad. Y el segundo, su influencia en la audiencia, bien en las campañas electorales, bien en programas con un alto contenido ideológico, jugando un papel predominante en el ejercicio de poder en nuestra sociedad. Además, la televisión comercial persigue fidelizar a sus televidentes o *target*<sup>17</sup>. Este último aspecto es fundamental ya que orienta toda su actividad empresarial y afecta a las empresas productoras que son contratadas por éstas (Méndiz Noguero, 2007: 32).

El tercer modelo, a tener en cuenta, es el de la televisión de pago. Su punto fuerte consiste en la disponibilidad o el consumo efectivo de unos programas exclusivos. Y no se dirige ni al ciudadano ni al consumidor general, sino al espectador-cliente, al mismo título que en cualquier otro producto o servicio (Bustamante, 1999: 21). Dentro de este sistema habría que diferenciar distintas modalidades de televisión de pago (la *pay tv* o televisión de pago por abono, la *pay per view*<sup>18</sup> o televisión de pago por programa, el vídeo *on demand* o televisión interactiva). Esta fórmula de hacer televisión exige elevados costes porque se debe llenar de contenidos los diversos canales, cada vez más diversificados para públicos más segmentados (Beceiro Ribela, 2010).

Los primeros años, el sector de la producción audiovisual vio con buenos ojos esta nueva puerta que se abría para realizar todo tipo de

---

<sup>17</sup> Público o consumidor en potencia.

<sup>18</sup> *Pay per view*. Traducido al español como pago por visión. El abonado de un canal paga, además de la cuota fija, una cantidad adicional por ver contenidos concretos.



géneros televisivos. Sin embargo, la experiencia de las televisiones de pago, muestra, una vez más, la dificultad de controlar “la reserva de soportes a largo plazo, (...), el control de una rica cartera de programas atractivos, la experiencia del *marketing* y el conocimiento consiguiente de los mercados” (Bustamante, 1999:169).

Un conjunto de actividades que no resulta nada fácil de lograr, y que ha determinado una notable concentración de la televisión de pago en pocos operadores. Y que si, en un principio, se veía como una de las vías más propicias para la expansión de la industria de ficción, a lo largo de los años se ha podido comprobar que es otro medio más de difusión que reemite programas que ya se presentaron anteriormente por otros canales nacionales o internacionales, y que dificultan que las productoras audiovisuales se desarrollen y evolucionen con desenvoltura. Estas tres grandes fórmulas económicas en que la televisión se ha organizado históricamente, han planteado interminables discusiones sobre sus respectivas ventajas para la economía del ámbito audiovisual con más facilidad (Llorens, 2005).

Continuando con los objetivos que tiene que perseguir un productor audiovisual para emitir su contenido en una cadena, este tiene que tener muy claro el *target* al que se dirige su programa para conseguir la fidelidad del público en una televisión determinada, en una franja horaria específica y tener un género de ficción que se diferencie del resto de contenidos similares. Para llegar a este objetivo, los factores a vigilar y que son verdaderos condicionantes para esto son la contraprogramación de otras emisoras y la competencia. Esta incertidumbre, por parte de las productoras y emisoras, se ve incrementada en relación al tiempo necesario para producción y compra de los programas, generalmente realizada con mucha antelación al tiempo de emisión, ya que en ese lapso temporal pueden suceder cambios relevantes en las modas y demandas de las audiencias. Buena parte de los costes de los programas son decididos con anterioridad, sin tiempo para acomodarlos a los resultados

reales. Y a esto, se le puede añadir la inseguridad del anunciante que debe contratar, *a priori*, unos espacios publicitarios que resultan enormemente sensibles a los acontecimientos económicos y políticos externos, y difícilmente previsibles y controlables por una cadena de televisión (Abadía & Díez, 2013).

El empresario audiovisual debe conocer bien la financiación publicitaria porque esta variable añade otra dificultad especial. Este proceso es largo y lleva generalmente el desembolso de los costes de producción, meses o años antes de la emisión, a la percepción efectiva de los ingresos publicitarios, varios meses después de su oferta.

En una serie de ficción, *el product placement*<sup>19</sup> no se hace efectivo hasta unos meses después de su emisión, habiendo comprobado su éxito en pantalla y habiéndolo posicionado *a priori* en horario de máxima audiencia. La producción televisiva está aquejada de una inflación de costes en estos productos de ficción que resulta casi imposible de mantener en el sector audiovisual. El ciclo financiero es largo y costoso, por tanto, el productor debe armarse de paciencia en esta fase (Méndiz Noguero, 2007: 62).

Una parte de los problemas económicos de la televisión comercial se traslada hacia los productores de programas. La televisión, cuyo dominio más evidente es el de la fase de distribución, aprovecha esta circunstancia para disminuir así sus riesgos y aumentar sus beneficios. Pero sus problemas económicos, por la vía de una baja remuneración de la producción de algunos tipos de programas sin fuerza para resistirse, se transfieren hacia todo el sector audiovisual (Bustamante, 1999: 76).

---

<sup>19</sup> El *product placement* es el emplazamiento del producto. Se define como la inclusión de productos o servicios comerciales en obras cinematográficas o series televisivas a cambio de un cierto pago o de una colaboración en la promoción. Es una técnica de comunicación comercial, distinta de la publicidad y más cercana al patrocinio o a las relaciones públicas, que consiste en el emplazamiento de marcas en el contexto de ficciones, quedando aquellas como elementos naturales de la trama, de cuyo atractivo se benefician, y a la que puede añadir aspectos cualitativos como realismo o definición de ambientes y personajes (Martí Parreño, 2010: 74).

En definitiva, todas las empresas de televisión mantienen hoy la tensión permanente hacia la reducción de costes, y la tendencia a la globalización, diversificando sus productos y mercados. Podríamos poner el caso de *Antena 3* cuando cambiaron su política empresarial, hacia la reducción de personal y programación propia y un ascenso en la calidad de los productos de ficción (películas o series de ficción), gracias a la tendencia globalista y oligopolista del sector audiovisual, donde entran nuevas empresas procedentes de sectores ajenos a la comunicación: empresas de construcción, los grupos bancarios, las telecomunicaciones<sup>20</sup>, y donde el sindicalismo<sup>21</sup> de la producción son unas de las tantas vías de escape que tiene el sector de la producción de ficción para expandirse (Masdemont Romero, 2011).

Este mismo mecanismo se produce en Andalucía. La *RTVA*<sup>22</sup> subcontrata a empresas que le generan casi el 80% de su programación, pero que pertenecen a la misma estructura empresarial creada por *Canal Sur*, cuya matriz es la *RTVA*, configurándose así un monopolio que difícilmente deja cabida a otras productoras audiovisuales para poder introducirse en el mercado andaluz (Hinojosa Becerra, 2005). Las salidas que les quedan a estas empresas productoras de productos de ficción, serían las asociaciones de televisiones locales; o dar el salto a los canales privados de pago o a los canales temáticos como *Canal Satélite Digital* o *Canal +*. O en su caso, y con mucha suerte, a la coproducción con alguna televisión privada, como *Antena 3* o *Tele 5*. Este factor condicionará de manera significativa la elaboración de productos audiovisuales y su

---

<sup>20</sup> La diversificación dentro del sector de las telecomunicaciones es más una estrategia defensiva y exploratoria que principal. Las empresas audiovisuales se diversifican buscando otras vías de ingreso que aporten solidez a las compañías y que permiten con esta estructura mantener el mínimo vital aportando recursos estables y marcos jurídicos adecuados para alianzas estratégicas con entidades importantes.

<sup>21</sup> La sindicalización de la producción se refiere a que un mismo formato es producido por varias cadenas.

<sup>22</sup> La Radio-Televisión autonómica de Andalucía de financiación pública.

consiguiente distribución a los futuros medios, o reorganización de los mismos.

### 1. 2. 1. Principales agentes del sector de la animación en España

El trabajo en una productora de animación comprende desde la creación de contenidos animados destinados al cine, la televisión y otros dispositivos como pueden ser *tablets*<sup>23</sup> o móviles. Una empresa de animación puede encargarse del desarrollo de todas las fases de creación del contenido necesario para realizar la obra, es decir, desde el desarrollo y la preparación de la idea; la búsqueda de financiación, la preproducción, producción y postproducción. Además de contar con el equipo responsable de los elementos técnicos y humanos que intervienen en la creación, así como de la viabilidad del proyecto. Además, se debe tener en cuenta que en el género de la animación las técnicas tiene aplicaciones que van más allá de la producción de series y películas, y que son utilizadas en la publicidad, los efectos visuales e incluso en el desarrollo de infografías. Por lo tanto, estas compañías también ven otros nichos de negocio en dichas áreas, contribuyendo al impacto de la animación en la economía (Prodescon, 2002).

Sin embargo, la productora no siempre realiza todas las fases de la cadena de valor de una producción, sino que, en la mayoría de los casos, externaliza ciertas actividades que encarga a otros estudios o a proveedores de servicios audiovisuales especializados, como puede ser el *renderizado*, actores de doblaje para las voces de los personajes de animación, y hasta la creación de la música que acompañará a la obra, elementos que son imprescindibles para el desarrollo del proyecto. Estas compañías son conocidas como empresas auxiliares. Algunos de los

---

<sup>23</sup> Una tableta, también llamada *tablet* (del inglés: *tablet* o *tablet computer*), es un ordenador portátil de mayor tamaño que un teléfono inteligente, integrada en una pantalla táctil con la que se interactúa con los dedos, sin necesidad de teclado físico ni ratón. Estos últimos se ven reemplazados por un teclado virtual o por una *minitrackball* integrada en uno de los bordes de la pantalla (Oliva Haba, 2014:296).

países que desarrollan principalmente estas tareas de *outsourcing*<sup>24</sup> son Filipinas, India o Singapur, donde el precio de la mano de obra es más competitivo, y además cuentan con un capital humano muy especializado. La financiación es otro de los pilares fundamentales para llevar a cabo una producción audiovisual, y para ello el productor debe acudir a varios agentes en busca de financiación. Las televisiones son uno de los principales *partners* que invierten en la producción de series y largometrajes a cambio de la cesión de derechos de emisión (Yébenes, 2002). En algunos casos, el estado obliga a las televisiones a invertir en producciones nacionales o europeas. En España, el Real Decreto de Ley 1652/2004<sup>25</sup> obliga a las cadenas de televisión de programación variada a invertir al menos el 5% de sus ganancias en multitud de proyectos, entre los que se incluyen los pilotos de series de animación y los largometrajes. Es por ello que las televisiones que operan en territorio español constituyen una de las fuentes de financiación de contenidos.

Por otro lado, el sector público participa en los proyectos de animación a través de diversas ayudas, que varían dependiendo de las comunidades autónomas y de la fase en la que se encuentre el proyecto. Las ayudas son otorgadas por organismos de todo tipo, desde ministerios hasta entidades especializadas en el sector audiovisual u organismos regionales. Las políticas públicas desarrolladas por cada estado pueden abarcar ayudas financieras, políticas fiscales, promoción de la formación, regulación y acciones enfocadas a las producciones de animación (Martínez Barnuevo, 2009).

---

<sup>24</sup> La subcontratación, externalización de la mercadotecnia o tercerización (del neologismo inglés: *outsourcing*) es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil delega los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontrata, dedicada a la prestación de diferentes servicios especializados, por medio de un contrato. Para ello, estas últimas, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, *hardware* y *software*), o contratar tanto el personal como los recursos (Fórneas Carro, 2008).

<sup>25</sup> Real Decreto 1652/2004, de 9 de julio, por el que se aprueba el reglamento que regula la inversión obligatoria para la financiación anticipada de largometrajes y cortometrajes cinematográficos y películas para televisión, europeos y españoles. Véase en: <https://www.boe.es/boe/dias/2004/07/20/pdfs/A26264-26281.pdf>

De la misma forma, al igual que en cualquier otro sector o industria, la animación puede buscar inversores privados. Existen empresas de *venture capital*<sup>26</sup> o redes de *business angels*<sup>27</sup> interesados en la inversión en productos digitales o innovadores (Ayala Pintado & González Alvarado, 2010). Es una buena fuente de financiación a la hora de desarrollar derivados digitales basados en las producciones de animación. Por otro lado, el *licensing*<sup>28</sup> se considera una herramienta de *marketing* pero también es un recurso que ofrece muchas oportunidades de negocio para la explotación comercial de marcas y productos de terceros.

El contrato de licencia para el desarrollo de productos derivados se realiza entre el propietario de la marca y el licenciataria, donde se establece un periodo concreto de explotación de la marca así como la delimitación del territorio físico dentro del cual se pueden vender los productos. En ocasiones, entre estos dos agentes aparece la figura del agente de *licensing*, que ayuda a la empresa de animación a gestionar sus licencias en determinados países. Los licenciataria –con vistas a la futura explotación de los derechos que los propietarios les conceden– aportan capital desde el inicio de las producciones audiovisuales en algunos casos.

Las empresas distribuidoras de contenidos realizan varias funciones, como el cierre de acuerdos con los propietarios de los derechos del contenido y la venta del mismo, tanto en el mercado nacional como internacional. Se puede dar el caso de que algunas

---

<sup>26</sup> El *venture capital* o capital riesgo, capital aventurado o capital emprendedor, es un tipo de operación financiera a través de la cual se facilita con capital financiero a empresas *start up* con elevado potencial y riesgo en fase de crecimiento. Los fondos de *venture capital* obtienen provecho de este tipo de operaciones al convertirse en propietarios del activo de las compañías en las que invierten, siendo éstas empresas las que disponen de una nueva tecnología o de un novedoso modelo de negocio dentro de un sector tecnológico, como la biotecnología, TIC o *software* (Cosin Ochaita, 2007:123).

<sup>27</sup> Un inversor angelical o inversor de proximidad es un individuo próspero que provee capital para una compañía *start-up* o que se inicia, a cambio de participación accionaria. Además del capital financiero, aportan sus conocimientos empresariales o profesionales adecuados para el desarrollo de la sociedad en la que invierten. Estos inversores emplean sus propios fondos, no como las entidades de capital de riesgo, quienes administran profesionalmente dinero de terceros a través de un fondo (Hoyos Iruarrizaga y Saiz Santos, 2014:25).

productoras y estudios sean a su vez distribuidoras, lo que implica que distribuyen sus propios contenidos y los de terceros. De igual forma, las películas y series de animación también se venden al público, ya sea en soporte DVD o *Blu-ray*, a través de los establecimientos de venta al por menor o minoristas.

Por otro lado, como ya se ha señalado, las agencias de *licensing*, que ejercen de intermediarios entre el propietario de un contenido y un licenciatario, negociando los contratos de licencias entre ellos, cuentan con contactos en el mercado que les permiten promover el proyecto entre los *partners*<sup>29</sup> que consideran más adecuados al contenido y conseguir acuerdos para la cesión de derechos, asegurándose del correcto uso de los mismos. Algunas de sus funciones incluyen la creación de planes estratégicos, la identificación de los canales adecuados de distribución y el desarrollo de planes de ventas y *marketing* para promocionar el contenido. Las producciones de animación disponen de varias vías para su difusión y promoción (Pons & Comesaña, 2013):

La proyección en salas de cine es fundamental para la exhibición de largometrajes. Ya sean producciones de animación o proyectos de ficción con un gran material de efectos visuales y técnicas de animación, las salas de cine son el lugar adecuado para que la audiencia tenga su primer contacto con el contenido. Las distribuidoras de contenidos se encargan de vender las copias de los proyectos a las salas de cine para que estas las exhiban durante un tiempo determinado, que dependerá de su éxito en taquilla.

También las cadenas de televisión de todo el mundo emiten a diario producciones de animación ya sean del propio país o compradas en el extranjero, sobre todo series destinadas a niños y jóvenes, aunque también difunden largometrajes de animación que en ocasiones llegan a

---

<sup>29</sup> Es la traducción al español de “socios” en el ámbito empresarial.

exhibirse en *prime time*. Muchos de esos canales nutren su programación de contenidos animados, como es el caso de los canales temáticos infantiles que se encuentran entre las más vistas de las temáticas.

Por otro lado, los agregadores de contenidos audiovisuales<sup>30</sup> suponen la tendencia actual del mercado audiovisual. Un agregador de contenidos es una plataforma *web* que integra una oferta variada de contenidos proveniente de multitud de productores de todo el mundo. Este tipo de exhibidor ofrece una experiencia personalizada, que incluye vídeo bajo demanda, emisiones en directo, o espacios disponibles en parrilla. En España, algunas empresas de animación, como pueden ser *Zinkia Entertainment*, *BRB Internacional* o *Motion Pictures*, cuentan con *YouTube* como *partner* oficial para la exhibición de contenidos (Aguado, 2014).

Los festivales conforman un agente clave en la exhibición de cortometrajes. A pesar de que también pueden funcionar para largometrajes e incluso series de animación, es la principal vía de la que disponen los cortos para llegar al público, además de suponer un buen escaparate para directores noveles. Destacan, por su importancia en todo el mundo, el Festival Internacional de Cine de Animación de Annecy, en Francia; *Anima Mundi*, en São Paulo, Brasil; o Animacam, el Festival Internacional de Animación *online*. Dentro del territorio español se pueden destacar las que aparecen en la tabla 6.

Las productoras de videojuegos y otros derivados digitales, como los *ebooks*, ayudan al aumento de la facturación a través del licenciamiento de marcas de animación. Su función consiste en la creación de productos complementarios y derivados de la serie o película,

---

<sup>30</sup> Los agregadores de vídeos permiten disfrutar de los diversos contenidos audiovisuales que se publican en internet con la comodidad de reunirlos en un único sitio. Se trata de un servicio útil que añade interesantes opciones al visionado de *videoclips*, series y películas de populares portales como *Hulu* o las grabaciones caseras que caracterizan a *YouTube* o *DailyMotion* (Prado, 2009: 42).



cuyos protagonistas son los mismos que en el proyecto audiovisual, con la intención de que sus compradores identifiquen rápidamente el producto.

TABLA 6. FESTIVALES MÁS REPRESENTATIVOS EN ESPAÑA

<b>Festivales más representativos en España</b>	<b>Lugar de celebración</b>
<b>Animadrid</b>	Madrid
<b>Anime Festival</b>	Madrid
<b>Madimation</b>	Madrid
<b>Animatopia</b>	San Sebastián
<b>Mundos Digitales</b>	A Coruña
<b>Ani-Mar</b>	Valencia
<b>Toonaville</b>	Sant Cugat del Vallés
<b>Animac</b>	Lleida
<b>3DWire</b>	Segovia
<b>Animaizón</b>	Ainzón
<b>Animabasauri</b>	Basauri
<b>Anirmau</b>	Lalín
<b>Dogville 3D Film Festival</b>	Viladecans
<b>Animar</b>	Reinosa
<b>Animacor</b>	Córdoba
<b>Playfest</b>	Úbeda
<b>Animálaga</b>	Málaga
<b>Animazine</b>	Málaga
<b>Animayo</b>	Las Palmas de Gran Canaria
<b>Animacam.tv</b>	<i>Online</i>

Fuente: Rooter (2012)

Las asociaciones que velan por la promoción y difusión de los contenidos de animación conforman un agente clave en la industria, puesto que son los que se aseguran del bienestar y el justo tratamiento

del sector por parte de los diferentes *stakeholders*<sup>31</sup>. En el ámbito europeo destacan las acciones que lleva a cabo la Asociación Europea del Cine de Animación, más conocido como *cartoon*, que además de realizar funciones de promoción de las producciones de animación europeas, también se encarga de ayudar y facilitar las coproducciones (Mateos-Pérez, 2012).

Dentro del territorio español se encuentra *Diboos*, la Federación Española de Asociaciones de Productoras de Animación, que representa un porcentaje importante de la animación española. El Instituto de Comercio Exterior (*ICEX*) también cuenta desde hace años con la iniciativa *Audiovisual from Spain*, a partir de la cual surgió *Animation from Spain*. Este proyecto busca dar a conocer en el extranjero tanto las creaciones de animación españolas, como las empresas que las realizan, producen o distribuyen. *Animation from Spain*, en la que participan las compañías más importantes de España en el sector de la animación, cuenta con el apoyo del *ICEX*, con el que acude a ferias y eventos internacionales a ofrecer sus credenciales por todo el mundo. Además de poner énfasis en la facilidad de exportación de este tipo de contenidos, también se hace hincapié en la importancia de los derivados de las marcas, ya que estos mejoran la rentabilidad de las producciones.

De igual forma, el *ICEX* ha dado su apoyo a *Diboos* en la creación de cursos sobre la creación y financiación de series y largos, dirigidos a productores, ejecutivos de televisión y financieros interesados en el sector audiovisual. Destaca también en este punto la participación de FAPAE, la Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales Españoles, una entidad sin ánimo de lucro constituida en 1991 y compuesta por más de trescientas empresas productoras, que representa los intereses empresariales del sector de la producción audiovisual, además de

---

<sup>31</sup> Término inglés utilizado para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. La definición más correcta de *stakeholder* sería parte interesada o los públicos interesados o el entorno interesado, que deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios (Fernández García, 2011: 170).

fomentar su investigación y desarrollo y la elaboración de análisis de mercado (Ansola, 2003). FAPAE negocia con el ICEX desde 1995 las líneas generales referentes a la promoción exterior de la animación así como la marca *Animation from Spain*.

También destaca el papel de las escuelas de formación, puesto que de sus aulas proceden los futuros trabajadores del sector. Por lo tanto, la calidad de las producciones de cada país dependerá en gran medida de la enseñanza que reciban sus trabajadores, así como de los contenidos prácticos complementarios que se desarrollen en las escuelas.

### 1. 3. La organización productiva

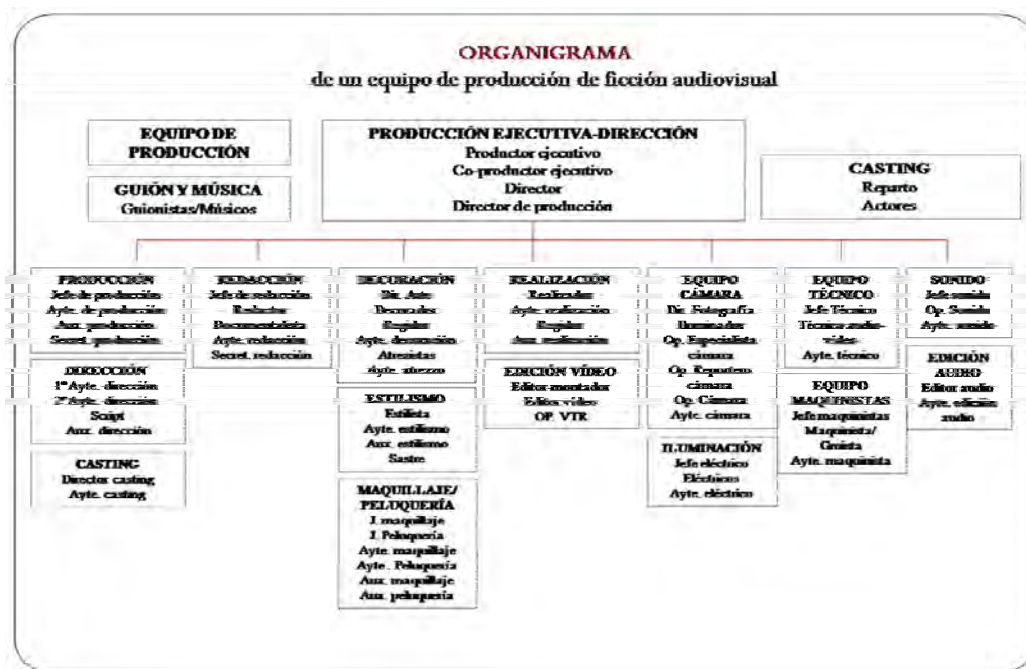
En la industria audiovisual el productor debe conocer que la creación de un proyecto pasa por una serie de fases: la elaboración del guión; la preproducción; la grabación o producción; la edición o postproducción; la distribución y comercialización del producto. Para llevar a cabo el proyecto, el productor ejecutivo, dirección y el equipo de producción tiene una estructura muy clara y unos roles muy definidos para poder materializar el proyecto (Diego González, 2005).

En el proceso de creación, la preproducción y distribución de un producto audiovisual son denominadas fases estratégicas, esenciales para la difusión del producto en el mercado. La diferencia ente los proyectos residen en la creatividad e inversión del mismo, y en una cuidada y estudiada distribución en los medios. Como queda reflejado en la ilustración 7, éste es el organigrama clásico de las cadenas de televisión y de las productoras audiovisuales para generar cualquier género de ficción televisiva. Una buena estructura organizativa en una empresa del sector audiovisual es esencial para abordar una producción o proyecto audiovisual de manera eficiente. Como en cualquier empresa, ésta se organiza en áreas de distribución y cada departamento está dirigido por el responsable designado. Los principales agentes que intervienen y son los mayores responsables en una producción

audiovisual son el productor ejecutivo y el director de producción o productor (Pardo, 2000).

El productor ejecutivo es la persona que hace posible la realización de un producto audiovisual. Sobre esta figura recae la total responsabilidad de una película o producto audiovisual. Es el agente encargado de promover, organizar, financiar o buscar la financiación y comercializar el producto.

ILUSTRACIÓN 7. ORGANIGRAMA DE EQUIPO DE PRODUCCIÓN DE FICCIÓN AUDIOVISUAL



Fuente: Elaboración propia.

Las principales funciones del productor ejecutivo son:

- Seleccionar el guión, ya sea original o basado en una obra literaria precedente.
- Estudiar el posible equipo, incluido actores o protagonistas, y establecer los contactos previos.
- Confeccionar el presupuesto aproximado que pueda servir de base para el montaje del negocio.
- Adquirir compromisos de garantía de distribución que permitan la cobertura del costo.
- Buscar el modo de cubrir la financiación del proyecto.

- Contratar el equipo antes contactado y el resto del equipo técnico y humano.
- Preparar el plan de producción.
- Supervisar todas las actividades durante la grabación y el montaje.
- Entregar el producto audiovisual en el tiempo previsto, en el coste establecido y con la calidad esperada.

La obligación del director de producción o productor, el segundo pilar de una producción, consiste en ejecutar una serie de actividades inherentes al desarrollo del producto audiovisual desde la selección del guión, elaborar el guión técnico, esbozar el plan de trabajo, calcular el presupuesto de la producción y elaborar un circuito de ventas para rentabilizar al máximo su proyecto. De estas funciones se encarga el director de producción o productor.

La primera tarea del productor consiste en la selección del guión. Éste será la base que tiene el productor para efectuar su trabajo: el director se basará en él para construir su obra, y el resto de los técnicos deberán identificarse con el espíritu común. En este proceso el director les deberá guiar para efectuar cada uno su trabajo de una manera coordinada y homogénea. Teniendo en cuenta que toda la actividad posterior se basa en el guión, lo primero que debe tener el productor es el derecho de utilizar dicha obra, es decir, poseer los derechos de autor (Landeira Prado *et al*, 2006: 112).

El autor del guión deberá inscribir debidamente el mismo en el registro de la propiedad intelectual, para después firmar con el productor un contrato de cesión de derechos en el que se especifique el tiempo de cesión y la cuantía, y una condición por la que la cesión puede ser transferida a terceros. Un buen guión literario es la base de un buen producto de ficción o programa audiovisual y, por tanto, de un buen negocio. El productor inteligente sabe que el guión es la base de su éxito o de su fracaso (Fernández Díez y Barco, 2009: 21).

Una vez que el guionista entrega su trabajo, el productor lleva a cabo su desglose, es decir, el director redacta el guión técnico o guión de trabajo que está escrito por planos y secuencias, y que está basado en el guión literario. Dicho guión está repleto de indicaciones técnicas como el empleo de medios no habituales, grúas o *steadycam*, indicaciones para el operador, para el decorador y otros perfiles profesionales requeridos para esta fase (Landeira Prado *et al*, 2006: 306). Sobre el guión técnico, el productor realiza el desglose del guión. Esta separación es la base, a partir de la que el productor organiza la grabación y sitúa en el tiempo y en el espacio los elementos de los que debe disponer para obtener el mínimo costo y la mayor calidad posible. El resultado es un desglose por escenarios, personajes, medios técnicos, humanos y *attrezzo*<sup>32</sup> necesarios.

Después del desglose, se elabora el plan de trabajo, en el que se señalará el tiempo que se va a tardar el equipo técnico en efectuar la grabación de cada escenario o localización y de la producción total. La intención del mismo es la planificación de las actividades de todo el equipo para utilizar los medios artísticos, técnicos, humanos y materiales de la manera más idónea, en el menor tiempo y costo posible. Se agruparán las hojas de desglose por escenarios: estudios, interiores naturales y exteriores en una misma localidad. Se establecerán entre los distintos lugares de rodaje el orden por el que vayan a utilizarse de acuerdo con los elementos a emplear, evitando viajes en balde y empleando a los actores el mínimo tiempo de contratación posible (Landeira Prado *et al*, 2006: 49).

El plan de trabajo se divide en tres partes: preproducción, producción y postproducción. En cada fase se debe fijar fechas

---

<sup>32</sup> La utilería o atrezzo (del italiano *attrezzo*), tanto en el teatro como en el cine y la televisión, es el conjunto de objetos y enseres que aparecen en escena. Son accesorios utilizados por los personajes para interactuar durante una representación artística, o pequeños elementos que complementan la escenografía (como un jarrón o un cuadro) y el vestuario (como la bisutería o un reloj de pulsera). Junto con el vestuario y la escenografía, la utilería forma parte de los recursos necesarios para la representación teatral o audiovisual en general (Landeira Prado *et al*, 2006: 306).

aproximadas para finalizar el producto audiovisual. Dicho plan es una orientación, la organización y planificación del trabajo son diferentes en razón del género audiovisual que se trabaje: musical, documental, entrevistas, serie, miniserie, entre otros. Partiendo del plan de trabajo el productor elabora el presupuesto, que es la previsión de costos de la producción ordenada por conceptos y capítulos o partidas. Aunque *a priori* pueda parecer complejo elaborar un presupuesto, a partir de un plan de trabajo bien elaborado es relativamente sencillo. A partir de un buen plan de trabajo, casi todos los jefes de producción con experiencia confeccionarán un presupuesto muy exhaustivo y cercano a los imprevistos de la realidad. A través del presupuesto se puede efectuar un control de coste en función del trabajo efectuado, así como saber si se está en la línea de lo previsto o si se está desviando de ella con un aumento del costo o disminución del mismo (Landeira Prado *et al*, 2006: 112).

Para financiar un producto audiovisual, el productor debe recurrir a fuentes diversas: puede acudir al crédito bancario, utilizar sus propios recursos, recibir ayudas de instituciones oficiales, contar con productores asociados dentro de la misma empresa o acudir a la coproducción, sea con una empresa nacional o una empresa extranjera. También existen otras fórmulas para recaudar dinero como la financiación interior. Estas consisten en las facilidades de pago que puedan dar algunos proveedores o a la participación en los beneficios por parte de algún miembro del equipo artístico o técnico, o algún proveedor que facilita la financiación de la producción arriesgando en ella la totalidad o parte de su salario o de su servicio (Landeira Prado *et al*, 2006: 256). Cuando esto ocurre existen dos posibilidades:

- Capitalización: la aportación tiene el mismo carácter que el resto de las aportaciones en efectivo y participa de todos los ingresos que produzca el producto audiovisual desde el primer ingreso.

- Participación en beneficios: los ingresos que se produzcan se aplican en primer lugar a amortizar las aportaciones en metálico o que tengan esta consideración. Una vez cubierto el costo, los sucesivos ingresos se consideran beneficiosos y en ellos comienza a participar el que ha facilitado los recursos.

El productor también debe manejar los derechos de explotación, es decir, los derechos de comunicación pública, reproducción, transformación, distribución, imagen, doblaje y subtulado (Landeira Prado *et al*, 2006: 112). Estos derechos se pueden ceder:

- En exclusividad o no.
- Con límite de tiempo o sin límite, en cuyo caso es el máximo legalmente establecido: cinco años.
- Con limitación espacial o no: para una comunidad autónoma, para el territorio nacional, para todo el mundo, etc.
- Para todos o algunos de los sistemas de emisión actuales: de acceso libre o codificado, analógico o digital, por ondas hertzianas, cable, fibra óptica, satélite, internet y/o terminales móviles de comunicaciones electrónicas.

Para el productor es importantísimo establecer un circuito de ventas, antes de empezar la producción, con el fin de recuperar la inversión realizada y posteriormente conseguir beneficios. Esta fase de distribución se empieza a gestionar antes de comenzar a producir, sobre todo si se tratan de producciones propias donde el riesgo es muy alto pues toda la inversión se hace con recursos propios. En estos casos lo que se vende no es el producto en sí, sino una serie de derechos llamados “derechos de emisión” que consisten en que la productora, como empresa dueña de los derechos de explotación, permite el uso de emisión de ese programa, bien por un número determinado de pases o bien para un tiempo determinado, el que se acuerde en la operación (Martínez Abadía y Fernández Díez, 2013).



La primera vía es la difusión en las cadenas. Sin embargo, hay una tendencia actual hacia los productos editoriales (como el CD, DVD o VHS)<sup>33</sup>. Éstas son: “Características centrales que explican el manejo permanente del efecto catálogo, en el que los éxitos puedan compensar a los fracasos” (Bustamante, 1999: 24),

Como podemos evidenciar en los seriales (*remakes*<sup>34</sup>, *retakes*<sup>35</sup> o sagas<sup>36</sup>). Todos ellos estrategias de mercado para buscar el mínimo coste, el máximo beneficio, pero sobre todo, la reducción del riesgo. Este mercado es muy importante ya que actualmente está generando muchos ingresos. Existen dos formas de distribución del mismo: alquiler y venta (antes que el alquiler, a veces al revés, según el criterio de la distribuidora).

La producción audiovisual padece un síndrome económico, caracterizado por la subida de los salarios, sin incrementos paralelos de productividad. A medida que los productos de ficción se exportan al extranjero disminuye su valor económico. Ni siquiera los sistemas de apoyo a la producción de ciertos géneros, como el cine o la ficción, pueden compensar la cantidad de inconvenientes y riesgos que genera este tipo de producciones (Simpson, 1999).

Las cadenas y las productoras pueden valerse de otras fórmulas para hacer frente a esos riesgos económicos. Una producción audiovisual propia<sup>37</sup>, puede hacerse desde una producción íntegramente interna,

---

<sup>33</sup>Se caracterizan por ser prototipos aislados, de alto riesgo unitario, pagados directamente por el usuario y de prolongada vida comercial (Bustamante, 1999:24).

<sup>34</sup> Género de ficción que consiste en recrear a un clásico del cine o la televisión.

<sup>35</sup> En términos cinematográficos significa volver a rodar una toma o retomar una serie de ficción o película.

<sup>36</sup> Del alemán *Sage* que significa leyenda. Relato de la historia de dos o más generaciones de una familia. En términos de ficción, varias películas o series que tienen una continuidad narrativa y su nexo en común es la trama central, y sus personajes principales (Ayuso de Vicente *et al*, 1997:341).

<sup>37</sup> Entendemos por producción propia, a la empresa que financia el proyecto con sus propios recursos y es dueña de todos los derechos de imagen. En este caso, la estrategia de

hasta una producción financiada completamente por una productora externa, como una producción asociada, en donde el productor ajeno asume las inversiones y el riesgo<sup>38</sup> y hasta coproducciones con otras productoras o cadenas nacionales o extranjeras<sup>39</sup>.

Cada una de estas fórmulas tiene un balance económico diferente, tanto para las cuentas de la cadena como para la empresa productora. Un alto gasto en producción extranjera hace que haya menos recursos para la producción nacional, como es el caso de los seriales importados a nuestro país, que cada vez son menos, en beneficio de los nacionales que cada vez se producen y difunden más. Las exigencias de la competencia y de las cadenas han ido motivado un incremento de la producción propia (Díez & García, 2010). Esta tendencia se pudo comprobar en los años noventa, sobre todo, en “la ficción local que conseguía resultados de audiencia superiores a los de los productos estadounidenses, que resultaban así rápidamente expulsados de los horarios de máxima audiencia, aunque guarden un notable peso en el *day time*” (Bustamante, 1999: 110), y a día de hoy sigue vigente.

Nuestra industria audiovisual tiende a tener mayor creatividad, flexibilidad a los cambios de la demanda, y capacidad de generar empleo. Sin embargo, la práctica dominante de la producción financiada<sup>40</sup>, con la

---

comercialización debe estar establecida antes de empezar la fase de grabación para asegurar la recuperación del coste y conseguir beneficios. El riesgo es grande pero con un buen plan de comercialización se puede obtener un alto beneficio, ya que existe la posibilidad de vender a más de un comprador (Caldera-Serrano y Arranz-Escarcha, 2013).

<sup>38</sup> La producción por cuenta ajena, es aquella en la que la empresa productora cede todos los derechos sobre el programa a la gran empresa de televisión, ésta, a cambio, financia todo el proyecto. En este tipo de producción la empresa productora no asume riesgos- excepto el riesgo inherente a la producción- ya que produce por encargo (Caldera-Serrano y Arranz-Escarcha, 2013).

<sup>39</sup> La coproducción se produce cuando la producción de un producto audiovisual se realiza con la participación de dos o más empresas productoras, bien del mismo país o de dos o más países. Puede ser una combinación de las dos anteriores. Los derechos de comercialización se reparten entre las empresas que participan en la producción y según los acuerdos a los que lleguen previamente. La participación no es sólo financiera, también se pueden originar intercambios de ideas, de personas, de guiones, facilitar el acceso a servicios, etc. Las principales ventajas de la coproducción son las siguientes: el reparto del costo total entre dos o más empresas, el aumento del mercado si las empresas productoras son de distintos países y la posibilidad de hacer frente a proyectos de más envergadura (Caldera-Serrano y Arranz-Escarcha, 2013).

<sup>40</sup> La producción financiada, encargada por la televisión a una productora, deja en manos de los difusores la totalidad de los derechos de explotación y del *copyright*. Y el beneficio que obtiene la

consiguiente exclusiva de la cadena sobre el *copyright*<sup>41</sup>, y la negociación del contrato con escasa continuidad, configuran una industria de producción debilitada; y unos productos de escasa función exportadora, que las cadenas preferían a veces no comercializar posteriormente para no dar elementos de ventaja a los competidores (Ramos, 2013a).

Antes de comenzar con la fase de grabación y postproducción, el productor debe encargarse de la figuración o departamento de *casting*, el de animación, infografía y efectos especiales, *catering*, decorados y *attrezzo*<sup>42</sup>, departamento de edición y montaje, estudios de sonorización y doblaje, localizaciones, peluquería y maquillaje, servicios jurídicos, gestorías y *consulting* audiovisual, vehículos de producción, vestuario, cámaras y material videográfico, departamento de iluminación, departamento de sonido, *steadycam*<sup>43</sup>, grúas, *travelling* y cabeza caliente, los grupos electrógenos, platós o unidades móviles (Martínez Abadía y Fernández Díez, 2013).

Si la producción es por cuenta propia, la empresa asume todos estos departamentos y procede a la contratación de los mismos para gestionar su producción. Pero si se tratase de una producción ajena, la empresa productora se puede convertir en empresa de servicios<sup>44</sup>. Esto se da cuando hay algún encargo. Suelen ser los vídeos corporativos o

---

empresa productora es el porcentaje del beneficio industrial que suele estar alrededor del 20% en del presupuesto y no asume riesgos de difusión pero no tiene derecho a la comercialización posterior del producto (Hinojosa, 2005).

<sup>41</sup> Derechos de copia sobre el máster. Derechos de comercialización y difusión sobre el producto audiovisual original mediante copias de la misma.

<sup>42</sup> Conjunto de instrumentos y herramientas, muebles y todo tipo de objetos que se usan en la decoración de una determinada escena a grabar o rodar para realizar un producto audiovisual.

<sup>43</sup> Es un dispositivo que permite llevar la cámara de cine o televisión atada al cuerpo del operador de cámara mediante un arnés. Compensa los movimientos del operador mostrando imágenes similares al punto de vista subjetivo del personaje. Este dispositivo es ante todo un gran estabilizador de cámara ante los distintos movimientos de plano que realiza el operador con la cámara (Connelly, 2005:157).

<sup>44</sup> Una empresa de servicios audiovisual es aquella que tiene como objetivo aportar todos los medios técnicos y humanos necesarios para completar la producción de una obra audiovisual. A diferencia de una empresa de producción, su objetivo no es crear sino ofrecer medios para la consecución de esa creación. Este tipo de empresa se caracteriza por la fuerte inversión que tienen al inicio de la actividad.

institucionales, anuncios publicitarios y las producciones financiadas en su totalidad por otra empresa, por ejemplo una cadena de televisión<sup>45</sup> (ANELE, 1996: 48). Cuando una producción ha concluido, lo normal es que todos estos departamentos para la elaboración del producto se despidan hasta el próximo proyecto que se inicie.

#### 1. 4. Los productos audiovisuales generados

Más allá de las tendencias de cada televisión, en la rejilla de programación se van imponiendo ciertos imperativos económicos. Uno de estos es la serialización cada vez más sistemática; una más rápida frecuencia de emisión de los distintos productos de una misma serie, una lógica horizontal<sup>46</sup>, “fácilmente memorizables e integrables en las “promesas” de la imagen de cadena” (Bustamante, 1999: 99); y una tendencia al alargamiento de los bloques.

El productor audiovisual debe crear un producto capaz de fidelizar al público. Para ello deberá analizar y escoger bien las técnicas del *marketing* y sistema productivo al exigirse una fuerte división y especialización del trabajo. Las características de cada género en sus diferentes formatos y productos, determinan las relaciones económicas que establecen los productores y el canal por el que se va a emitir el proyecto audiovisual en el que se trabaja.

La variedad de géneros televisivos es muy vasta, sin embargo, es necesario nombrar algunos ejemplos de productos audiovisuales para conocer cuáles son los más demandados por las cadenas televisivas (Cardoso, 2008). Estos son los principales formatos:

- La retransmisión de los deportes masivos como el fútbol, la *MotoGP*, la *Fórmula 1*, el tenis y el baloncesto aglutinan a

---

<sup>45</sup> En torno a las grandes cadenas de televisión surgen las empresas de servicios especializadas en diferentes productos o departamentos, como hemos enumerado anteriormente.

<sup>46</sup> Los programas tienden a organizarse con una frecuencia diaria para componer citas estables con el espectador.

miles de espectadores frente a la pequeña pantalla. Estos deportes son actualmente los que más pasiones despiertan entre los españoles. Por este motivo las cadenas y productoras estudian bien la inversión que van a realizar para rentabilizar adecuadamente el producto (Fernández Durán, 2010).

Las federaciones y ligas nacionales han convertido el mercado de programas de cada deporte de éxito en un auténtico monopolio, dónde imponen sus precios frente a las cadenas televisivas competidoras. Este poder de mercado, unido al demostrado atractivo de los deportes para la audiencia y su adecuación máxima a las inserciones publicitarias<sup>47</sup> han disparado los precios pagados por las televisiones, con la pérdida de sus derechos muchas veces por las cadenas públicas.

- Los informativos se revelaron desde los comienzos de la televisión en España como un componente esencial de la imagen de las cadenas y del atractivo publicitario, pese a sus altos costes. La información es un elemento capital para legitimar su presencia y resultan imprescindibles para la imagen de emisora (Bustamante, 2006).
- El *magazine* es un programa de televisión o radio en que se mezclan reportajes, entrevistas, actuaciones musicales, humor, etc. Este formato constituye una modalidad de programa en el que se combina la información y opinión con el entretenimiento y el espectáculo. No es un programa exclusivamente informativo, aunque hay un enorme predominio de referencias a la actualidad y de contenidos de cualquier tipo a los que se les busca alguna

---

<sup>47</sup> Patrocinio, mecenazgo, *esponsorización*, *endorsement*. Todos ellos, tratamientos de comunicación comercial vehiculados para la obtención de un beneficio económico ante la difusión de acontecimientos deportivos (Méndiz Noguero, 2007: 20-38).

vinculación con la actualidad. No se define tanto por la homogeneidad de sus contenidos cuanto por la estructura que encierra y organiza diversidad de contenidos. Algunos de los más exitosos de la parrilla televisiva son *Espejo Público*, de Antena 3, *El programa de Ana Rosa*, en Tele 5 y *La Mañanas y España Directo* en Televisión Española (Pérez, Oliva & Pujadas, 2014).

- El concurso de conocimiento es un género que suele enganchar a una audiencia que demanda contenidos culturales pero con un espíritu didáctico y con una importante carga de entretenimiento.

Este tipo de programas contienen elementos azarosos pero exigen de una serie de conocimientos para poder ir avanzando en las siguientes fases. Uno de los más conocidos es *Pasapalabra*, que cosechó unos muy buenos datos de audiencia. Este programa está basado en el formato original británico *The Alphabet Game*, y en él, dos concursantes intentan acumular segundos en varias pruebas con palabras, que servirán para tener más tiempo para contestar a todas las definiciones de la prueba final, llamada "el rosco" (Guerrero, 2010; Chalaby, 2011).

- Concursos de actuaciones, que han sido muy exitosos, especialmente en horario *prime time*. Este es el caso de *Operación Triunfo* (Bueno, 2002) que marcó un antes y un después a la hora de hacer programas de actuaciones musicales. El formato se convirtió en un gran éxito. Los concursantes permanecían encerrados en una academia donde recibían clases y formación musical. Cada semana en la gala debían defender su trabajo en un plató de televisión (Sampedro, 2002).

Programas de tele realidad o *realities shows*: este tipo de programas suelen tener un esquema muy definido. Un grupo de personas conviven en un ambiente cerrado o abierto por un premio. Los participantes son grabados, generalmente, las 24 horas del

día. Uno de los concursos que más reseñas acumuló fue *Gran Hermano*, emitido por *Tele 5*. Fue el primer programa de tele realidad en emitirse en el país y obtuvo en su estreno un 36,5% de audiencia total. Se estrenó en abril de 2000, y actualmente va por la 15ª edición (Cáceres, 2012). Este tipo de formato suele tener una temática muy variada. A veces los concursantes participan encerrados en una casa, en una isla paradisíaca, en una academia artística o de un cambio de imagen, vida u hogar. En octubre de 2014 se estrenó *Adán y Eva*<sup>48</sup>, en *Canal 4*, un programa donde los participantes quieren encontrar a su media naranja. Los concursantes deben permanecer desnudos durante todo el programa, mientras tratan de seducirse en una isla paradisíaca fuera de España.

- El largometraje: es un producto generado en sus comienzos para otro medio y que se ha ido insertando en las franjas horarias televisivas. Su atractivo para la programación radica en su larga duración y en su adecuación a la contraprogramación (Miñarro, 2014).
- La ficción televisiva o serie de televisión: es una obra audiovisual que se difunde en emisiones televisivas sucesivas, manteniendo cada una de ellas una unidad argumental en sí misma y con continuidad, al menos temática, entre los diferentes episodios que la integran. Aunque el término se emplea popularmente para designar a la ficción seriada, otros géneros son susceptibles de ofrecerse en serie, como el documental. El rasgo principal que define a una serie de ficción es que sus capítulos constituyen una unidad narrativa independiente en sí misma,

---

<sup>48</sup> Para conocer más sobre este programa consultar <http://www.cuatro.com/adanyeva/>

lográndose la continuidad entre uno y otro a través de los personajes, los escenarios o los temas. A diferencia de los seriales, que dejan abiertas las tramas de un episodio para otro, en las series el argumento se resuelven dentro del propio capítulo. Sin embargo, existen producciones que no cumplen este requisito y, pese a ello, son consideradas como series, por su factura, proceso de producción y forma de programación (Martínez Abadía y Fernández Díez, 2013).

Por norma general, las series de ficción son producciones mucho más costosas que los seriales. Ello se debe a que suelen plantearse para cubrir los horarios de mayor consumo televisivo o *prime time*, mientras que los últimos se destinan a las bandas diurnas o *daytime*, donde los niveles de audiencia son menores. Debido a su considerable coste, se programan una vez a la semana, ocasionalmente, dos o tres, y casi nunca en tira diaria, en inglés, *strip* (Contreras, 2001).

Una serie suele concebirse de forma cerrada, con final previsto, pero dejando abierta la posibilidad de ampliar la producción, en función de los resultados de audiencia. Lo más habitual es que se realice una primera tanda de trece episodios y, si el éxito acompaña, es muy probable que la serie regrese con nuevas entregas (Martin, 2014: 20). Los tipos de series de ficción que se suelen producir son *sitcoms* (o comedias situacionales); teleseries o series de largo recorrido, antologías, miniserias y documentales. Las primeras tienen una duración de 20 a 30 minutos, los escenarios son limitados, entre dos y tres, y casi siempre en interiores. Se suelen grabar con la asistencia de público. La producción de *Globomedia Siete vidas*, es un ejemplo (Pérez & González, 2009).

Otro tipo de series son las teleseries o series de largo recorrido. En estas producciones, cada capítulo dura entre 50 y 60 minutos, si bien, en algunos países, como España, los metrajes pueden ser muy superiores. Poseen diferentes escenarios, tanto interiores como exteriores. Se distinguen entre dramas, comedias y *dramedias* (Diego y Pardo, 2008).



En relación a la antología, este tipo de formato consiste en un tipo de serie que, en cada capítulo, cambia de personajes, de escenarios, e incluso, de equipo de producción. La continuidad entre uno y otro se consigue mediante el tema, el mismo para todos los episodios. Un ejemplo es la producción española *La huella del crimen*, que, en cada entrega, abordaba un caso criminal distinto, basado en hechos reales (Vilches *et al.*, 2012).

Por otra parte, el formato de las miniserie estaría a caballo entre una producción de teleseries y los telefilmes (en inglés, *TV Movie*<sup>49</sup>). Suelen plantearse para al menos tres episodios, con una duración, cada uno de ellos, de aproximadamente 90 minutos, esto es, el estándar que la industria televisiva estadounidense tiene asignado a los telefilmes (Brisset, 2011: 25).

Por último, está el género del documental, que puede ser objeto de una emisión seriada en televisión, así como sus distintas variantes, surgidas a partir de un proceso de incorporación de técnicas características de otros géneros. Es el caso de los *docudramas*, en los que se aborda la realidad con recursos narrativos propios de la series de ficción, como la guionización a partir de tramas e, incluso, personajes. Un ejemplo de *docudrama* seriado es el *Asesinato en la casa Medici*, una

---

<sup>49</sup>Las *tv movies* o película para televisión, tienen una duración de una hora y media o dos. Se diferencia de un film pensado para la gran pantalla en aspectos estéticos, técnicos y de producción. Estéticamente está realizada con pocos planos generales y un marcado abuso del primer plano. Técnicamente, los distintos actos se estructuran pensando en los cortes publicitarios. Los puntos de inflexión y los clímax se distribuyen en momentos puntuales previamente fijados por el corte de publicidad de la cadena que ha encargado la grabación. A nivel de producción los plazos de rodaje son mucho más breves, oscilando entre dos o tres semanas frente a las de seis a ocho semanas de un film de largometraje para cine. Poseen un número reducido de personajes, contados decorados y tramas de gran sencillez y muy directas. Los temas suelen sacarse de la realidad (de ahí el célebre cartel de “basado en hechos reales”), siendo el género más frecuentado el melodrama. Este tipo de producciones son generalizadas en Estados Unidos, existiendo cadenas, como las de televisión de pago; que las producen para tener un estreno semanal y para que algunos de esos films puedan verse en las salas cinematográficas. En Europa la producción es más reducida y discontinua (Peris *et al.*, 2012:66).

producción alemana estrenada en el 2013, emitida en *La 2* de TVE<sup>50</sup>. Otra variante del documental es el *docu-soap* (*docu*, de documental; *soap*, de *opera*), aunque, en este caso, las técnicas narrativas utilizadas no proceden de las series de ficción, sino de los seriales televisivos. *Pelopicopata* es un ejemplo de *docusoap* sobre animales que tuvo su estreno en junio de 2004 en *Antena 3* a cargo de la presentadora Silvia Jato. Esta particular serie documental tuvo varias temporadas y reposiciones, y en los tres primeros meses de su temporada inicial logró una audiencia media de 1.690.000 espectadores, alcanzando una cuota del 20,7%<sup>51</sup> (Rodríguez & Dolores, 2009).

La serie es el formato de las ficciones que mayores condicionamientos estratégicos comporta. Al programador y al equipo ejecutivo de una cadena les interesa encontrar programas que no sólo consigan amortizarse de por sí, sino que también creen unas señas de identidad reconocibles por los espectadores para la emisora. El objetivo es que los televidentes asocien *Cuéntame*, *Velvet* o *El Príncipe* sin sombra de duda con *La 1* de TVE, *Antena 3* o *Tele 5*. Las series televisivas poseen unos parámetros fijos como un grupo reducido de personajes fijos: la gran mayoría de las series, con independencia de que sean comedias o dramas, están protagonizadas por una pareja, incluso cuando su apariencia formal sea coral, algo que se evidencia mucho más en las telecomedias nacionales. Quimi y Valle en *Compañeros* (1998-2002), Nacho y Alicia en *Médico de familia* (1995-1999). La tendencia de los últimos años ha sido la de producir series para todos los públicos, por lo que a la pareja protagonista siempre se la ha rodeado de secundarios que cubran todas las generaciones y grupos de audiencia; niños, adolescentes, jóvenes, adultos, ancianos e inmigrantes (Galán Fajardo, 2006).

---

<sup>50</sup> Véase: <http://blog.rtve.es/somosdocumentales/2014/03/el-docudrama-asesinato-en-la-casa-medici-se-estrena-en-la-2.html>

<sup>51</sup> Véase: <http://www.formulatv.com/noticias/1589/antena-3-lanza-al-mercado-la-revista-pelopicopata/>

Pocos decorados donde centrar la acción permiten un ahorro notable en el departamento de dirección artística, una de las partidas de producción que exigen mayor inversión. Un café, el *Central Park*, y el salón de un par de casas han sido los decorados recurrentes de la célebre *Friends* (1994-2004). Todos ellos están realizados en estudio, lo que conlleva un absoluto control de los efectos, la iluminación o el posicionamiento de las cámaras (Agosta, 2012). La estructura de las tramas se amolda a los cortes publicitarios. Mientras en Estados Unidos las líneas dramáticas están claramente definidas para que al introducir los cortes se mantenga en vilo al espectador tras los comerciales, en nuestro país es muy habitual que los cortes de las series extranjeras se hagan arbitrariamente, en ocasiones incluso pisando frases de los personajes.

Aunque no exista una división estandarizada de las series, dada su variedad e hibridez, podríamos establecer una clasificación que aceptablemente tenga en cuenta el orden cronológico de su aparición en la historia de la televisión (Bustamante, 2014):

- Comedias de situación, a veces denominadas de telecomedias, cuyos episodios tienen treinta minutos de duración y su temática se basa en el humor. Están en antena desde los años cuarenta del siglo XX.
- Telenovelas, o *soap opera* en su denominación internacional, folletines con frecuencia de temática melodramática de gran cantidad de episodios grabados en vídeo y de media hora o una hora de duración. Tradicionalmente eran de procedencia latinoamericana pero en los años ochenta se produjeron algunos en Estados Unidos como *Dallas* o *Falcon Crest*. Surgen en la década de los cincuenta del siglo XX.

- Series dramáticas, episodios rodados con frecuencia en soporte cinematográfico de una hora de duración y de temática “realista” como *Urgencias*, *24* o *CSI*. Se originan en los años sesenta del siglo XX.
- Dramedias, episodios de una hora de duración y de contenido híbrido dramático y humorístico como la gran mayoría de las series españolas. Afloran en los años noventa del siglo XX.

La serie de ficción “es un producto de máxima adecuación a la fábrica televisiva a su serialización, sus ritmos, metrajes y sus cortes publicitarios” (Bustamante, 1999: 113). Sin embargo, es menos reconocido el proceso productivo que origina (sinopsis, *lead*<sup>52</sup> o escaletas), desde la gestación de la idea del producto hasta sus ritmos acelerados de grabación, edición, de su durabilidad en el tiempo y del gran equipo humano que conforma una producción de este tipo. Los subgéneros más frecuentes como hemos comentado antes son: *tv movies*, *sitcoms*, seriales, series o miniseries (Mattelart, 1985).

Ahora bien, la programación de las empresas difusoras —las televisiones— sufren reajustes periódicos. La sucesión de los géneros y los productos siguen, cada cierto tiempo, una línea de transformaciones dependiendo de las modas y las adaptaciones. Todas ellas adaptadas a las necesidades comerciales, que van en estas últimas décadas desde la sustitución en *prime time* de distintos géneros televisivos, pasando por el reinado de los concursos y variedades hace unos años atrás, al descubrimiento de los largometrajes como rey en la difusión y su sustitución en la actualidad por la ficción televisiva del serial.

---

<sup>52</sup> Documento inicial de las teleseries que contiene los objetivos, los núcleos narrativos, la descripción de los personajes y que permite ir enlazando los episodios guardando siempre una misma línea y estilo narrativo. En la práctica sirve para cuando hay un cambio de equipo técnico, el que se incorpora, puede saber cuáles son las claves fundamentales a seguir en el rodaje de la teleserie. Hablaríamos de la “biblia” de esa serie (López *et al.*, 2009).

Las estrategias de programación muestran notables peculiaridades, en cuanto a las tradiciones y la cultura de cada país. Las series de ficción españolas, por ejemplo, cada vez resultan más fáciles de exportar. Algunas de estas son *Gran Hotel*, la serie emitida en *Antena 3*, que va camino de convertirse en la serie española más vendida en el extranjero. Otra serie retransmitida en la misma cadena, y que lleva los mismos pasos de la primera, es *Velvet*. Sin embargo, no siempre la ficción española lo ha tenido fácil por las particularidades nacionales, a veces, difíciles de interpretar (Alcover, 2014).

No obstante, la fórmula de los clones<sup>53</sup> ha tenido gran éxito en algunos países y ha sido aplaudida por especialistas del sector audiovisual, siendo una fórmula que antaño tuvo una gran rentabilidad y que hoy en día todavía se sigue practicando. Los productos de ficción que hemos reseñado en este apartado no son los únicos, pero sí los que demandan las televisiones para posicionarse en el mercado. Por tanto, las productoras suelen dedicarse principalmente a estos productos, aunque, también es cierto que los *spot* publicitarios, reportajes, publirreportajes, vídeos institucionales o *videoclips* son otro tipo de producciones, que no son los que dan el prestigio a una empresa audiovisual, pero sí la mantiene económicamente durante todo el año, como empresa de servicios.

Aunque ya hemos mencionado los géneros más populares, el género de la animación merece un apartado especial en esta tesis. Las series de ficción de animación<sup>54</sup> española tiene más peso en las parrillas

---

<sup>53</sup> Productos originarios de un país y su mercado, cuyo formato y guiones se reproducen en otros países adaptándolo a su cultura, sus actores y a sus mercados.

<sup>54</sup> “El término *animación*, es más amplio que el término *dibujo animado*, y consecuentemente todos los *dibujos animados* son cine de *animación*, mientras que no todo el *cine de animación* es de *dibujos animados*” (Candel, 1993:107).

televisivas, en los mercados y festivales internacionales, especialmente la animación en tres dimensiones<sup>55</sup>.

Desde los orígenes de los tradicionales dibujos animados, realizados en dos dimensiones, continuando con el estreno en 1995 de la película *Toy Story*, de la productora de animación americana *Pixar*, la compañía de animación por ordenador especializada en la producción de gráficos en *3D* y con sede en Emeryville (California), hasta nuestros días, las tecnologías de la animación y la forma de producir han cambiado el panorama estructural y organizativo de la producción de la animación (Lasseter, 2007). Ahora la animación ha dejado de ser un territorio exclusivo para niños y adolescentes, y abarca también un *target* más adulto<sup>56</sup>, como es el caso de la serie de animación *Bob Esponja* de la productora *Nickelodeon* (Piñeiro Otero y Del Valle de Villalba, 2012: 129).

La industria de la animación forma parte indiscutible de la gran industria audiovisual española<sup>57</sup>. En el año 2002, la industria la conformaba un colectivo de empresas y profesionales dedicados a actividades de animación, incluyendo todos los servicios de producción al respecto para sectores como la publicidad, los videojuegos o internet.

La animación es un ejemplo de industria dinámica, que ha sabido competir y posicionarse en esos últimos tiempos en el ámbito

---

<sup>55</sup> La animación *3D* se refiere a los gráficos que han sido creados por ordenador mediante programas especializados para crear la sensación de las tres dimensiones, dejando a un lado los gráficos planos o el *2D*.

<sup>56</sup> Actualmente el concepto de dibujos animados creados exclusivamente para la televisión ha caído en desuso. La llegada de las nuevas plataformas y tecnologías como la *TDT*, los avances en la telefonía móvil, videojuegos o internet, demandan productos capaces de alcanzar 360 grados, que en el caso del producto de serie de animación en *3D* cumple con el perfil, además de cambios en la audiencia a la que va dirigida. La animación en décadas anteriores iba dirigida a un público infantil, en la actualidad se destinan las animaciones a adolescentes e incluso a adultos, como la producción de *The Imp* distribuida por la productora *BRB* y adaptada a nuevos formatos como móviles, internet o *PlayStation Portable* (PSP) (Morante, 2011).

<sup>57</sup> En nuestro mercado nacional un gran número de empresas de animación, en esta última década, han estado en continuo crecimiento y con un nivel considerable de facturación anual. Suponen el 70% de la cifra de negocio generado por la producción y comercialización tanto de series como de largometrajes de ficción de animación. En el año 2001, la animación española fue el formato que más ocupó las parrillas televisivas. Aunque también hay que destacar que las televisiones españolas dan más prioridad a las producciones extranjeras que a las nacionales, sobre todo a las producciones asiáticas (ICEX, 2002).

internacional según se ha podido comprobar en el *MIPCOM*<sup>58</sup>. Este posicionamiento a nivel mundial ha sido posible gracias a los avances tecnológicos del sector, la calidad en sus productos, la creatividad de sus productores, la diversidad en la gama de productos, y la capacidad para ofertar productos de animación en las numerosas vías de aplicación tecnológica que han ido apareciendo desde los años noventa, como las multiplataforma e internet en nuestro territorio.

Sin embargo, todavía quedan conquistas para mejorar el sector y poder desarrollar la actividad de las empresas de animación en España con más determinación que la actual. Una de las reivindicaciones más importantes del sector es la creación de un marco normativo bien definido. Todavía los profesionales de la animación se ven obligados a acogerse a actividades generales del ámbito audiovisual en general, que no corresponden completamente con su identidad operativa. Algunas de estas atañen a aspectos tales como la propiedad intelectual, protección y fomento de la actividad productiva, las relaciones con las televisiones, la aplicación con las directivas comunitarias o las coproducciones internacionales (*ICEX, 2002*)<sup>59</sup>.

En España los productos de animación que se generan suelen ser series de televisión, y éstas van dirigidas primordialmente a niños, a jóvenes adultos en un segundo término. Éste es un hecho generalizado

---

<sup>58</sup> *MIPCOM* (Marché Internationale de Programmes Communications) es el mercado internacional de entretenimiento más importante, que se celebra en Cannes cada octubre desde hace 30 años.

<sup>59</sup> Muchos profesionales de la animación coinciden en que se deberían de cambiar algunos hábitos en determinados aspectos como son la notoriedad del sector y valoración por la sociedad y espectador español; la capacidad de gestión y planificación del sector, sobre todo en las negociaciones con la administración o en la promoción comercial. La producción de series de animación en España tiene un gran peso ya que representa en torno al 80% de la actividad del sector de la animación y supone cerca del 85% de la inversión efectuada por el sector de la animación en los años 2000, 2001 y 2002 (*ICEX, 2002*).

en Europa y Estados Unidos, aunque actualmente van apareciendo más productos dirigidos a un público de mayor edad (ICEX, 2002)<sup>60</sup>.

Las series juegan un papel más importante que los largometrajes o cortometrajes ya que un 75% de las empresas de España producen series de animación para televisión (Martínez Barnuevo, 2008). Otros productos de animación que suelen estar vinculados al sector audiovisual son productos de animación en la web, videojuegos, *videoclips*. Éstos están ganando terreno poco a poco en el sector publicitario.

Internet supone para la animación un nuevo portal lleno de posibilidades. Un 80% de las creaciones que encontramos en la red son animaciones que tienen como objetivo atraer la atención del usuario. Internet, en el caso de las animaciones, es usado principalmente como un medio de distribución ya que resulta menos costosa que el analógico tradicional. Podemos encontrar desde series de animación realizadas exclusivamente para su difusión en la red, hasta muestras de *trailers* para su posible comercialización. Es el caso de portales como *YouTube*, creado en 2005 y que ha cambiado la forma de ver televisión. En este canal se puede encontrar una gran recopilación de capítulos de series, o temporadas completas, con el fin de promocionarse. *YouTube* es el sexto destino *online* en el mundo, los usuarios españoles rondan en torno a los ocho millones. Muchas televisiones son conscientes de la importancia de la televisión a la carta, y han comprendido la necesidad de este nuevo canal de difusión, las páginas webs, y suelen difundir por este medio o canal *online* programas enteros o series (López, 2014).

Frecuentemente damos por hecho que un determinado público, como puede ser el infantil, no pertenece al grupo de consumidores de internet. Sin embargo, esto es un error, ya que el público preescolar es también usuario, gracias a sus padres, que les pueden poner un capítulo

---

<sup>60</sup>En las Jornadas del *Cartoon Forum* en los años 1999, 2000 y 2001 se apreciaba que el público objetivo preescolar supone el 10%, el infantil, hasta los 12 años, el 39%, el adolescente, hasta los 16 años, el 12%, el joven el 9%, el de adultos el 6% y el familiar el 24% (ICEX, 2002).



de su serie preferida o participar en un juego que se encuentre en su portal web favorito.

El videojuego es otro producto con un gran número de adeptos, donde la animación 2D y la 3D están cada vez más presentes. La técnica del diseño de los videojuegos se configura por el componente infográfico que es lo que permite percibir las imágenes tridimensionales. Estados Unidos es el principal país productor y exportador de videojuegos. En España llegaron los primeros videojuegos en el año 1983, gracias a la primera empresa dedicada al *software* de entretenimiento *Indescomp*, con videojuegos como *La pulga* o *Fred*. Al igual que la televisión, podemos observar que el videojuego también es relativamente joven en España (Hernández, 2011). La edad de oro del videojuego español fue durante los años 1984-1991, cuando aparecieron muchas nuevas empresas y se realizaron decenas de videojuegos, incluso algunos llegando a rivalizar con los productos extranjeros, como fue el caso de *La abadía del crimen* (Godoy, 2009).

Poco a poco la industria española del videojuego se ha ido abriendo paso entre las nuevas tecnologías y ha ido emergiendo hasta consolidar empresas de conocido prestigio como puede ser *Pyros Studios*, fundada en 1996 y creadora de clásicos conocidos como *Commandos*. O *Virtual Toys*, fundada en 1995, que fue la primera empresa del sector a nivel nacional en realizar un videojuego sobre una película, *Torrente*. Por otra parte, la empresa *Mercury Steam*, con juegos como *Clive Baker's Jericho*. Y la empresa andaluza *Legend Studios*, que elaboró en 2004 el videojuego *Sombras de guerra: La Guerra Civil Española*<sup>61</sup> (Rubio, 2008).

---

<sup>61</sup> Fundada en el 2000 en Málaga, se ha centrado en la investigación y desarrollo de tecnologías y herramientas propietarias para la creación de títulos de entretenimiento del más alto nivel. En el 2004 firmó un acuerdo con *On Games* y el proyecto del videojuego *Sombras de guerra: La Guerra Civil Española* subvencionado parcialmente por IDEA (Agencia de Innovación y Desarrollo de

El informe presentado por la asociación de desarrolladores de ocio interactivo digital, destaca que una de cada cuatro personas de entre 35 y 44 años es consumidor habitual de videojuegos, casi siempre en *PC*, y un 62% juega al menos una vez a la semana. En el caso de los mayores de 65 años, cerca de un 24% consume videojuegos semanalmente, más de tres horas diarias y se han acercado a este mundo a través de la familia y la consola *Wii*. De hecho el grupo poblacional que más horas invierte en jugar a videojuegos es el que va de los 55 a 64 años, debido a que disponen de mayor tiempo libre (ISFE, 2012).

Los videoclips son un género que interesa en producciones con animación. Alrededor de 1870, en los salones de baile, la música era acompañada por imágenes en diapositivas, lo que mostraba la necesidad de representar visualmente una canción. En la década de los 50 del siglo XX, con el auge por el surgimiento de la televisión en Estados Unidos, la industria discográfica se da cuenta de la importancia de este medio y lo ve como una plataforma para sus artistas, así comienzan a surgir los primeros programas musicales. En 1967, George Dunning realizó el videoclip de *Yellow Submarine* para *Los Beatles*, que incluía animación, y que fue uno de los más populares de la época. Desde entonces las técnicas de animación se empezaron a incluir también en los *videoclips*. Aunque está consensuado que el primer *videoclip* fue *Bohemian Rhapsody*, de Queen, en 1975, realizado por Bruce Gower, que permaneció nueve semanas en el número uno de ventas, anunciando una nueva era en el mundo musical (García Gómez y Sánchez López, 2009).

El objetivo de muchos artistas o casas discográficas es realizar un *videoclip* lo más sorprendente y original posible, de esta manera podrá conseguir un número de ventas de su álbum más elevado, entre otros aspectos. Los artistas y las casas discográficas cada vez apuestan más por vídeos musicales que incluyan animación *2D* y *3D*. Otra vía

---

Andalucía). Además *Legend* ha creado su propio motor de juegos, *Plague*, que gracias a sus herramientas acelera el desarrollo de todo tipo de juegos reduciendo los costes de programación (Rubio, 2008).

interesante de mercado para las casas discográficas es emitir conciertos en 3D por televisión. Como por ejemplo el concierto de Alejandro Sanz producido por *Canal+* en mayo de 2010, siendo así la primera vez que España realiza un concierto en directo para emitirse en 3D a través del *Canal+3D*, aunque para ello era necesario contar con la terminal *iPlus* y un televisor preparado para la nueva tecnología. Para llevar a cabo este despliegue, *Canal+* contó con una unidad móvil 3D con control de estereoscopia que operaba sobre veinte cámaras implantadas en diversos tipos de *rigs*<sup>62</sup> motorizados (Bestard Luciano, 2011: 186).

Por hacer referencia a una productora nacional que haya realizado *videoclips* a artistas conocidos podemos destacar *Struendo Filmmakers*, produciendo *videoclips* como *Tres corazones*, de Antonio Orozco, *Let me out*, de Dover o *El universo sobre mi*, de Amaral. En Andalucía podemos destacar la labor de *Atrium Digital*, ubicada en Sevilla, que realiza numerosos productos para *Canal Sur*. Elaboró el videoclip con animaciones 3D *Chacachá del tren*, del grupo *Triana Pura*, en el año 2000. También la productora *Nysufilm*, que nació en Málaga, aunque ahora se ubica en Madrid, y realizó el vídeo musical con animaciones 3D *Por quererte*, del grupo *Efecto Mariposa*, en el 2009 (Quijada, 2009).

La publicidad es otro género que también abraza la animación. Los *spots* publicitarios pretenden, tanto en las televisiones como en algunas salas de cine, regalarnos unos minutos de belleza, ingenio y originalidad, y es aquí donde las últimas técnicas de la animación cobran protagonismo. Tanto es así que la imagen publicitaria se ha visto enriquecida por las aportaciones de la animación (Russell *et al.*, 2005: 569).

---

<sup>62</sup> Plataforma sobre las que descansan cámaras de 3D y que se pueden colocar en cabezas calientes, grúas, raíles o helicópteros.

No olvidemos a los personajes de *La familia Telerín*, de los hermanos Moro, en la década de los sesenta. Se creaba así el primer *filmlet*<sup>63</sup> visto en España, llamado *Vamos a la cama* (Rebollo & Valerio, 2014). Otro *filmlet* digno de ser destacado en los noventa fue *Los Chuquis*, producido por *Gestevisión-Tele 5*, emitido desde 1998 hasta finales del 2000. Destinado a niños entre tres y siete años, el objetivo era el mismo que el de *La familia Telerín*, cantaban canciones con fines didácticos (Yébenes, 2002: 120). RTVE comenzó también a emitir *Nos vamos a la cama*, otra versión moderna con los mismos fines que las anteriores, aunque no contenía animación sino los personajes de marionetas de los *Lunnis*, unos habitantes de un planeta llamado *Luna Lunera* (Montoya Rubio, 2010: 192).

A partir de los años setenta, la historia publicitaria animada cobra un gran protagonismo. Así lo demuestran anuncios considerados “de culto” como: *tomate Orlando*, *Conguitos*, *Cola-Cao*, *Famosa* o *Águila Amstel* (Yébenes, 2002: 119). Miembros de la empresa fundadora de los primeros interactivos táctiles en España, *Dygra Films*<sup>64</sup> comentó que las ventajas que ofrece actualmente la publicidad digital tridimensional eran la inmersión total de esta tecnología en el anuncio, el factor sorpresa a la audiencia, la recepción óptima del mensaje, mayor influencia del mismo y por tanto, todo lo que implica un conocimiento y recordatorio más efectivo de la marca, que ofrece un mensaje más atractivo, y supone un incremento de las ventas y en definitiva, supone también, un nuevo canal de comunicación (Yébenes, 2002: 71).

Por otra parte, no podemos olvidar la publicidad que se proyecta en salas de cine. En enero del 2010, *Discine*, la principal firma de distribución

---

<sup>63</sup> *Filmlets* son los espacios de animación que se emiten diariamente, con una duración muy corta, que preceden a otros programas de diferentes contenidos (Muñoz, 2004:142).

<sup>64</sup> *Dygra Films* se fundó en el año 1987, y ha creado los primeros interactivos táctiles en 1991, las primeras páginas Web de *Unión Fenosa* y *TVG* (1995), uno de los primeros simuladores de juego (*Bicho* en 1996), el prototipo *Santi* (precursor de *Googlemaps*), la primera película 3D animada en Europa (*El bosque animado*, 2001), el primer *spot* en *Digital 3D* en la historia de la publicidad española (campana *MoviStar*, 2008), la primera película animada en *Digital 3D* en España (*Holy night!*, navidades de 2010).

de publicidad para cines, demostró a anunciantes y agencias de publicidad las nuevas posibilidades que ofrece la tecnología 3D aplicada a la publicidad en salas cinematográficas. Según Carlos Aparicio<sup>65</sup>, su director general:

*No se puede olvidar que la publicidad se recuerda doce veces más en las salas de cine que en cualquier otro medio y con la tecnología 3D esta virtud se multiplica. El cine 3D va a poner de relieve la importancia de la publicidad en las salas*

El primer anuncio 3D proyectado en España en salas fue de la empresa *Telefónica*. Se programó en 32 salas de cine, entre diciembre del 2008 y enero 2009, durante la campaña de navidad. Fue realizado por *Dygra Films*. Posteriormente, la empresa de hoteles *Paradores* lanzó una campaña de publicidad en enero del 2010, también para cines, con el objetivo de sumarse a las últimas tecnologías y fomentar el turismo (Stefanescu, 2011).

Muchas empresas de animación destacan a nivel nacional en el campo de la publicidad. En Madrid sobresalen *Delta-Group Animació*, *Virtual Effects*, *Animática*, *Mad Pics*, *En Efecto*, creadora del anuncio del turrón de *Suchard* y galletas *Marbú* entre otros, y que desarrollan sobre todo imágenes animadas y tridimensionales. En Barcelona se puede señalar *Full Animation*, fundada en 1993. Cuenta con la última tecnología y ha llevado a cabo anuncios tan conocidos como los de las marcas *Ballerina*, *Danone*, *Lego*, *Rodolfo Langostino*, *Matutano* y *Nestlé* (Yébenes, 2002: 123).

---

<sup>65</sup> *Cine&Tele*, publicado el 19 de enero del 2010. En [http://cineytele.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&idespeci=455](http://cineytele.com/index.php?option=com_content&view=article&id=48&idespeci=455)

## 1. 5. La intervención tecnológica

La intervención tecnológica contribuye a la evolución de los productos audiovisuales de ficción televisiva a la hora de generar las imágenes, democratizando el sector audiovisual, con el abaratamiento de los costes de producción, con los nuevos soportes de almacenamiento (el CD, *Minidisc*, DVD, discos duros portátiles y *pendrive* o lápiz óptico externo). A día de hoy, el desarrollo de los elementos técnicos sigue suponiendo una mejora en el propio lenguaje audiovisual y en sus funciones comunicativas.

### 1. 5. 1. Las telecomunicaciones

La utilización de las telecomunicaciones por parte de la televisión y los medios audiovisuales ha contribuido al desarrollo tecnológico que estos medios de comunicación han llevado a cabo desde sus orígenes. La definición de telecomunicación que proporcionaron los asistentes a la convención internacional de telecomunicaciones en 1973, señalaba que tal concepto correspondía a la “transmisión, emisión o recepción de signos, señales, escritos o imágenes, sonidos o informaciones de cualquier naturaleza por hilo, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos” (Ruiz San Miguel, 2001: 229-230).

El cambio de usos entre cada uno de estos medios marca el desarrollo tecnológico sobre las imágenes para, posteriormente ser transmitidas a las distintas cadenas o emisoras. El telégrafo eléctrico es uno de los claros antecedentes que pueden explicar el establecimiento de redes de telecomunicaciones hoy en día en nuestra sociedad. Con él, Samuel Morse, en 1837, estableció la base de las redes de transmisión de datos que no haría sino evolucionar y generar nuevos avances en la comunicación, como “la aparición de las agencias de distribución de información, primero económica y más tarde de carácter general, que a su vez impulsarían la investigación y el desarrollo de las telecomunicaciones” (Ruiz San Miguel, 2001: 231).

Tras del telégrafo, el teléfono revolucionó la expansión mundial de la red de telecomunicaciones por cable. Pero de cara al interés del presente estudio, será en el siglo XX el determinante, sobre todo a partir de las investigaciones

realizadas en torno a las máquinas de cifrado de la IIª Guerra Mundial, que servirían de base para la aparición de las computadoras, y a su confluencia con las redes de telecomunicación. Así, a partir de mediados de los años sesenta, el aspecto que caracterizó la expansión de las telecomunicaciones fue su funcionamiento conjunto con la informática. Debido a esta transformación, en los últimos años de esta década, nace la teleinformática o telemática, aunque anteriormente se inventó la base para el funcionamiento de las mismas como fue el circuito integrado y la numeración o sistema binario del tratamiento de la señal (Garzón Villar *et al.*, 2003: 83).

En 1969, nace en EE.UU. ARPANET<sup>66</sup>, la antecesora de lo que denominamos Internet. Mientras, durante la década de los setenta, la utilización de las redes telemáticas se va expandiendo, de tal manera que a finales de estos años empiezan a desarrollarse “redes cooperativas no centralizadas como UUCP, red de conexión mundial para entorno UNIX y para la red de usuarios USENET, que en ese momento daban soporte a la comunidad universitaria y que luego se extendería a las organizaciones comerciales” (Ruiz San Miguel, 2001: 232).

En los inicios de los años 80, ARPANET se divide en ARPANET y MILNET<sup>67</sup> y ambas se interconexionaban produciéndose la comunicación de forma continuada, y estas conexiones de redes se llegó a conocer con el nombre de “Internet Darpa”, que es lo que en la actualidad conocemos como internet. El uso de la denominada red de redes como base para todo tipo de intercambio de datos se desarrolló y expandió de forma exponencial a pasos agigantados hasta nuestros días, teniendo esta red una incalculable cantidad de usuarios (Sánchez Bueno, 2008: 53).

Si a este invento le unimos la progresiva conversión de la señal analógica a la digital en los medios de comunicación, en general, y de las

---

<sup>66</sup> Agencia de Proyectos Avanzados de Investigación de Defensa de los Estados Unidos.

<sup>67</sup> Red militar con información no clasificada.

productoras y televisiones en particular, supone una definitiva preferencia por la transmisión de imágenes y datos entre las empresas de este medio a través de internet y el apoyo base del teléfono; y la conexión de programas audiovisuales vía satélite, apartado que comentaremos a continuación.

### 1. 5. 2. Las comunicaciones por satélite

Los satélites de telecomunicación han supuesto y suponen un elemento esencial para el sector audiovisual, sobre todo en los aspectos de emisión y distribución. Hoy en día numerosos países hacen uso de ellos para poder emitir o distribuir datos o contenidos como pueden ser los productos audiovisuales.

El primer hito de los sistemas de comunicación por satélite empieza con la publicación, en el mes de mayo de 1945, por el físico Arthur C. Clarke, en la revista *The Wireless World*, de un artículo en el que el autor configuraba la fijación de un sistema mundial de comunicaciones mediante una plataforma basada en tres satélites situados a 36.000 kilómetros de distancia del ecuador de la Tierra. Para que esta idea tuviera posibilidad de llevarse a la práctica, no sólo había que tener un profundo bagaje epistemológico sobre las teorías de la mecánica orbital, sino que tenía que ser factible la transmisión de señales radioeléctricas a larga distancia, que empezó en los primeros decenios del siglo XX (Huomo *et al.*, 2002).

Las hipótesis en el siglo XX evolucionan más deprisa que sus aplicaciones a unas actividades específicas. En la mitad de los años cuarenta se creía que la localización, el control, el trabajo y el sostenimiento de satélites artificiales no era fácil de conseguir. A finales de 1957, la Unión Soviética despedía el *Sputnik*, el primer satélite artificial del que el ser humano pudo ser testigo. Este primer lanzamiento constituyó una prueba inicial y no fue considerado como un verdadero satélite de comunicaciones. A mediados de los años sesenta se logra lanzar a 36.000 kilómetros de la Tierra un satélite de comunicaciones. A este se le llamó SYNCOMM-2, se puso en órbita con objeto de sustentar



trescientos circuitos de comunicación vía telefónica y se consideró el primer satélite que dio soporte de comunicación a las televisiones. Pero el gran impacto de los satélites tuvo lugar en 1964, con la constitución del consorcio INTELSAT<sup>68</sup>, cuya finalidad primordial era la difusión y desarrollo de los soportes de comunicación por satélite de carácter internacional. En 1965 se creó el *Early Bird* con capacidad para transmitir desde 240 señales telefónicas o un canal de televisión entre dos continentes, el europeo y el americano. La compañía INTELSAT agilizó el proceso de creación de satélites que se fueron ubicando en zonas estratégicas por el Índico, el Atlántico y el Pacífico. Los continentes que más señales de comunicación por satélite tienen son América y Europa. Los INTELSAT aumentaron sus circuitos hasta 11.000 a finales de los años 70 y a 56.000 circuitos a finales de la década de los ochenta del siglo XX (Macdonald y Badescu, 2014: 5). La unión española a este consorcio se logró a través de *Telefónica*, en 1967, construyéndose la estación de seguimiento en Maspalomas, en las islas Canarias. Y en 1968 tres satélites geoestacionarios INTELSAT III intercomunicaron todo el mundo (Ruiz San Miguel, 2001: 234).

En dos aspectos ha ido evolucionando positivamente las capacidades de los sistemas de satélite en este periodo, en la distribución y potencial de difusión de las señales para televisión y las denominadas *redes dedicadas*<sup>69</sup> (Sacristán Romero, 2005: 66). Aunque se hicieron muchos esfuerzos en el desarrollo de los satélites, en los años 90 del siglo XX la mayor evolución se enfocó hacia los servicios de transporte y la comunicación televisiva. Así se manifiesta en este periodo en los

---

<sup>68</sup> Organización Internacional de Telecomunicaciones por Satélite.

<sup>69</sup> Redes dedicadas a abastecer la incesante demanda de comunicaciones de datos, tanto en servicios nacionales como internacionales. El incremento de las estaciones VSAT, hace posible que empresas e instituciones establezcan redes especializadas empleando terminales de pequeño tamaño, con antenas entre 1,2 y 1,4 metros de diámetro. Pero, lo importante de estas redes es la multiplicidad del acceso, esto quiere decir que el hecho de que se puedan desarrollar de forma ágil y diligente redes con topología y empleo de recursos óptimos dentro de la amplia cobertura de los sistemas considerados. Estos sistemas están compitiendo con las alternativas terrestres (Herrera Pérez, 2003: 243).

medios de comunicación generalista y en la prensa especializada. Desde los comienzos del desarrollo de estos sistemas, la transmisión vía satélite entre sedes de información y centros de producción en televisión constituyeron uno de los pilares básicos como objetivo comercial. En la actualidad, los acontecimientos de carácter mundial, como noticias bélicas, eventos deportivos o los mismos Juegos Olímpicos, se difunden a través de la señal por satélite, ya que es la forma más efectiva y rápida de difusión global. En los años 80 del siglo XX no había en Europa Occidental señal televisiva por vía satélite como la conocemos hoy en día, con la particularidad del satélite *OTS*, y que más tarde lo conoceríamos por *Sky Channel*, que en esa época hacía emisiones experimentales.

Lo más interesante del empleo del satélite en esta aplicación es su capacidad de difusión de una señal en una amplia área geográfica, y también que la tecnología permite la distribución de la potencia para su adaptación a mercados cultural y lingüísticamente distintos. Diversos sistemas de satélites regionales utilizan entre el 50% y el 75% de su capacidad en aplicaciones relacionadas con los servicios de radiodifusión de señales comerciales (Ruiz de Angulo, 1989).

Aumenta la difusión por satélite de forma exponencial en Norteamérica, en la que unos 20 satélites difunden la señal a 170 canales en abierto y a otras 85 en codificado para la difusión de la señal por cable. Unos 100 satélites son utilizados de forma continua para la recaudación de información entre los centros de producción televisiva. En la banda Ku se oferta cerca de 90 trasponedores para diferentes emisoras de televisión que generan emisiones educativas, deportivas, culturales, etc. (Pérez Vega & Zamanillo Sainz de la Maza, 2003).

Además, de los satélites de Brasil, México y sin llegar a un estudio profundo de las emisiones internacionales y nacionales que se transmitían desde INTELSAT V Y VI, generadas para dar un servicio más puntual, los

satélites PANAMSAT, INTELSAT K e HISPASAT<sup>70</sup> son los que generan de forma más novedosa e innovadora los servicios de difusión y distribución para televisión en toda la franja latinoamericana. Y en relación con HISPASAT y el canal HISPAVISION fueron el proyecto mejor desarrollado de comunicación con América. La señal de HISPAVISION se codificaba y se vendía a las cabeceras de cable de los países latinoamericanos. En los años anteriores a la década de los 90 del siglo XX, hasta el año 1995, se difundía gratuitamente la señal de *TVE Internacional* (Ledo Andi6n y Krohling Kunsch, 1999: 317).

La clase de servicios que se diseñaron desde un primer momento para la misi6n Am6rica se dirigieron al estrechamiento de los v6nculos culturales, educativos y sociales entre los pa6ses de habla hispana. Los canales de televisi6n espec6ficos para esta misi6n deb6an difundir programas cuyo objetivo b6sico era impulsar el empleo de un idioma com6n, el espa6ol, y plasmar de esta manera una filosof6a concreta de entender el ocio, la cultura y la actualidad informativa de todos los pa6ses hispanoamericanos junto con Espa6a. La *TV Am6rica* de HISPASAT es todo un punto de inflexi6n en las comunicaciones por sat6lite, dado que por primera vez en la historia un sistema europeo incorpora una capacidad dedicada a servicios en otro continente. HISPASAT 1<sup>a</sup> fue lanzado al espacio en septiembre de 1992, mientras que HISPASAT 1B lo fue en Julio de 1993. Son dos sat6lites de gran potencia y m6s avanzados que los INTELSAT (INTELSAT VI) (Ayerdi, 2012).

---

<sup>70</sup> El proyecto espa6ol HISPASAT esencialmente un sistema dom6stico de comunicaciones por sat6lite. Su concepci6n se fundament6 teniendo en cuenta las necesidades apreciadas en 1988, que originaban un alto coeficiente de empleo de los sistemas satelitales internacionales para servicios exclusivos en el territorio nacional espa6ol. Esa realidad, junto con el deseo de poseer un sistema nacional del Servicio de Radiodifusi6n por sat6lite y crear la infraestructura requerida para comunicaciones gubernamentales oficiales orientadas hacia las misiones de Seguridad del Ministerio de Defensa, resultaron definitorias para la puesta en marcha de un sistema multimisi6n con dos sat6lites en 6rbita geos6ncrona situadas en la misma posici6n orbital, que conjuntamente ofrec6an la capacidad necesaria requerida. En la construcci6n del HISPASAT se dispusieron de una determinada capacidad de comunicaci6n transatl6ntica, orientada sobre todo a los pa6ses americanos de habla espa6ola (G6mez Mont, 1995).

### 1. 5. 3. La informática: origen y desarrollo

La producción audiovisual le debe mucho a la informática. El ordenador no es invento de alguien en especial, sino el resultado de ideas y realizaciones de muchas personas relacionadas con la electrónica, la mecánica, los materiales semiconductores, la lógica, el álgebra y la programación. Para llegar al concepto de informática y los inventos que ésta ha generado, es recomendable revisar una serie de inventos y descubrimientos, especialmente matemáticos, para entender cómo se ha llegado a la actualidad.

El instrumento de cálculo más antiguo que conocemos es el ábaco. Su etimología proviene del término griego *abakos* que significa superficie plana o tabla. Pero este instrumento ya se conocía en la antigua Mesopotamia. Sabemos que los griegos utilizaban tablas para contar en el siglo V a.C. El ábaco no ha variado mucho en sus siglos de existencia y está conformado por una serie de hilos con cuentas ensartadas en ellos. Esta versión de ábaco se ha utilizado en Oriente Medio y Asia hasta hace muy poco. En 1946, en Tokio, hubo un desafío de cálculo entre un mecanógrafo del departamento financiero del ejército norteamericano y un oficial contable japonés. El estadounidense empleaba una calculadora eléctrica de 700 dólares y el japonés un ábaco de 25 centavos de dólar. La competición se trataba de realizar operaciones matemáticas de suma, resta, multiplicación y división, con números de entre tres y 12 cifras. Excepto en la multiplicación, el ábaco ganó en todas las pruebas, incluido una final de procesos compuestos (Coello, 2003).

Tras el ábaco de los griegos pasamos al siglo XVI. John Napier (1550-1617) fue un matemático escocés famoso por su invención de los logaritmos, funciones matemáticas que permiten convertir las multiplicaciones en sumas y las divisiones en restas. Napier inventó un dispositivo consistente en unos palillos con números impresos que, merced a un ingenioso y complicado mecanismo, le permitía realizar operaciones de multiplicación y división (Miller, 2006: 165).

El primer calculador mecánico apareció en 1642, tan sólo 25 años después de que Napier publicase una memoria describiendo su máquina. El artífice de esta máquina fue el filósofo francés Blaise Pascal (1623-1662), en cuyo honor se llama Pascal a uno de los lenguajes de programación que más impacto ha causado en los últimos años. A los 18 años, Pascal deseaba dar con la forma de reducir el trabajo de cálculo de su padre, que era un funcionario de impuestos. La calculadora que inventó Pascal tenía el tamaño de un cartón de tabaco y su principio de funcionamiento era el mismo que rige los cuentakilómetros de los coches actuales; una serie de ruedas, tales que cada una de ellas hacía avanzar un paso a la siguiente al completar una vuelta. Las ruedas estaban marcadas con números del 0 al 9 y había dos para los decimales y seis para los enteros, con lo que podía manejar números entre 000.000 01 y 999.999 99. Las ruedas giraban mediante una manivela, con lo que para sumar o restar lo que había que hacer era girar la manivela correspondiente en un sentido o en otro, el número de pasos adecuado (Pérez, 2013: 307).

Leibnitz (1646-1716) fue uno de los genios de su época; a los 26 años aprendió matemáticas de modo autodidacta y procedió a inventar el cálculo. Inventó una máquina de calcular por la simple razón de que nadie le enseñó las tablas de multiplicar. La máquina de Leibnitz apareció en 1672. Se diferenciaba de la de Pascal en varios aspectos fundamentales, el más importante de los cuales era que podía multiplicar, dividir y obtener raíces cuadradas. Leibnitz propuso la idea de una máquina de cálculo en sistema binario, base de numeración empleada por los modernos ordenadores actuales (Sahuquillo Borrás, 1997: 13). Tanto la máquina de Pascal como la de Leibnitz se encontraron con un grave freno para su difusión: la revolución industrial aún no había tenido lugar y sus máquinas eran demasiado complejas para ser realizadas a mano. La civilización que habría podido producirlas en serie estaba todavía a más de 200 años de distancia.

Entre 1673 y 1801 se realizaron algunos avances significativos, el más importante de los cuales probablemente fue el de Joseph Jacquard (1752-1834) quien utilizó un mecanismo de tarjetas perforadas para controlar el dibujo formado por los hilos de las telas confeccionadas por una máquina de tejer. Hacia 1725 los artesanos textiles franceses utilizaban un mecanismo de tiras de papel para seleccionar unas fichas, las que a su vez controlaban la máquina de tejer. Jacquard fue el primero en emplear tarjetas perforadas para almacenar la información sobre el dibujo del tejido y además controlar la máquina. La máquina de tejer de Jacquard, presentada en 1801, supuso un gran éxito comercial y un gran avance en la industria textil (López & Giráldez, 2007: 11).

Aunque hubo muchos precursores de los actuales sistemas informáticos, para muchos especialistas la historia empieza con Charles Babbage, matemático e inventor inglés que al principio del siglo XIX predijo muchas de las teorías en que se basan los actuales ordenadores. Desgraciadamente, al igual que sus predecesores, vivió en una época en que ni la tecnología ni las necesidades estaban al nivel de permitir la materialización de sus ideas. En 1822 diseñó su máquina diferencial para el cálculo de polinomios. Esta máquina se utilizó con éxito para el cálculo de tablas de navegación y artillería, lo que permitió a Babbage conseguir una subvención del gobierno para el desarrollo de una segunda y mejor versión de la máquina. Durante 10 años Babbage trabajó infructuosamente en una segunda máquina, sin llegar a conseguir completarla, y en 1833 tuvo una idea mejor. Mientras que la máquina diferencial era un aparato de proceso único, Babbage decidió construir una máquina de propósito general que pudiese resolver casi cualquier problema matemático. Todas estas máquinas eran por supuesto mecánicas, movidas por vapor. De todas formas la velocidad de cálculo de las máquinas no era tal como para cambiar la naturaleza del cálculo, además la ingeniería entonces no estaba lo suficientemente desarrollada como para permitir la fabricación de los delicados y complejos mecanismos requeridos por el ingenio de Babbage. La sofisticada organización de esta segunda máquina, “la máquina diferencial”, según se

la llamó, es lo que hace que muchos consideren a Babbage padre de la informática actual (Barceló, 2008: 36).

Como los modernos computadores, la máquina de Babbage tenía un mecanismo de entrada y salida por tarjetas perforadas, una memoria, una unidad de control y una unidad aritmético-lógica. Preveía tarjetas separadas para programa y datos. Una de sus características más importantes era que la máquina podía alterar su secuencia de operaciones en base al resultado de cálculos anteriores, algo fundamental en los ordenadores modernos. La máquina, sin embargo, nunca llegó a construirse. Babbage no pudo conseguir un contrato de investigación y pasó el resto de su vida inventando piezas y diseñando esquemas para conseguir los fondos para construir la máquina. Murió sin conseguirlo (Barceló, 2008: 27). Aunque otros pocos hombres trataron de construir autómatas o calculadoras siguiendo los esquemas de Babbage, su trabajo quedó olvidado hasta que inventores modernos que desarrollaban sus propios proyectos de computadores se encontraron de pronto con tan extraordinario precedente (Barceló, 2008: 44).

Otro inventor digno de mención es Herman Hollerith. A los 19 años, en 1879, fue contratado como asistente en las oficinas del censo norteamericano, que por aquel entonces se disponía a realizar el recuento de la población para el censo de 1880. Este tardó siete años y medio en completarse manualmente. Hollerith fue animado por sus superiores a desarrollar un sistema de cómputo automático para futuras tareas. El sistema inventado por Hollerith utilizaba tarjetas perforadas en las que mediante agujeros se representaba el sexo, la edad, la raza, etc. En la máquina las tarjetas pasaban por un juego de contactos que cerraban un circuito eléctrico activándose un contador y un mecanismo de selección de tarjetas. Estas se leían a ritmo de 50 a 80 por minuto. Desde 1880 a 1890 la población subió de 50 a 63 millones de habitantes, aun así, el censo de 1890 se realizó en dos años y medio gracias a la máquina de Hollerith. Ante las posibilidades comerciales de su máquina, Hollerith dejó



las oficinas del censo en 1896 para fundar su propia compañía, la *Tabulating Machine Company*. En 1900 había desarrollado una máquina que podía clasificar 300 tarjetas por minuto, una perforadora de tarjetas y una máquina de cómputo semiautomática. En 1924 Hollerith fusionó su compañía con otras dos para formar la *Internacional Bussines Machines*, hoy mundialmente conocida como *IBM* (de Diego Martínez *et al.*, 2007: 76).

Ante la necesidad de agilizar el proceso de datos de las oficinas del censo se contrató a James Powers un estadístico de Nueva Jersey, para desarrollar nuevas máquinas para el censo de 1910. Así lo hizo y, de modo similar a Hollerith, decidió formar su propia compañía en 1911. Se llamó la *Powers Accounting Machines Company* que fue posteriormente adquirida por *Remington Rand*, la cual, a su vez, se fusionó con la *Sperry Corporation* formando la *Sperry Rand Corporation* (Williams, 1987: 508).

John Vincent Atanasoff nació en 1903, su padre era un ingeniero eléctrico emigrado de Bulgaria y su madre una maestra de escuela con un gran interés por las matemáticas que transmitió a su hijo. Atanasoff se doctoró en física teórica y comenzó a dar clases en Iowa al comienzo de los años 30. Se encontró con lo que por entonces eran dificultades habituales para muchos físicos y técnicos; los problemas que tenían que resolver requerían una excesiva cantidad de cálculo para los medios de que disponían. Aficionado a la electrónica, y conocedor de la máquina de Pascal y las teorías de Babbage, Atanasoff empezó a considerar la posibilidad de construir un calculador digital. Decidió que la máquina habría de operar en sistema binario, hacer los cálculos de modo totalmente distinto a como los realizaban las calculadoras mecánicas e incluso concibió un dispositivo de memoria mediante almacenamiento de carga eléctrica. Durante un año maduró el proyecto y finalmente solicitó una ayuda económica al Consejo de Investigación del Estado de Iowa. Con unos primeros 650 dólares contrató la cooperación de Clifford Berry, estudiante de ingeniería, y los materiales para un modelo experimental. Posteriormente, recibieron otras dos donaciones, que sumaron 1.460 dólares y otros 5.000 dólares de una fundación privada. Este primer



aparato fue conocido como *ABC Atanasoff-Berry-Computer* (Mejía Mesa, 2004: 18).

En diciembre de 1940 Atanasoff se encontró con John Mauchly en la *American Association for the Advancement of Science* (*Asociación Americana para el Avance de la Ciencia*), abreviadamente *AAAS*. Mauchly, que dirigía el departamento de Física del Ursine Collage, cerca de Filadelfia, se había encontrado con los mismos problemas en cuanto a velocidad de cálculo que Atanasoff y estaba convencido de que habría una forma de acelerar el cálculo por medios electrónicos. Al carecer de medios económicos construyó un pequeño calculador digital y se presentó al congreso de la *AAAS* para presentar un informe sobre el mismo. A raíz de aquello Atanasoff y Mauchly tuvieron un intercambio de ideas que muchos años después ha desembocado en una disputa entre ambos sobre la paternidad del ordenador digital (Santoyo *et al.*, 2010: 63).

En 1941 Mauchly se matriculó en unos cursos sobre ingeniería eléctrica en la escuela Moore de Ingeniería, donde conoció a un instructor de laboratorio llamado J. Presper Eckert. Entre ambos surgió una compenetración que les llevaría a cooperar en un interés común: el desarrollo de un calculador electrónico. El entusiasmo que surgió entre ambos llevo a Mauchly a escribir a Atanasoff, solicitándole su cooperación para construir un computador como el *ABC* en la escuela Moore. Atanasoff prefirió guardar la máquina en un cierto secreto hasta poder patentarla; sin embargo, nunca llegó a conseguirlo. Mauchly fue más afortunado. La escuela Moore trabajaba entonces en un proyecto conjunto con el ejército para realizar unas tablas de tiro para armas balísticas. La cantidad de cálculos necesarios era inmensa, tardándose 30 días en completar una tabla mediante el empleo de una máquina de cálculo analógica. Aun así esto era unas 50 veces más rápido de lo que tardaba un hombre con una sumadora de sobremesa (Isaacson, 2014).

En el laboratorio Mauchly trabajó sobre sus ideas y las de Atanasoff, publicando una memoria que despertó el interés de Lieutenant Herman Goldstine, joven matemático, que hacía de intermediario entre la universidad y el ejército, y que consiguió interesar al departamento de ordenación en la financiación de un computador electrónico digital. El 9 de abril de 1943 se autorizó a los dos hombres a iniciar el desarrollo del proyecto. Se le llamó ENIAC<sup>71</sup>. El presupuesto inicial era de 150.000 dólares, cuando la máquina estuvo terminada el costo total había sido de 486.804 dólares. El ENIAC tenía unos condensadores, 70.000 resistencias, 7.500 interruptores y 17.000 tubos de vacío de 16 tipos distintos funcionando, todo a una frecuencia de reloj de 100.000 Hz. Pesaba unas 30 toneladas y ocupaba unos 1.600 metros cuadrados. Su consumo medio era de unos 100.000 vatios (lo que correspondería a un bloque de 50 viviendas) y necesitaba un equipo de aire acondicionado a fin de disipar el gran calor que producía. Tenía 20 acumuladores de 10 dígitos y era capaz de sumar, restar, multiplicar y dividir; además tenía tres tablas de funciones. La entrada y la salida de datos se realizaban mediante tarjetas perforadas. En un test de prueba, en febrero de 1946, el ENIAC resolvió en dos horas un problema de física nuclear que previamente habría requerido 100 años de trabajo de un hombre. Lo que caracterizaba al ENIAC, como a los ordenadores modernos, no era simplemente su velocidad de cálculo sino el hecho de que combinando operaciones, permitía realizar tareas que antes eran imposibles (Slater, 1989: 70).

Entre 1939 y 1944, Howard Aiken, de la Universidad de Harvard, en colaboración con *IBM*, desarrolló el *Mark I*, también conocido como *Calculador Automático de Secuencia Controlada*. Este fue un computador electromecánico de 16 metros de largo y más de dos de alto. Tenía 700.000 elementos móviles y varios centenares de kilómetros de cables. Podía realizar las cuatro operaciones básicas y trabajar con información almacenada en forma de tablas. Operaba con números de hasta 23

---

<sup>71</sup> Electronic Numerical Integrator And Computer.

dígitos y podía multiplicar tres números de ocho dígitos en un segundo. El *Mark I* y las versiones que posteriormente se realizaron del mismo tenían el mérito de asemejarse considerablemente al tipo de máquina ideado por Babbage aunque trabajaban en código decimal y no binario. El avance que estas máquinas electromecánicas supuso fue rápidamente ensombrecido por el ENIAC con sus circuitos electrónicos (Pugh, 1995: 74).

En 1946, el matemático húngaro John Von Neumann propuso una versión modificada del ENIAC; el EDVAC<sup>72</sup> que se construyó en 1952. Esta máquina presentaba dos importantes diferencias respecto al ENIAC: En primer lugar, empleaba aritmética binaria, lo que simplificaba enormemente los circuitos electrónicos de cálculo. En segundo lugar, permitía trabajar con un programa almacenado. El ENIAC se programaba enchufando centenares de clavijas y activando un pequeño número de interruptores. Cuando había que resolver un problema distinto era necesario cambiar todas las conexiones, proceso que llevaba muchas horas (Von Neumann, 2005: 36).

Von Neumann propuso cablear una serie de instrucciones y hacer que éstas se ejecutasen bajo un control central. Además, propuso que los códigos de operación que habían de controlar las operaciones se almacenasen de modo similar a los datos en forma binaria. De este modo, el EDVAC no necesitaba una modificación del cableado para cada nuevo programa, pudiendo procesar instrucciones tan deprisa como los datos. Además el programa podía modificarse a sí mismo ya que las instrucciones almacenadas como datos podían ser manipuladas aritméticamente (Ceruzzi, 2003: 21).

Eckert y Mauchly, tras abandonar la universidad, fundaron su propia compañía la cual, tras diversos problemas, fue absorbida por

---

<sup>72</sup> Electronic Discrete Variable Automatic Computer.

*Remington Rand*. El 14 de junio de 1951 entregaron su primer ordenador a la Oficina del Censo, el Univac-I. Posteriormente aparecería el Univac-II, con memoria de núcleos magnéticos, lo que le haría claramente superior a su antecesor pero, por diversos problemas, esta máquina no vio la luz hasta 1957, fecha en la que había perdido su liderazgo en el mercado frente al 705 de *IBM* (Macrae, 1992: 291).

En 1953 *IBM* fabricó su primer computador para aplicaciones científicas, el 701. Anteriormente había anunciado una máquina para aplicaciones comerciales, el 702, pero esta máquina fue rápidamente considerada inferior al Univac-I. Para compensar esto, *IBM* lanzó al mercado una máquina que resultó arrolladora, el 705, primer ordenador que empleaba memorias de núcleos de ferrita. *IBM* superó rápidamente a *Sperry* en volumen de ventas, gracias a una eficaz política comercial que actualmente la sigue manteniendo a la cabeza de todas las compañías de informática del mundo en cuanto a ventas. A partir de entonces fueron apareciendo progresivamente más y más máquinas. Las etapas que diferencian unas máquinas de otras, según sus características, se conocen con el nombre de generación (Cisneros González, 1998: 21).

El Univac 1 marcó el comienzo de lo que se llama la primera generación. Los ordenadores de esta primera etapa se caracterizaban por emplear el tubo de vacío como elemento fundamental de circuito. Son máquinas grandes, pesadas y con unas posibilidades muy limitadas. El tubo de vacío es un elemento que tiene un elevado consumo de corriente, genera bastante calor y tiene una vida media breve. Hay que indicar que, a pesar de esto, no todos los ordenadores de la primera generación fueron como el ENIAC, las nuevas técnicas de fabricación y el empleo del sistema binario llevaron a máquinas con unos pocos miles de tubos de vacío (Barceló, 2008: 73).

En 1958 comienza la segunda generación, cuyas máquinas empleaban circuitos transistorizados. El transistor es un elemento electrónico que permite reemplazar al tubo con las siguientes ventajas: su consumo de corriente es mucho menor, con lo que también es menor su

producción de calor. Su tamaño es también mucho menor. Un transistor puede tener el tamaño de una lenteja, mientras que un tubo de vacío tiene un tamaño mayor que el de un cartucho de escopeta de caza. Esto permite una drástica reducción de tamaño. Mientras que las tensiones de alimentación de los tubos estaban alrededor de los 300 voltios, las de los transistores vienen a ser de 10 voltios, con lo que los demás elementos de circuito también pueden ser de menor tamaño al tener que disipar y soportar tensiones muchos menores. El transistor es un elemento constituido fundamentalmente por silicio o germanio. Su vida media es prácticamente ilimitada y, en cualquier caso, muy superior a la del tubo de vacío. Como podemos ver, el simple hecho de pasar del tubo de vacío al transistor supone un gran paso en cuanto a reducción de tamaño, consumo y aumento de fiabilidad. Las máquinas de la segunda generación emplean, además, algunas técnicas avanzadas, no sólo en cuanto a electrónica, sino en cuanto a informática y proceso de datos, como por ejemplo los lenguajes de alto nivel (Beekman, 1999: 6).

En 1964 la aparición del *IBM 360* marca el comienzo de la tercera generación. Las placas de circuito impreso con múltiples componentes pasan a ser reemplazadas por los circuitos integrados. Estos elementos son unas plaquitas de silicio llamadas chips sobre cuya superficie se depositan por medios especiales unas impurezas que hacen las funciones de diversos componentes electrónicos. Así pues un puñado de transistores y otros componentes se integran ahora en una plaquita de silicio. Aparentemente, esto no tiene nada de especial salvo por un detalle; un circuito integrado con varios centenares de componentes integrados tiene el tamaño de una moneda. Así pues, hemos dado otro salto importante en cuanto a la reducción de tamaño. El consumo de un circuito integrado es también menor que el de su equivalente en transistores resistencias y demás componentes. Además, su fiabilidad es también mayor. En la tercera generación aparece la multiprogramación, el teleproceso se empieza a generalizar, el uso de minicomputadores en los

negocios y, cada vez más, se usan los lenguajes de alto nivel como *Cobol* y *Fortran* (Perales Benito, 2012: 132).

La aparición de una cuarta generación de ordenadores, hacia el comienzo de los años setenta, no es reconocida como tal por muchos profesionales del medio, para quienes ésta es sólo una variación de la tercera. Máquinas representativas de esta generación son el *IBM 370* y el *Burroughs*. Las máquinas de esta cuarta generación se caracterizan por la utilización de memorias electrónicas en lugar de las de núcleos de ferrita. Representan un gran avance en cuanto a velocidad y, en especial, en cuanto a reducción de tamaño. En un chip de silicio no mayor que un centímetro cuadrado caben 64.000 *bits* de información. En núcleos de ferrita esa capacidad de memoria puede requerir cerca de un litro en volumen. Se empieza a desechar el procesamiento *batch* o por lotes, en favor del tiempo real y el proceso interactivo. Aparecen múltiples lenguajes de programación. Las capacidades de memoria comienzan a aumentar. En esta etapa cobran gran auge los minicomputadores. Estos son máquinas con un procesador de 16 *bits*, una memoria de entre 16 y 32 *Kb* y un precio cada vez más reducido (Patterson *et al.*, 2004: 79).

Posteriormente, hacia finales de los 70 del siglo XX aparece la que podría ser la quinta generación de ordenadores. Se caracteriza por la aparición de los microcomputadores y los ordenadores de uso personal. Estas máquinas se caracterizan por llevar en su interior un microprocesador circuito integrado, que reúne en un sólo chip de silicio las principales funciones de un ordenador. Los ordenadores personales son equipos, a menudo muy pequeños, que no permiten multiproceso y suelen estar pensados para uso doméstico o particular. Los microcomputadores, si bien empezaron tímidamente como ordenadores muy pequeñitos, rápidamente escalaron el camino superando a lo que 10 años antes era un minicomputador. Un microcomputador, a principios del siglo XXI, puede tener entre 4*Mb* y 32*Mb* de memoria, con discos de capacidades del orden del *gigabyte* y pueden permitir la utilización simultánea del equipo por varios usuarios (Tanenbaum, 2003: 194).

El origen del microchip supuso la expansión de los ordenadores, no sólo al ámbito profesional o laboral sino también al personal, esto es, a nivel de usuario doméstico y consumidor potencial de este tipo de productos. En 1975, se crea el primer ordenador personal, el *Apple 1*. En 1981, *IBM* lanza el *PC*<sup>73</sup> al mercado. A finales de los años 70 del siglo XX, con la generación de este tipo de ordenadores y sus singulares características, se empieza a hablar del inicio de la era digital o de la *digitalización de la imagen*<sup>74</sup>.

En 1983 *Apple* pone a la venta el primer ordenador personal de entorno gráfico denominado *Lisa*, que incorpora el ratón como nuevo periférico de entrada de datos. En 1984, se pone en funcionamiento el ordenador personal *Macintosh* que trae consigo un nuevo interface gráfico más práctico para el usuario, eliminando, de este modo, las imperfecciones del anterior ordenador de *Apple* (Anderson, 1994: 15).

La aparición de *Macintosh* supone para la producción audiovisual, las artes gráficas, la prensa y la producción de imágenes en general:

*La línea de salida de una verdadera revolución en los usos, costumbres y rutinas productivas. Su aparición supone la base para la búsqueda de estándares, tanto en el ámbito de dispositivos como de aplicaciones, tendentes a la adquisición, manejo, manipulación, compresión, almacenaje e impresión de imágenes (Ruiz San Miguel, 2001: 238)*

#### 1.5.4. La era de la postproducción digital

La postproducción digital engloba todas las tareas efectuadas con la señal de vídeo con posterioridad a su grabación, es decir, después de la producción. Son procesos generalmente encaminados a mejorar y hacer más atractivo el producto final, y se integran desde la edición y la

---

<sup>73</sup> Personal Computer.

<sup>74</sup> “La digitalización de la imagen consiste en la exploración de su superficie y en la conversión en píxeles o elementos unitarios de imagen que a su vez son representados por los valores numéricos 0 y 1, propios del lenguaje binario informático” (Ruiz San Miguel, 2001: 238).

mezcla de las imágenes, a la superposición de diferentes elementos en una misma secuencia. Esto es, la composición, pasando por la elaboración de complicados efectos que pueden suponer la creación e inclusión de rótulos, gráficos y animaciones en tres dimensiones.

Con la invención del cinematógrafo a finales del siglo pasado, la película se convirtió en el principal medio de grabación y almacenamiento de imágenes en movimiento. Y a pesar de la irrupción de la televisión en la sociedad americana durante los años 50 del siglo XX, y de los diversos formatos de grabación magnética sobre cinta de vídeo desarrollados desde entonces, el celuloide no fue sustituido de forma masiva en el ámbito televisivo hasta los años 70, con los formatos B y C, y definitivamente, con la llegada de los magnetoscopios *Betacam* y *MII*, durante la década de los 80 del siglo XX (Iglesias Mouteira, 2004: 203).

La transición de los años 70 del siglo XX hasta llegar a la era de la imagen digital, ha estado caracterizada por una evolución imparable con todo tipo de medios de almacenamiento: cinta magnética de diferentes tamaños y formatos; discos magnéticos; discos ópticos. En la actualidad hemos asistido al proceso de desaparición de la cinta magnética, sustituida por el disco duro magnético, como probable paso intermedio a otros sistemas en los que se está investigando (Patterson *et al.*, 2004: 17).

Por otro lado, los continuos avances tecnológicos habidos durante las dos últimas décadas en el ámbito digital, han ido revolucionando los diferentes procesos de la postproducción, lográndose resultados cada vez más sofisticados y transformando radicalmente los mundos de la publicidad audiovisual, la animación y la producción televisiva y cinematográfica. El uso de la compresión de vídeo ha dado paso a una verdadera invasión informática en todos los campos de la producción y la postproducción televisiva, empezándose a utilizar vídeo-servidores dotados de gran capacidad de almacenamiento en disco. Los informativos ejercen una gran influencia en las tendencias de la edición, que se dirige hacia sistemas no lineales, más rápidos y eficaces (Castells, 2008: 21).



También la fase de la transmisión televisiva se ha visto afectada por la revolución digital, siendo ya una realidad en nuestro país la televisión digital por satélite, la televisión digital terrestre, la televisión por cable, la televisión digital hertziana, con la resolución actual o en HD<sup>75</sup>, alta definición, o HDV<sup>76</sup>, además de las nuevas posibilidades que brinda la interactividad y el acceso a internet.

En todo este contexto, la postproducción pasó en la última década de efectuarse en complejas salas llenas de equipos analógicos específicos para cada tarea, a elaborarse en salas similares, pero con sistemas digitales que hicieron posibles efectos mucho más ambiciosos. El siguiente paso ha venido de la mano de la informática, con los sistemas de postproducción digital, que hacen disponible, en un mismo terminal de ordenador, tareas tales como la edición, composición, creación de gráficos y títulos, tratamiento de imagen y efectos, e incluso animación 3D. Ahora el avance en el *hardware* y el *software* que gestionan las imágenes ha sido tal, que se está logrando hacer realizable prácticamente cualquier efecto (Hinojosa, 2005).

Por otra parte, la aparición de cámaras en formato HDV podría convertirse en el detonante para que muchos profesionales de la imagen digital se interesen por conocer más de cerca la alta definición (González, 2010: 321).

---

<sup>75</sup> *High definition*, engloba el término alta definición para separarlo de SD (*definición estándar*). Es un sistema con más calidad e información que el SD (esto es, los sistemas estandarizados como PAL, NTSC o SECAM). La alta definición o HD, engloba a su vez diferentes sistemas y normas (*HDCAM*, *DVCPRO HD*, *HDCAM SR*, y sus hermanos pequeños HDV, *PROHD*) (Konigsberg, 2004: 254).

<sup>76</sup> El HDV o vídeo en alta definición es un sistema de menor calidad englobado dentro de la alta definición. Un sistema semi-profesional, como lo fue, o lo es, el *DVCam*, *MiniDV* o *Hi8*. En sólo una década, hemos pasado del vídeo analógico 8mm y VHS a los camcorders digitales DV (vídeo digital) y *DVCam* (cámaras de vídeo digital) que resultaron tan buenos que ahora se utilizan en lugar de las pesadas cámaras *Betacam* en los nuevos programas de televisión. Ahora estamos viendo un nuevo avance de la tecnología que empuja el vídeo más allá de las capacidades de la televisión media de definición estándar SD y esta es la alta definición en vídeo o HDV que es hoy en día la realidad que vivimos, la alta definición en todos sus formatos (Niqui, 2014).

Estados Unidos y Japón –la meca de la producción cinematográfica y la cuna de la tecnología mundial- son países punteros en la expansión de la producción y emisión de contenidos de alta definición. Países en los que, gracias a la relación directa entre los cambios experimentados dentro de la industria audiovisual –como el cine digital o la postproducción digital- y el espacio que crece en los hogares para su disfrute, existe ya una creciente oferta y demanda de contenidos de alta definición o HD (*high definition*) (Arrojo Baliña, 2008: 49).

Ese nuevo espacio comercial para la alta definición doméstica es el que ha llevado a cuatro fabricantes de la talla de *Canon, JVC, Sharp* y *Sony*, a desarrollar conjuntamente el primer estándar para el vídeo digital HD semiprofesional: el HDV (Clarke, 2012).

Si hace tiempo que visionamos nuestros monitores de ordenador a resoluciones de más de 1024x768 píxeles, ¿por qué veíamos la televisión en una pantalla de 720x576 píxeles (el denominado PAL)? La evolución electrónica y la informática hicieron que la veterana imagen de televisión convencional (NTSC o PAL) se jubilara en un corto plazo. No en vano, se trata de una arquitectura tecnológica desarrollada hace décadas, muy lejos de la incorporada hoy día en aparatos como las pantallas de plasma o los proyectores de vídeo. En la actualidad, con las pantallas de plasma a una resolución de 1920x1080 píxeles, ¿quién recuerda la televisión en *PAL*? Estamos en la era del *HD Full* y no se concibe otra manera de ver televisión o consumir imagen si no es en esta resolución y calidad.

La alta definición, conocida como *high definition* (HD), es un proyecto que tiene más de cuarenta años de existencia y que se inició cuando la tecnología era aún analógica. Pretendía elevar el número de líneas de la imagen, la relación de aspecto de pantalla en un formato más panorámico, como el cinematográfico, la frecuencia de cuadro y la mejora de la calidad del sonido. En un principio hubo dos formatos de alta definición: *Muse Narrow* y *HD Mac*, pero el grave problema que tenían estos formatos era que el ancho de banda que necesitaban para emitir la señal de televisión (36 MHz), era mucho mayor que el que permitía la

televisión analógica. En Europa se intentó a toda costa que fuera compatible con el PAL, con la creación de un formato híbrido *D2-Mac*. En Japón, en cambio, ignoraron la compatibilidad con el PAL y el NTSC; se desarrolló más, pero en los dos sitios terminó siendo un fracaso absoluto (Slater, 1991: 265).

Si bien la estabilidad y calidad de reproducción de la imagen y los sistemas de distribución de señal de TV se han beneficiado de los avances de la era digital, la asignatura pendiente es asimilar el formato panorámico original del cine. Una limitación que, gracias a los algoritmos de compresión de vídeo digital (*MPEG2*, *MPEG4*) y la multitud y variedad de *codecs*<sup>77</sup>, deja de ser técnicamente crítica, porque el almacenamiento, la reproducción y la grabación de imágenes pueden gestionarse con soltura.

El HDV plantea un esquema de funcionamiento práctico y fácilmente asumible, tanto por el consumidor como por los fabricantes. En definitiva, un término medio entre los sistemas de producción HD profesionales (*HDCam* de *Sony* y *DVCPPro HD* de *Panasonic*), de coste inalcanzable para los ciudadanos de a pie, y la razonable calidad y fidelidad del vídeo DV (*MiniDV*, *DVCam* o *DVCPPro*). El HDV utiliza de las conocidas y extendidas cintas *MiniDV* convencionales para grabar secuencias de vídeo *MPEG2* de alta calidad. Unas secuencias que pueden tomar dos configuraciones de cuadro y dos de exploración de

---

<sup>77</sup> *Codec* es la abreviatura de codificador-decodificador. Describe una especificación desarrollada en software, hardware o una combinación de ambos, capaz de transformar un archivo con un flujo de datos (*stream*) o una señal. Los *codecs* codifican la señal, lo recuperan, lo descifran para la reproducción o la manipulación en un formato más apropiado para estas operaciones. Los *codecs* son usados en videoconferencias y emisiones de medios de comunicación. La mayor parte de *codecs* provoca pérdidas de información para conseguir un tamaño lo más pequeño posible del archivo destino. Hay también *codecs* sin pérdidas (*lossless*), pero en la mayor parte de aplicaciones prácticas, para un aumento casi imperceptible de la calidad no merece la pena un aumento considerable del tamaño de los datos. Cada uno de los flujos de datos puede ser manejado con programas, procesos, o *hardware* diferentes; pero para que estos *stream* sean útiles para almacenarlos o transmitirlos, deben ser encapsulados juntos. Esta función es realizada por un formato de archivo de vídeo (contenedor), como *.mpg*, *.avi*, *.mov*, *.mp4*, *.rm*, *.ogg*, *.mkv* o *.tta*. Algunos de estos formatos están limitados a contener *stream* que se reducen a un pequeño juego de *codecs*, mientras que otros son usados para objetivos más generales (Moro Vallina, 2010: 333).

imagen, pero siempre con aspecto 16:9 o panorámico. El formato HDV dispone de algoritmos *MPEG2* especiales que hacen posible la reproducción de las secuencias grabadas a velocidades diferentes de la habitual (avance rápido y cámara lenta). También incluye un sistema de corrección de errores más sofisticado que el especificado para el formato *DV-SD (Standard Definition)*, pensado para minimizar las pérdidas de datos. Aquí, el HDV toma sentido dentro de la plataforma global de alta definición. Mientras esto ocurre el sistema HDV está atrayendo un creciente respaldo en muchos círculos de la industria no sólo en Andalucía, sino en toda España y Europa (Rubio & Sánchez, 2011).

TABLA 8. HDV (ESPECIFICACIONES PAL Y NTSC)

Vídeo		
<b>Número de píxeles</b>	1280 X 720	1440 X 1080
<b>Señal de vídeo</b>	720/60p, 720/30p (NTSC) 720/50p, 720/25p (PAL)	1080/60i (NTSC) 1080/50i (PAL)
<b>Relación de aspecto</b>	16:9	
<b>Compresión</b>	MPEG2 Video	
<b>Frecuencia de muestreo para la luminancia</b>	74,25 MHz	55,7 MHz
<b>Formato de muestreo</b>	4 : 2 : 0	
<b>Cuantización</b>	8 bits (luminancia y crominancia)	
<b>Tasa de transferencia tras la compresión</b>	19 Mbps, aprox.	25 Mbps, aprox.
Audio		
<b>Compresión</b>	MPEG1 Audio Layer II	
<b>Frecuencia de muestreo</b>	48 kHz	
<b>Cuantización</b>	16 bits	
<b>Tasa de transferencia tras la compresión</b>	384 kbps	
<b>Modo</b>	Estéreo (2 canales)	
Interfaz		
<b>Tipo</b>	IEEE1394 (MPEG2-TS)	

Fuente: Elaboración propia

El formato ha ganado ya el apoyo de los principales desarrolladores de *software*, entre ellos *Adobe*, *Apple*, *Avid*, *Canopus*, *Sobey*, *Sony Pictures Digital Networks (Vegas Software)* y *126lead*, y muchos más alrededor del mundo y se puede hacer grandes

postproducciones de vídeo en alta definición con su *software* en tan solo una estación no lineal o estaciones en red al mínimo coste, consiguiendo altos beneficios económicos. Estamos en la era de la democratización tecnológica (Páramos, 2009).

TABLA 9. CARACTERÍSTICAS DEL *HD READY 1080P*

<b>CARACTERÍSTICAS DEL <i>HD READY 1080p</i></b>
Resolución nativa mínima 1920x1080 píxeles
Los formatos de vídeo compatibles no se distorsionan
Relación pixel 1:1 para <i>1080p</i> y <i>1080i</i>
Entrada analógica <i>HD YPbPr</i>
Entrada digital HD: <i>HDMI</i> y <i>DVI</i>
Protección anticopia: <i>HDCP</i>
Formatos soportados: <i>720p</i> , <i>1080i</i> y <i>1080p HD</i>

Fuente: Elaboración propia

TABLA 10. CARACTERÍSTICAS DEL *HD READY*

<b>CARACTERÍSTICAS DEL <i>HD READY</i></b>
Resolución nativa mínima 1280 x 720 píxeles
Entrada analógica <i>HD YPbPr</i>
Entrada digital HD: <i>HDMI</i> y <i>DVI</i>
Protección anticopia: <i>HDCP</i>
Formatos soportados: <i>720p</i> y <i>1080i HD</i>

Fuente: Elaboración propia

Los productos HDV están orientados a las aplicaciones profesionales. Toda una gama de profesionales, desde operadores de cámara y productores de documentales hasta cineastas de largometrajes que buscan producciones rentables de alta calidad están ya trabajando con estos productos. El sistema de vídeo de alta definición HDV es una opción igualmente atractiva para las emisoras regulares y los productores de programas corporativos que necesitan adquirir contenido de alta definición en lugares restringidos o difíciles de alcanzar. El HDV es también una fuente ideal para contribuir contenidos de alta definición a los entornos de producción HDCAM. La calidad y versatilidad del formato, tanto como su bajo coste de operación, extienden el atractivo de estos productos a la comunidad de educadores y proveedores de servicios y equipo de alquiler. Después de todo, el sistema HDV está pensado para

cineastas y audiovisuales que necesiten hacer un trabajo de calidad y a bajo coste (Herráiz Zornoza, 2008).

Podemos apreciar las características del HDV (tabla 8) y compararlas con las del *HD ready 1080p* (tabla 9) y *HD ready* (tabla 10), que son los formatos con los que hoy en día trabajan los profesionales del medio audiovisual y los que consume el ciudadano de a pie.

La emisión digital en *Alta Definición* ya es una realidad:

- En Estados Unidos, donde cientos de cadenas ya emiten en *Alta Definición*, especialmente eventos deportivos en *Pay Per View* (PPV o pago por ver).
- En Europa, donde empezó la emisión de *Euro 1080*, en 2004, un nuevo canal de *HD*. Es el primero que trabaja con 1920×1080 píxeles, cumpliendo la normativa europea de compresión estándar (*DVB-S MPEG2*). Éste se emite por el satélite europeo *Astra* y tiene un canal convencional y otro de eventos para *Pay Per View*.
- En España, cuyas primeras emisiones en *HD* se realizaron durante los eventos de la *Exposición Universal* de Sevilla (1992) y los *Juegos Olímpicos* de Barcelona 1992 en el formato analógico *HD Mac*, formato que fue abandonado en 1995. En el año 2009 empiezan las emisiones en pruebas, en abierto, de *TVE HD*, y a partir de abril de 2010 se comienza a recibir en otras zonas españolas. También desde el año 2010 empiezan las emisiones de *Antena 3 HD*, *Tele 5 HD* y *La Sexta HD* (Leiva, 2011).

La estrategia de implantación de la *Televisión Digital Terrestre* (TDT), seguida por los *broadcasters* norteamericanos, se apoya mayoritariamente en las emisiones de *Alta Definición*, lo que la convierte en un arma estratégica para la era digital. Aplazan para el futuro el

empleo de las otras ventajas que ofrece la *TDT*. Un síntoma de la fuerza competitiva de la televisión de *Alta Definición* es que los operadores de satélite y cable se han lanzado a la oferta de emisiones y canales de *Alta Definición*. Los géneros dominantes en la oferta de televisión de *Alta Definición* de satélite y cable son la ficción y el deporte, aunque hay una considerable presencia de la información e incluso alguna incursión en los servicios avanzados y de carácter interactivo. La opción de tomar como motor la televisión de *Alta Definición* ha actuado como elemento dinamizador y ha promovido la apuesta por competir en este terreno. Esto actúa como un elemento unificador de fondo que podrá favorecer la convergencia final de intereses entre operadores por los servicios innovadores de carácter interactivo (Franquet & Ribes, 2010).

Además como en la televisión de *Alta Definición* se consigue mayor detalle y naturalidad en la imagen, es muy importante que maquilladores, directores de arte, iluminadores y escenógrafos cuiden todos los detalles por mínimos que sean, para que los espectadores se concentren en la historia y no se distraigan en ver defectos no deseados de escenografías, vestuario, pintura, sombras, parches, maquillaje y desgastes no reparados.

En definitiva, los nuevos lenguajes audiovisuales llevan el sello de *Alta Definición*, ya se llame *HD Full* o *HD Ready 1080p*<sup>78</sup>, y en ellos ya casi no existe la palabra imposible. Las únicas limitaciones son las que establezca la imaginación y la creatividad.

---

<sup>78</sup> *HD ready* y *HD ready 1080p* son unas etiquetas o logos que certifican dispositivos que son capaces de procesar y reproducir vídeo en alta definición, según las especificaciones de la *EICTA* (European Information, Communications and Consumer Electronics Technology Industry Association). La *EICTA* introdujo estas etiquetas como un signo de calidad, que permite diferenciar aquellos dispositivos capaces de procesar y mostrar imágenes de alta definición con al menos 720 líneas de imagen horizontales (*HD ready*) o bien 1080 líneas (*HD ready 1080p*). El término *HD ready* tiene un uso oficial en Europa desde enero de 2005, cuando la *EICTA* anunció los requisitos para la etiqueta. El uso de la etiqueta *HD ready* (1080p) fue aprobada en agosto de 2007. Previamente se había utilizado de manera no oficial el término *Full HD* o "alta resolución completa" para referirse a dispositivos conformes con los requisitos de *HD ready 1080p* (Hill, 2013: 56).



#### 1. 5. 4. 1. *Compresión y almacenamiento*

Uno de los factores decisivos en la desaparición de la cinta magnética y su progresiva sustitución por el soporte de disco es la aparición de los sistemas de compresión. El uso generalizado de éstos permite a los ordenadores almacenar importantes cantidades de información, lo que ha facilitado su introducción en las salas de edición y postproducción.

La compresión digital se basa en el hecho de que la información presente en las imágenes es bastante redundante. Los sistemas de compresión utilizan algoritmos matemáticos para eliminar la redundancia estática, la de la propia imagen, y la redundancia dinámica, que se basa en que muchas veces la diferencia de información entre una imagen y la siguiente es casi nula. La característica fundamental de la compresión es el nivel de la misma: cuanta más información se elimina, es necesaria una menor capacidad de almacenamiento en el caso de los sistemas de grabación, y un menor ancho de banda en el caso de la transmisión, bien sea analógica o digital, aunque se pierda mucha calidad (Castillo *et al.*, 1999: 89).

En los inicios de la era del digital se utilizaban distintos magnetoscopios de grabación. Había varios formatos de grabación en componentes digitales con diferentes niveles de compresión: *Betacam Digital*, *Betacam SX*, *DVCPRO*, *D6* para vídeo en *Alta Definición*, *D5* y *D1* sin compresión. Por otro lado, prácticamente han desaparecido el *D2* y el *D3* (Landeira Prado *et al.*, 2006: 52).

Pero el almacenamiento en disco tiene grandes ventajas respecto a la cinta magnética, debido a que el acceso a las imágenes puede ser aleatorio y casi instantáneo. Se está trabajando con discos duros magnéticos de gran capacidad y con sistemas en cascada de discos puestos en paralelo (*arrays*), de tal forma que cuando se graba un *frame* puede haber información de ese cuadro en varios discos a la vez, con el



fin de que puedan descargarla posteriormente en el mismo momento para trabajar prácticamente en tiempo real (Valhondo Solano, 2010: 286).

Es tecnología fiable, con rápidos tiempos de acceso, pero el problema de los soportes magnéticos es que su vida y capacidad están limitadas. Se perfeccionó el DVD, que se extendió durante mucho tiempo como el formato de almacenamiento y de intercambio masivo más extendido, aunque hoy en día es el *pendrive* y los discos duros los reyes de estas funciones, con capacidades de 64 *gigabytes* para los *pendrive* y los discos duros de hasta dos *terabites* (Berral Montero, 2010: 94).

Los servidores de vídeo han sido creados para dar soluciones de búsqueda rápida y aleatoria a la producción, la postproducción y la emisión en las televisiones, que pueden almacenar masivamente en ellos la inmensa cantidad de imágenes e información que tienen. Los videos servidores son sistemas básicos en el campo de los informativos, el grafismo, la edición y la continuidad de cualquier cadena de televisión. También pueden emplearse en la denominada gestión híbrida, que mezcla las operaciones sobre disco duro, sobre cinta magnética y magnetoscopios que todavía permanecen en algunos medios de comunicación, aunque ya de forma generalizada se opera con tarjetas y micro-tarjetas de memoria, con capacidad de 64 *gigabytes*, y discos duros de gran capacidad de almacenamiento y transmisión de datos (La Ferla, 2009).

En la actualidad, estos sistemas son el soporte de almacenamiento de cualquier empresa audiovisual, donde cada usuario accede a las imágenes y datos correspondientes de acuerdo a los *softwares* empleados para llevar a cabo cada tarea. Incluso las grabaciones se pueden llevar directamente al disco desde el plató o la cámara.

Los formatos de HD (alta definición) superan a los sistemas estándar PAL y NTSC, no sólo en calidad sino también en funcionalidad y diversificación en los formatos. Gracias a su alta calidad permiten generar

diferentes formatos con compresión sin apreciable pérdida de calidad en la imagen y sonido de los mismos, además de poder bajar el ancho de banda que se necesite para la emisión de señal televisiva. El sistema de compresión de video por excelencia, en Europa y Japón, es el *MPEG*. A este sistema de difusión con compresión lo denominaron *DVB*. En la actualidad la difusión de este formato se realiza vía satélite, aunque más tarde, fue también buena opción para la difusión por la *TDT* y por cable. En último término, tanto Japón como Europa llegan al acuerdo de escoger como sistema estándar de video *high definition 1080 interlace (HD 1080i)*. Gracias a esta decisión se genera el formato *ISDB* desarrollado en base a la versión de *DVB* anterior (Idarraga & Vanegas, 2013).

Las características técnicas generales del HD para su grabación, almacenamiento y visualización son las que recogemos en la Tabla 11:

- Distintas resoluciones a destacar: 1920x1080 y 1280x720 píxeles.
- Dos tipos de barrido: progresivo (p) y entrelazado (i).
- La frecuencia de repetición de cuadro o *frame* por segundo son: 24, 25, 30, 50 ó 60.
- Su relación de aspecto del *pixel* y del cuadro es 16:9.
- Al ser digital elimina defectos del PAL y el NTSC.
- El sonido es *dolby* o envolvente 5.1 o superior (Arena, 2008: 40).

**TABLA 11. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS GENERALES DEL HD**

RESOLUCIÓN	CUADROS/FRAMES	BARRIDOS	SE CONSUME
1920x1080	24	progresivo (p)	Cine
1920x1080	25	progresivo (p)	TV DVB 50 Hz
1920x1080	30	progresivo (p)	TV ATSC 60 Hz
1920x1080	50	entrelazado (i)	TV DVB 50 Hz
1920x1080	60	entrelazado (i)	TV ATSC 60 Hz
1280x720	25	progresivo (p)	TV DVB 50 Hz
1280x720	30	progresivo (p)	TV ATSC 60 Hz

Fuente: Elaboración propia.

#### 1. 5. 4. 2. Edición no lineal

Ya no se distingue entre el trabajo *online* y *offline*. El *offline* es la preparación para el *online*, lo que en cine se llama “el copión”. Se trata de llevar a cabo la edición con imágenes de baja calidad, preparando así los

procesos *online*, donde se trabaja con la calidad real de las imágenes. El *online* y el *offline* han existido siempre, la novedad actual consiste en la elección entre soluciones lineales, no lineales o ambas a la vez, si se desea combinarlas (ANELE, 1996: 190).

La edición *offline* ha pasado a ser no lineal, pues se multiplican las posibilidades creativas y se trabaja más rápido, pero la edición *online* es todavía predominantemente lineal. Tomar la opción lineal implica utilizar aparatos que trabajan en tiempo real: generadores de efectos digitales (DVEs), mezcladores y magnetoscopios para reproducir o grabar. Los VTRs, debido a su linealidad, no permiten ir a un fotograma cualquiera instantáneamente. Con la edición no lineal, tras la digitalización de las imágenes y sonidos a usar, se puede acceder a cualquiera de ellas prácticamente de forma instantánea, al tenerlas en el disco duro. Deja de ser necesario avanzar o rebobinar la cinta para llevarla al punto de edición: éste se localiza de forma aleatoria. Y en lugar de estar atados a lo ya editado, como en la edición lineal, se hace fácilmente todo tipo de cambios en el montaje (Konigsberg, 2004: 183).

Con los avances tecnológicos y el uso en algunos casos de bajos niveles de compresión, la edición no lineal se ha implantado también en los sistemas *online*. El disponer de todas las imágenes digitalizadas en video servidores, no hace sino reforzar el que se haya implantado esta forma de operar.

Así, los sistemas lineales *offline* han desaparecido, y es que resulta más interesante y barato equiparse con un *Media Composer*, un *Speed Razor*, un *Final Cut* o un *Adobe Premiere*, un sistema *AVID*, que como se trabajaba en una sala *U-matic* en antaño. La disponibilidad de los efectos visuales y de sonido es inmediata y sin tener que esperar a excesivos *render* para poderlo ver en tiempo real (Wyatt & Amyes, 2004: 11).

### 1. 5. 4. 3. Postproducción digital y composición

Los sistemas no lineales han ido incorporando cada vez más herramientas de manipulación de imagen. De este modo nacieron los sistemas de postproducción integrados de soporte informático. Son sistemas que permiten trabajar con *clips* de imagen, *frames*, o *pixeles*, desde el mismo puesto de operación, con un teclado y un lápiz o un ratón, y sin necesidad de realizar laboriosas transferencias entre dispositivos.

Los equipos más sofisticados, como *flame* de *Discreet Logic* o *Hal* de *Quantel*, y en menor medida, *Combustion* de la casa *Discreet* o *After Effects* de *Adobe*, son denominados sistemas de composición y efectos, por las herramientas que incorporan para componer secuencias superponiendo diferentes capas de imagen, y reuniendo en un solo sistema la edición, mezclas, efectos digitales y otras opciones que no incluyen los sistemas lineales: grafismo, filtros, animación 3D, *morph* o estabilización (Tozer, 2004).

Las salas de postproducción convencionales se han perpetuado en el mundo digital, con mezcladores y magnetoscopios que han pasado de ser analógicos a digitales. Pero integrar los diferentes equipos de una sala en un único sistema digital es un nuevo y práctico enfoque para llevar a cabo el trabajo. Aunque existen *softwares* capaces de llevar a cabo todo tipo de tareas, hay que resaltar que generalmente se trabaja con sistemas especializados en efectos, pintura o edición, aunque todos ellos integrados en la misma plataforma (Martínez Abadía y Fernández Díez, 2013).

La incorporación de este tipo de máquinas, que pueden ser sensiblemente más baratas que una sala de postproducción, requiere un potente ordenador de proceso muy rápido. Una elección clave para una postproducción digital no lineal es la de si usar un *hardware* dedicado, es decir, que no podría emplearse en otras tareas que para las que ha sido diseñado por los fabricantes, caso de los equipos *Quantel*, o decantarse por una plataforma abierta, que suele ser un ordenador *Silicon Graphics*,

especialmente adecuado para trabajar con gráficos. Y hay equipos que trabajan sobre ordenadores de sobremesa, sean *PC* o *Macintosh*, con cada vez menores tiempos de procesamiento o *render* (Russell, 2005: 582).

Dado que los sistemas integran herramientas diferentes pero relacionadas en una misma plataforma, convergen las profesiones existentes hasta ahora en el campo de la postproducción audiovisual. Donde antes había varios espacios, sala de grafismo, de postproducción y de *3D*, cada una con sus aparatos y su operador, ahora puede haber sólo uno. Se normalizan los instrumentos y ya no es posible distinguir, por el equipamiento, a qué se dedica una sala.

#### **1. 5. 4. 4. La animación digital y su evolución tecnológica**

La tecnología digital ha desarrollado también dispositivos dedicados a la animación gráfica, comenzando con las primeras herramientas de movimiento introducidas en las paletas gráficas, los pioneros sistemas informáticos de grafismo televisivo.

El campo de la animación clásica, los *cartoons*, o dibujos animados en dos dimensiones, se ha beneficiado de sistemas que automatizan labores tediosas como el pintado y tintado informático de los dibujos hechos a mano y posteriormente escaneados, o de las amplias posibilidades que ofrece el ordenador para componer escenas y verlas desde diferentes ángulos (Konigsberg, 2004: 36).

Los *softwares* de tres dimensiones son sin duda uno de los campos más evolucionados y divulgados en el área de la animación, con nuevos equipos, más potentes, más rápidos y con nuevos enfoques, como en el caso del *software* de *Maya* o *Softimage*, sistemas que pretenden revolucionar aspectos como el modelado o la animación de personajes virtuales. En este campo, el de los actores virtuales, hay que comentar también el uso de sistemas de captación del movimiento de personas de

carne y hueso a través de sensores, para que el sistema aplique, en muchos casos en tiempo real, las mismas acciones al personaje que existe en el ordenador (Beane, 2012).

Otro campo divulgado ha sido la utilización de sistemas 3D para la creación de escenografías o decorados virtuales, por las que se puede desplazar e interaccionar un presentador, gracias al uso de *croma-keys*<sup>79</sup> de gran calidad, junto a cámaras con sensores y una correspondencia entre éstas y la cámara virtual que hay dentro del ordenador. En todo esto, y en su aplicación en tiempo real, ha sido muy importante la evolución en potencia y abaratamiento de las plataformas (Hartwig, 2005: 74).

En el camino hasta los actuales procedimientos de animación 3D, ha habido una gran evolución tecnológica, desde los elementos más rudimentarios como el papel, hasta los más avanzados *hardware* y *software*.

El cine 3D surgió incluso antes de que apareciera el sonido y el color en las pantallas. En 1915, en el teatro *Astor Place* en Nueva York, se proyectaron los tres primeros cortometrajes con tecnología 3D. En 1922 nació el primer largometraje 3D, titulado *El que ella quiere*, dirigido por el director americano Nat C. Deverich. La primera película sonora en 3D, *Nozze vagabonde*, apareció en 1936, de la mano del director italiano Guido Brignone. Y más adelante, en 1947, la primera película con sonido y en color en 3D, se pudo observar gracias a Aleksandr Andriyevsky, con *Robinzon Kruzo*, se trataba de un telefilm soviético (Hoberman, 2012: 42).

---

<sup>79</sup> El *croma* (del inglés *chromakey*) es una técnica audiovisual utilizada ampliamente tanto en cine y televisión como en fotografía, que consiste en la sustitución de un fondo por otro mediante ordenador. Esto se hace debido a que es demasiado costoso e inviable el recorte del fondo o personajes para completar *frame* mediante rotoscopia. Para realizar esta operación con facilidad y buen resultado, se utiliza el *chroma key* o "clave de color". Básicamente consiste en un fondo de color sólido y uniforme y el objeto que se desea recortar o cambiar de fondo, dejando lo demás para tarea del ordenador. Para realizar la operación para colocar en una situación posterior a ese hipotético fondo. Este color debe ser alguno de los primarios (rojo, verde o azul). Habitualmente se usa verde o azul, no rojo, ya que es el componente más importante de la piel humana

Después de muchos años de investigaciones y adelantos, en 1953, *Warner Bros* estrenó, en el *Paramount Theater*, el primer largometraje 3D con sonido estereofónico llamado *Los crímenes del museo de cera*. Seguidamente, se produjo un gran apogeo del cine tridimensional, la gran mayoría de salas de cine de Estados Unidos se equiparon adecuadamente para proyectar películas en 3D. La primera película sonora 3D exhibida con el famoso *Cinemascope*<sup>80</sup> fue en 1960, *Un septiembre borrascoso*, dirigida por Byron Haskin (Méndez, 2006: 149).

En cuanto al campo de las tecnologías ópticas, actualmente, la posibilidad de almacenar más datos viene siendo una necesidad, y esto conlleva la idea de crear nuevos sistemas de almacenamiento. Para poder llegar a comprender el funcionamiento de la tecnología en tres dimensiones habría que hacer un breve repaso a la evolución técnica que se produjo para llegar a ver los productos 3D tal como los concebimos en la actualidad.

#### 1. 5. 4. 4. 1. Impresión lenticular

El concepto de la lámina lenticular se remonta a 1692, cuando un pintor francés, llamado Bois-Clair, descubrió que conseguía un efecto tridimensional sobre lienzo por medio de una rejilla de listones verticales, colocada entre el espectador y la pintura, de forma que quedase perpendicular al plano y asignándole un ángulo recto (Schröter, 2014: 185).

Así fueron evolucionando con diferentes técnicas y procesos. Tuvieron un gran auge desde 1940 hasta 1980, cuando la empresa *Vari-Vue* comercializó los primeros productos de campañas políticas con el

---

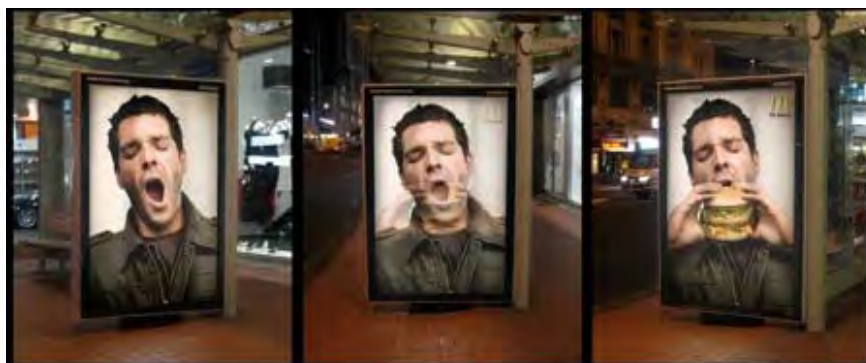
<sup>80</sup> El *Cinemascope* es un sistema de filmación caracterizado por el uso de imágenes amplias en las tomas de filmación, logradas al comprimir una imagen normal dentro del cuadro estándar de 35 mm, para luego descomprimirlas durante la proyección logrando una proporción que puede variar entre 2,66 y 2,39 veces más ancha que alta. Gracias a las lentes anamórficas especiales (objetivos *hypergonar*) que son instalados en las cámaras y las máquinas de proyección (Reid, 2004).



lema *I like Ike*. En 1960, las técnicas lenticulares sufrieron un gran progreso debido a que las grandes empresas de publicidad, reconociendo su gran potencial, comenzaron a producirlo en masa. El 25 de febrero de 1964, la revista *Look Magazine* publicó la primera tarjeta postal lenticular. A partir de este momento, numerosas empresas quisieron explotar este nuevo producto ofreciendo a la sociedad cromos de béisbol, postales, portadas de libros y revistas (Richardson, 2013: 137).

En la década de los 80 del siglo XX comienza el imparable desarrollo de los *softwares* y las impresoras, tanto *offset*<sup>81</sup> como digitales. Este hecho hizo que la impresión lenticular evolucionase cada vez más, simplificándose tanto que en varios pasos es posible hacer complicadas tramas y superposiciones de imágenes, dando como resultado que actualmente vuelva a estar de moda este tipo de impresión, sobre todo en el campo de la publicidad, tomando un nuevo enfoque.

ILUSTRACIÓN 12. EFECTO LENTICULAR



Fuente: <http://www.creativossinideas.com/impresion-lenticular/>

Como podemos apreciar en la ilustración 12, para conseguir un efecto lenticular se utiliza una lámina especial (lámina lenticular) formada por una serie muy densa de lentes alargadas, idénticas y paralelas. Detrás de la lámina se colocan distintas imágenes que han sido cortadas previamente en franjas y unidas otra vez mediante programas especiales en el ordenador, alternando las franjas de las distintas imágenes

---

<sup>81</sup> La impresión *offset* (a menudo castellanizado como 'óset', proveniente del inglés *offset*: indirecto) es un método de reproducción de documentos e imágenes sobre papel o materiales similares, que consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre una plancha metálica, compuesta generalmente de una aleación de aluminio. Constituye un proceso similar al de la litografía (Rojas, 2014).



(entrelazado). Dependiendo del efecto deseado, se disponen entre dos y 25 franjas de imagen detrás de cada lente de la lámina, pudiendo usarse también distintas láminas y planchas con un número adecuado de lentes por centímetro. El tamaño y tipo de lente se eligen en función de los requerimientos y del precio (Gee & Falco, 2011: 189).

La impresión lenticular permite realizar incluso diferentes diseños:

- *Morphing* (efectos de transformación): la transformación de una imagen *A* en una imagen *B* es posible hasta en doce fases y no admite efectos de profundidad ya que predomina el efecto de transformación. En definitiva convierte un elemento visual en otro.

- Efecto tridimensional (*3D*): en principio, cada ojo del observador ve el mismo objeto desde un ángulo distinto. Para crear la ilusión se utilizan entre cinco y diez imágenes del mismo objeto, ya sea con perspectivas desplazadas o dispuestas en tres o cuatro planos (primer plano, plano de la imagen y fondo). Se contemplan elementos visuales en diferentes planos espaciales.

- Efecto *zoom*: su estructura es igual que la de *morphing*. La única diferencia es que el objeto tiene el efecto de estar moviéndose hacia delante y hacia atrás.

- Efecto *slip 2/3* (cambio de imágenes o imágenes alternantes): al cambiar el ángulo de observación, cambia el objeto. Una imagen puede cambiar en otra completamente.

- *Animation/motion* (movimiento): al mover el objeto lenticular se ve una corta secuencia animada. A medida que cambia el ángulo de visión aparece una secuencia de imágenes.

Por supuesto, todos estos efectos pueden combinarse, aunque depende siempre de las imágenes originales disponibles y en función de su tamaño. Técnicamente, por la naturaleza misma del sistema, el

volumen de datos que se maneja en la técnica lenticular es enorme. En la realización de efectos 3D o de animación, particularmente puede ser necesario convertir doce o más imágenes en un juego de datos e imprimirlas detrás de cada lente. Actualmente, según la industria gráfica, la forma más común y eficaz de imprimir las láminas lenticulares se logra a través de imprentas litográficas<sup>82</sup>, ya que ofrecen el mejor control de máquina, manejo de impresión eficiente y la mayor calidad de imagen. Las láminas lenticulares más usadas mundialmente es la de 75 LPI (lenticulas por pulgada) ya que es la más efectiva para lograr imágenes en 3D y para proyectos de alto volumen, aunque en el mercado las podemos encontrar desde 62 LPI hasta 100 LPI.

#### 1. 5. 4. 4. 2. Estereogramas

Entendemos por estereograma una ilusión óptica que se basa en la capacidad que tienen los ojos de captar imágenes desde distintos puntos de vista. Esas perspectivas diferentes son captadas por el cerebro de tal manera que nos confunde y parece ser una imagen tridimensional, cuando en realidad estamos contemplando una imagen bidimensional. Para ello el cerebro debe superar la coordinación general automática entre el enfoque y la convergencia. Durante años los estereogramas se hacían con fotografías, éstas se tomaban desde ángulos ligeramente distintos y posteriormente se sobreponían. Actualmente se crean por computadora mediante el sistema de puntos aleatorios, que consiste en

---

<sup>82</sup> La técnica litográfica se basa en el desvío recíproco entre sustancias hidrofóbicas e hidrofílicas, esto quiere decir que el agua rechaza o acepta las tintas grasas; las zonas que imprimen y las que no imprimen se encuentran en el mismo nivel, por ello las matrices litográficas se llaman también planográficas. Para este tipo de impresión se utiliza una piedra caliza pulimentada sobre la que se dibuja la imagen a imprimir (de forma invertida) con una materia grasa, bien sea mediante lápiz o pincel. Este proceso se basa en la incompatibilidad de la grasa y el agua. Una vez la piedra humedecida, la tinta de impresión solo queda retenida en las zonas dibujadas previamente. Para cada color debe usarse una piedra distinta y, evidentemente, el papel tendrá que pasar por la prensa de imprimir tantas veces como tintas se empleen. En los carteles impresos mediante el sistema litográfico, tan frecuentes en la segunda mitad del siglo XIX y primeras décadas del siglo XX, se utilizaban quince, veinte o más tintas. Entre ellos son de destacar los que anunciaban las corridas de toros, los de las Semana Santa, y los diseñados durante la Guerra Civil española (Fernández, 1993).

dos imágenes formadas por distintos puntos distribuidos aleatoriamente. Para poder percibir la imagen tridimensional, hay que desenfocar la vista de la imagen, de tal manera que sean captadas ambas perspectivas como se puede apreciar en la ilustración 13 (Martínez Verdú & Pons Moreno, 2004: 344).

ILUSTRACIÓN 13. ESTEREOGRAMA



Fuente: <http://www.figuradictos.net/t2055-estereogramas>

En 1838, Charles Wheatstone, un científico británico, publicó su trabajo sobre la estereopsis<sup>83</sup> partiendo de diferencias en las posiciones horizontales de las imágenes en ambos ojos. Apoyaba su explicación mostrando imágenes con diferencias horizontales, de manera separada, es decir, una a cada ojo con la ayuda de un estereoscopio que había patentado él mismo usando espejos. Así se podía percibir una profundidad tridimensional en una imagen de dos dimensiones (Bowers, 2001).

Entre 1849 y 1850, David Brewster, un científico escocés, mejoró el sistema de Wheatstone empleando lentes en lugar de espejos en el estereoscopio, además reducía así el tamaño del artilugio. Descubrió que observar patrones repetidos en un tapiz engañaba al cerebro para que

---

<sup>83</sup> Percepción de profundidad binocular.

enlazase dos elementos que provienen del mismo objeto y crear el efecto de “salirse del fondo”, lo que denominó como “efecto tapiz”, conocido actualmente como estereogramas de “papel tapiz” o estereograma de imagen simple (Crespo Jiménez & Villena Espinosa, 2007: 236).

En 1979, Christopher Tyler, psicofísico visual, combinó las teorías de los estereogramas de tapiz de imagen simple con los estereogramas de punto aleatorio para crear el primer “autoestereograma de punto aleatorio”, el cual permite a las personas ver imágenes tridimensionales de un plano bidimensional sin ayuda de aparato alguno (Jaroszewicz *et al.*, 1995).

Finalmente existen dos tipos fundamentales de estereogramas, aquellos que se presentan en dos imágenes separadas, estereogramas de imagen doble; y los que se presentan en una sola imagen, estereogramas de imagen única. En el caso de los estereogramas de imagen doble, hay que tener en cuenta el tamaño horizontal y vertical, la incidencia del paralaje y el modo en que se alinean los objetos en la visión tridimensional respecto a la que muestran las imágenes bidimensionales (Martínez Verdú y Pons Moreno, 2004: 344):

- En cuanto al tamaño: Normalmente, los ejes oculares se mantienen paralelos, a no ser que un objeto esté cercano, en cuyo caso, estarán ligeramente convergentes. Por ello, la separación entre las dos imágenes de un objeto ha de ser igual o inferior a la distancia que separa ambos ojos<sup>84</sup>. El tamaño de cada dibujo ha de ser de un tamaño igual o inferior a la distancia interpupilar del observador. Si es mayor exige la divergencia, por lo que no puede superarse en mucho más el límite de 65 milímetros. Sin embargo, el tamaño vertical del estereograma puede ser de cualquier tamaño.

---

<sup>84</sup> La distancia entre los ojos es variable de unas personas a otras, oscilando entre 5,5 y 7 centímetros. La media suele ser 65 milímetros.

- En cuanto al paralaje: Este término hace referencia al ángulo que se crea por las líneas rectas que unen un punto determinado del objeto con cada uno de los ojos. Así que se trata de un parámetro dependiente de la separación entre los ojos del observador y la distancia a la que se encuentre el punto observado.
- En cuanto a la alineación de los objetos: cuando hablamos de visión estereoscópica, el punto de visión de cada uno de los ojos es diferente. Por ello, los diferentes componentes de la visión percibida parecen alinearse en direcciones diferentes según se observe con un ojo u otro.

En el caso de los estereogramas de imagen única, no existen limitaciones en cuanto al tamaño que presentan. Superan incluso a los estereogramas tradicionales. Su desarrollo se debe a la evolución de los estereogramas de imagen doble en los que no existe la separación entre las imágenes de la derecha y de la izquierda, obteniendo un grabado con una continuidad física perfecta. Así tendríamos una sola imagen formada en realidad por la unión de dos imágenes. Si añadiésemos una tercera imagen obtendríamos un gráfico compuesto por tres imágenes. Así, si se repite el proceso más veces, se puede cubrir la superficie que se desee añadiendo nuevas imágenes (Martínez Verdú y Pons Moreno, 2004).

#### 1. 5. 4. 4. 3. Los anaglifos

Los anaglifos son imágenes bidimensionales tratadas de una manera en particular para que sean capaces de provocar un efecto tridimensional, con la ayuda de unas gafas especiales. Su estructura se basa en dos imágenes iguales, compuestas por dos capas de color superpuestas pero direccionadas ligeramente en sentido opuesto como se puede observar en la ilustración 14.

Lo principal se encuentra en el centro, y lo de alrededor y el fondo se encuentra movido lateralmente en sentidos opuestos, pero deben de ser cada una de las imágenes de un color y, además, que estén en lados opuestos uno del otro en la gama cromática (por ejemplo rojo-azul, rojo-verde o bien ámbar-azul), una para cada ojo. Se sitúan superpuestas y movidas ligeramente una respecto a la otra, en direcciones opuestas, para producir el efecto de profundidad, siempre y cuando se visionen con las gafas anaglíficas.

ILUSTRACIÓN 14. IMAGEN DE ANAGLIFO



Fuente: <http://www.canonistas.com/foros/otras/200042-santillana-anaglifo.html>

El resto lo hace la corteza visual del cerebro, que fusiona todas estas imágenes, sugiriendo la percepción de una escena con profundidad (Castillo, 2012: 202).

Los anaglifos fueron inventados por el físico alemán Wilhelm Rollmann, en el año 1853, y publicado en los *Anales de Poggendorff*<sup>85</sup>. Más tarde, en el año 1891, Ducos du Hauron, inventor de la fotomecánica, realizó las primeras proyecciones públicas, provisto de dos proyectores

---

<sup>85</sup> Johann Christian Poggendorff (1796-1877), físico alemán. Destacó en sus trabajos sobre electricidad y magnetismo, y fue director de la publicación científica *Annalen der Physik und Chemie* entre 1824 y 1876. Durante los 52 años que estuvo al frente de la publicación adquirió un enorme conocimiento de los trabajos de los científicos más relevantes de todas las épocas y países (Blom, 2010: 414).



conforme al proceso del alemán Rollmann, además de los primeros anaglifos impresos en papel. Las proyecciones y las imágenes impresas se veían en tonos marrones cuando no se usaban las gafas, sin embargo con gafas se contemplaba en blanco y negro. Este fue el motivo de investigación para muchas editoriales que deseaban conseguir el color en esta tecnología, ignorando que ya en 1955, en España, José Ariznavarreta inventó un sistema denominado el *Estereocrom* para ver la gama cromática (Benito Calvo, 2008: 71).

En 1922 se proyectan públicamente las primeras películas en tres dimensiones mediante el sistema de Rollmann: *The power of love* y *Movies of the future*, a éstas le siguieron gran cantidad de películas realizadas con el mismo sistema (Bolas *et al.*, 1996: 5). Ya en España, en 1950, en los laboratorios cinematográficos de Arroyo de Madrid, José Ariznavarreta realiza diapositivas anaglíficas en color mediante virajes químicos, utilizando imágenes seleccionadas sobre emulsiones pancromáticas. Incluso edita en 1954 una colección de cromos anaglíficos con imágenes de las películas *Los crímenes del museo de cera* (de la Warner Bros) y *Forti* (de *Columbia Pictures*) (Sánchez, 1990: 149). En el año 1955, Ariznavarreta patenta los anaglifos en color sobre películas de cine. Sus primeras pruebas las realizó en los laboratorios *Cine-Fotocolor*, de Aragonés y Pujol, en Barcelona, que más tarde pasaron a denominarse *Fotofilm* (Kuéllar, 2011).

El *estereocrom* en color se vuelve a patentar en 1974, aplicado a la televisión y el vídeo. Con todos estos desarrollos y progresos presenta otra patente para realizar negativos estereoscópicos, copias y ampliaciones *estereocrom*, sobre papel fotográfico y fotolitos para artes gráficas, además consciente de un espacio adecuado para trabajar, diseña un laboratorio especial para ello y un sistema óptico para realizar imágenes *estereocrom* con todo tipo de cámaras de fotografía, cine y vídeo. Con ese mismo sistema fotografía y edita una colección, un año

después, de postales para el parque zoológico de Madrid (Benito Calvo, 2008: 71).

Actualmente, para crear un anaglifo es primordial tener dos fotos iguales pero realizadas en el mismo momento, con la diferencia que la segunda foto se tomará habiéndose movido lateralmente la cámara entre tres y cinco centímetros. El posterior montaje se puede realizar con diferentes programas de ordenador como son el *Anamaker*, *Photoshop* o *Gimp*.

En cuanto a las gafas o lentes 3D o anaglíficas, para poder contemplar los diferentes anaglifos, nos encontramos principalmente con dos tipos de lentes:

Lentes o gafas pasivas: este tipo de lentes son las más sencillas. Se trata de colocar un color en cada ojo (dependiendo de los colores de los que esté formada la imagen, como ya hemos dicho anteriormente, deben ser colores que estén en lados opuestos del círculo cromático), normalmente los colores más usados son el rojo y el azul.

Dejan ver al ojo sólo el par estéreo que le corresponde. Es decir, si nuestra imagen tiene el color azul en la parte izquierda, en el ojo izquierdo tendríamos la lente de color rojo y viceversa. Cada lente de color absorbe la luz emitida para cada una de las imágenes. Así, cada ojo ve el contorno de la imagen opuesta en color y posición, haciendo que el cerebro interprete una sola imagen con profundidad. Dentro de este tipo de gafas pasivas, nos encontramos con otros sistemas que actualmente están mucho más avanzados, como son las gafas polarizadas. Éstas tienen una lente polarizada verticalmente y la otra horizontalmente, con las imágenes requeridas polarizadas de la misma forma. Este polarizado permite especificar los colores 3D, mientras que las lentes rojas y azules reproducen un particular blanco y negro. Este tipo de gafas se está imponiendo a las anteriores por diversas razones, como la reproducción más fiel del color, su comercialización para el uso doméstico y una mejor experiencia del 3D (Castillo, 2012: 231).



Lentes o gafas activas: para poder usar estas lentes, antes deben estar sincronizadas con la pantalla donde se vaya a visualizar las imágenes. Hay gafas que se conectan a través de un sensor infrarrojo, y otras se sincronizan con la pantalla a través de un conector de señal sincronizado estereoscópico estandarizado que utiliza tres pines. Cada uno de los pines tiene su función: uno para llevar la carga eléctrica, otro actúa como toma de tierra y otro transporta la señal sincronizada estéreo. En resumen, están compuestas por un filtro *LCD* que sincroniza con el sistema de proyección para tapar un ojo u otro según corresponda. Se proyectan dos películas a la vez, una para cada ojo, con *frames* intercalados. Cuando se proyecta la imagen correspondiente al ojo derecho, las gafas oscurecen el cristal del ojo izquierdo y viceversa. Cuando la frecuencia de proyección es suficientemente elevada, el ojo y el cerebro no detectan parpadeos y la sensación tridimensional es convincente. Evidentemente, para que todo esto sea posible, primero es necesario disponer de una película que haya sido filmada con el formato adecuado, para esto se necesitan al menos dos cámaras de vídeo que capturen las escenas a la vez, una será la encargada de recoger las imágenes que serán proyectadas para el ojo izquierdo y la otra para el ojo derecho (Castillo, 2012: 277). Actualmente, las gafas *3D* suponen una nueva batalla tecnológica y comercial entre los fabricantes de las mismas<sup>86</sup>.

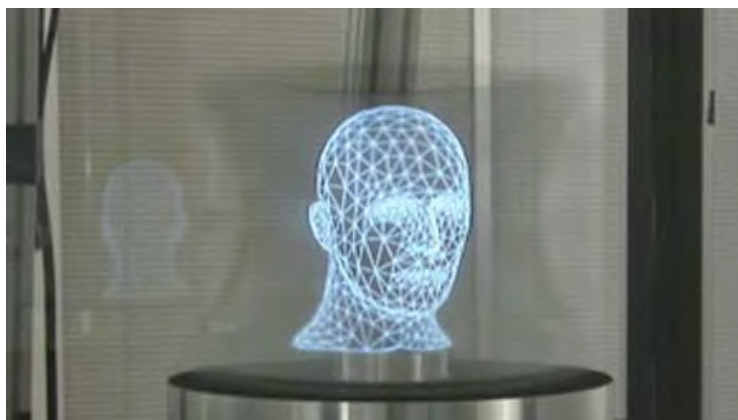
---

<sup>86</sup> En este artículo de *El País digital* se cita: “*Dolby Laboratories* [...], ofrece unas gafas que diferencian las frecuencias de los colores rojo, verde y azul. Las gafas de *XpanD*, por su parte, llevan una batería que permite cerrar de forma intermitente y alternativa la visión en cada ojo. Al margen de los distintos precios de cada solución, el reto para estas compañías es que cada sistema de gafas exige su propio sistema de proyección en los cines. *RealD* afirma estar instalado en 5.000 salas. *XpanD* controlaría unas 2.000 en todo el mundo. *Dolby* tendría unas 2.200”. Fuente: [http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/Gafas/3D/nueva/batalla/tecnologica/elpeputec/20091228e/peputec\\_2/Tes consultado el 28 de Diciembre de 2014](http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/Gafas/3D/nueva/batalla/tecnologica/elpeputec/20091228e/peputec_2/Tes consultado el 28 de Diciembre de 2014).

#### 1. 5. 4. 4. 4. La holografía

Hay muchos tipos de holografías, pero desde el punto de vista del láser, viene a ser una visión tridimensional por medios de interferencias de haces de luz; es una imagen registrada con una luz coherente de láser que permite guardar información en tridimensional de un objeto holografiado, y gracias a una única fuente de luz blanca la imagen se reproduce en tres dimensiones, igual que se registró. Sin embargo, tenemos que diferenciar dos términos para hablar de holografía, ya que, por un lado tenemos que entender la holografía como tecnología de grabación de información de ondas de luz y de reconstrucción de la información procedente de una barrera de ondas; y por otro lado, la holografía como registro o soporte de información de ese bloque de ondas. Como ya podemos adivinar, la herramienta principal de los soportes ópticos es el rayo láser (Martín Pascual, 1997).

ILUSTRACIÓN 15. IMAGEN HOLOGRÁFICA



Fuente: <http://proyector3d.blogspot.com/2013/02/historia-del-holograma.html>

Dennis Gabor fue quien, a finales de los años 40 del siglo XX, adelantó algunos planteamientos sobre cómo formar lo que llamó holografía<sup>87</sup>, aunque para llevarlo a la práctica tuvo que esperar a la

---

<sup>87</sup> La holografía es una técnica avanzada de fotografía, que consiste en crear imágenes tridimensionales. Para esto se utiliza un rayo láser, que graba microscópicamente una película fotosensible. Ésta, al recibir la luz desde la perspectiva adecuada, proyecta una imagen en tres dimensiones. La holografía fue inventada en el año 1947 por el físico húngaro Dennis Gabor, que recibió por esto el Premio Nobel de Física en 1971. Recibió la patente GB685286 por su invención. Sin embargo, se perfeccionó años más tarde con el desarrollo del láser, pues los hologramas de Gabor eran muy primitivos a causa de las fuentes de luz tan pobres que se utilizaban en sus tiempos (Gómez, 2006:81).

invención del rayo láser. En 1956, E. M. Leith investigaba un método para poder registrar y mostrar gráficamente la forma de onda de las señales de radar usando técnicas ópticas. Consiguió como resultado dos imágenes del objeto, una real y otra virtual, que mezcladas entre sí y gracias a una luz incidente originaban una imagen tridimensional (Gómez, 2006: 81). En 1962, Yuri Denisyuk desarrolló el método de fabricación de hologramas de luz blanca o reflexión. Este hallazgo, entre otros, le sirvió a Gabor para perfeccionar su invento y presentarlo a la sociedad en 1969 y para recibir el Premio Nobel de física en 1971. Se establecía así otro sistema que podía competir perfectamente con el resto de medios de registro (ilustración 15) (Maciel y Parente, 2009: 154).

Los hologramas más utilizados y más simples son los llamados hologramas Fresnel, aunque debido a la gran evolución que han experimentado nos podemos encontrar con varios tipos (García Santiago, 2006):

Por el material sobre el que se realiza la grabación:

- Hologramas de absorción: la información holográfica se codifica en una emulsión de acuerdo con las diferencias microscópicas de absorción de luz, reflejadas en la cantidad de haluro de plata que se ha transformado durante la exposición.
- Hologramas de fase: el holograma queda fijado al haberse eliminado la capa de plata metálica y cambiar así el índice de refracción.

Por el color del rayo láser utilizado en la grabación y la reconstrucción:

- Hologramas de transmisión o de Fresnel: este fue el primer método utilizado en holografía. Para poderlos ver, necesitan

el mismo láser que se empleó para su fabricación, por seguridad, no suelen verse hologramas de este tipo si se usan láseres de alta potencia. Además, el haz de referencia llega por el frente al objeto.

- Hologramas prensados o de transmisión de luz blanca: son generalmente de plano imagen o de arco iris, a fin de hacerlos observables con luz blanca ordinaria. Sin embargo, se registran sobre una capa de una resina fotosensible, llamada *Fotoresist*, depositada sobre una placa de vidrio.

Por la orientación del rayo láser utilizado en la grabación y la reconstrucción (Berriel *et al.*, 1990):

- Hologramas de reflexión: El haz de referencia se dirige hacia la placa desde el frente. La imagen es de un solo color y se puede colgar en la pared. Esta luz blanca debe ser una fuente puntual dirigida hacia la placa desde arriba, en ángulo aproximado de 45 grados. Si se dirigen dos luces, se recrearán dos imágenes.
- Hologramas arco iris: Esta se envía a través de la placa desde atrás, con la placa colgada a cierta distancia de la pared. Nos podemos ir desplazando de izquierda a derecha, con lo que irá cambiando el paralaje. Si miramos a diferentes alturas, siguiendo la verticalidad, veremos la imagen en diferentes colores. En este tipo de hologramas, la perspectiva funciona a la inversa en la formación de imágenes reales. Las zonas de la imagen que deberían aparecer detrás las veremos más próximas y viceversa. Si movemos la cabeza hacia la derecha, la imagen parece girar en el mismo sentido, de forma que veremos un movimiento contrario al esperado. Al dar la sensación de ver el objeto desde su interior y no desde el exterior, la imagen real se la conoce como imagen pseudoscópica (falsa imagen).

Por la configuración de grabación o cómo se va a grabar ese objeto que contendrá el holograma (Chorro Calderón, 2007: 6-8):

- Hologramas de ordenador: Las franjas de interferencia que se obtienen con cualquier objeto imaginario o real se pueden calcular mediante una computadora. Una vez calculadas estas franjas, se pueden mostrar en una pantalla y luego fotografiar. El resultado sería un holograma sintético.
- Hologramas de color: Si se usan varios láseres de diferentes colores, tanto durante la exposición como durante la observación, se pueden lograr hologramas en color. Las técnicas usadas para llevar a cabo estos hologramas son complicadas y caras. Sin embargo, empresas como *Optware* investigan sobre la mejora de este sistema para sacar al mercado un disco holográfico, el *HVD (Holographic Versatile Disc)*.
- Hologramas planos: La luz enviada a la placa está a menos de 90 grados con respecto de esta. Esto quiere decir que contiene un plano bidimensional de la emulsión.
- Hologramas de volumen (*3D*): Se generan imágenes tridimensionales a partir de información bidimensional, o bien, se presentan diferentes vistas planas de un objeto para producir la ilusión de esa tridimensionalidad. Para ello el ángulo estará entre los 90 y los 180 grados.
- Hologramas multiplexados: Se trata de un almacén holográfico de información. Se toma una cadena de *bits* de una sola vez, como si fuera una gran banda ancha. Por ejemplo, primero se toman varias imágenes fotográficas secuenciales de un tema y se almacenan por exposición múltiple (por reflexión o por transmisión), en una placa

holográfica. Posteriormente, con una cámara de cine se registran numerosas vistas diferentes de un objeto al girar éste delante de la cámara. Una vez procesada, esta película se coloca en una impresora óptica holográfica, la cual convierte, secuencialmente, cada cuadro de película en un holograma multiplexado. Generalmente esta modalidad tiene un paralaje horizontal ya que es más usual que la cámara se mueva alrededor. Tampoco son verdaderos hologramas, sino información fotográfica holográficamente almacenada, aunque a través de ordenador se pueda rotar un objeto 360 grados. A este tipo de hologramas también se les denomina hologramas de Cross, estereogramas Benton, hologramas integrales, integramas u hologramas múltiples.

- Holografía con láseres pulsados: permite holografar sujetos vivos, tanto personas como plantas, mediante un láser pulsado, procedente de una varilla de rubí, que proporciona toda la energía necesaria para la exposición de la película en un milisegundo. Casi no se dan vibraciones y movimientos.

La animación *3D* ha supuesto una verdadera revolución en el mundo de la animación televisiva. Esta disciplina, al principio de su existencia estaba limitada a los campos de la simulación militar, industrial y científica. En sus comienzos se trataba de trabajos muy caros que requerían máquinas muy potentes, pero en aquel momento los resultados eran muy vistosos y sorprendentes. Ahora la animación *3D* está totalmente asumida por el público. Para poder crear objetos en tres dimensiones no existen límites, excepto el propio ordenador y los *softwares* destinados para el mismo. Éstos cada vez proporcionan más y mejores herramientas. El mundo virtual y el tridimensional se ha extendido a otros sectores del conocimiento que no es sólo el del audiovisual, sirviendo de soporte y utensilio básico para campos como el diseño

industrial, la arquitectura, los simuladores de vuelo, la realidad virtual, las matemáticas, la química, la astronomía y la medicina.

En la generación de una animación podemos distinguir distintas fases estrictamente técnicas<sup>88</sup> (Adamson y Jenson, 2001: 17-19):

- El modelado: este proceso consiste en construir en el programa propio de ordenador los elementos u objetos que van a formar parte de la animación, introduciendo los datos geométricos de estos. Nos encontramos con varias técnicas de modelado; el modelado de superficies que construye los objetos 3D desde la descripción de las superficies que lo componen y delimitan; el modelado volumétrico que utiliza ecuaciones matemáticas para generar con precisión volúmenes tridimensionales; el

---

<sup>88</sup> Estas fases son: 1. El modelado: este proceso consiste en construir en el programa propio de ordenador los elementos u objetos que van a formar parte de la animación, introduciendo los datos geométricos de estos. Nos encontramos con varias técnicas de modelado; el modelado de superficies que construye los objetos 3D desde la descripción de las superficies que lo componen y delimitan; el modelado volumétrico que utiliza ecuaciones matemáticas para generar con precisión volúmenes tridimensionales; el de fractales para superficies irregulares y el método de objetos *soft*, por ejemplo para estructuras flexibles y líquidos.

2. La animación: El método más usado es mediante los *keyframes*, que son los puntos clave de la animación, los que la definen. Es necesario crear varios con diferentes parámetros (posición, tamaño o rotación). Se visualiza en el programa los *keyframes* y sus curvas de varios objetos y parámetros a la vez, para así poder coordinarlos mejor. Se puede animar mediante *shapes*, que son deformaciones por las cuales damos expresividad a los objetos mediante la deformación (como las expresiones faciales).

3. Los materiales y texturas: Se suele realizar después del modelado pues el resultado de la iluminación depende mucho de esta fase. Primero hay que añadir un material al objeto, que define características del objeto como el color, las áreas de iluminación, la transparencia o la reflectividad. Cada material tiene unas características diferentes por ello debemos tener en cuenta la iluminación a la hora de asignar un material, que determinan su carácter visual. Además los programas suelen tener una librería donde escoger los diferentes materiales. Después hay que asignar una textura ya que todo depende del objeto y el resultado que deseemos conseguir. Con ellas podemos simular una textura (madera, tramados o superficies rugosas) con una gran realidad.

4. Las luces, cámara y *render*. Finalmente debemos tener tanto la iluminación como la cámara. Respecto a la iluminación, podemos colocar tantas fuentes de luz como queramos, colocarlas en puntos de vista distintos respecto a los ejes XYZ, elegir su color e intensidad y además se puede elegir entre varios tipos de luces: luces infinitas (sería como la luz solar, emite rayos paralelos y en una dirección); luces puntuales (sería como una bombilla, emiten luz en todas direcciones); luces direccionales o spot (sería como una linterna, la luz tiene una dirección más o menos ancha y un haz de forma cónica). En cuanto a las cámaras, podemos elegir el tipo de cámara que deseamos (en sistemas PAL, NTSC, 16:9 o panorámicas) el ángulo de visión (diferentes tipos de objetivos) y otros ajustes de óptica. Al igual que las luces, podemos incluir y posicionar las cámaras como se desee. A la hora de *renderizar* nuestra escena, disponemos de varias técnicas de renderizado que proporcionan diferentes resultados: el *raytracing* que produce reflejos especulares perfectos en las superficies o el *radiosity*, que se emplea para los acabados fotorealistas (Geduld, 2013).

de fractales para superficies irregulares y el método de objetos *soft*, por ejemplo para estructuras flexibles y líquidos.

- La animación: El método más usado es mediante los *keyframes*, que son los puntos clave de la animación, los que la definen. Es necesario crear varios con diferentes parámetros (posición, tamaño o rotación). Se visualiza en el programa los *keyframes* y sus curvas de varios objetos y parámetros a la vez, para así poder coordinarlos mejor. Se puede animar mediante *shapes*, que son deformaciones por las cuales damos expresividad a los objetos mediante la deformación (como las expresiones faciales).

- Los materiales y texturas: Se suele realizar después del modelado pues el resultado de la iluminación depende mucho de esta fase. Primero hay que añadir un material al objeto, que define características del objeto como el color, las áreas de iluminación, la transparencia o la reflectividad. Cada material tiene unas características diferentes por ello debemos tener en cuenta la iluminación a la hora de asignar un material, que determinan su carácter visual. Además los programas suelen tener una librería donde escoger los diferentes materiales. Después hay que asignar una textura ya que todo depende del objeto y el resultado que deseemos conseguir. Con ellas podemos simular una textura (madera, tramados o superficies rugosas) con una gran realidad.

- Las luces, cámara y *render*: Finalmente debemos tener tanto la iluminación como la cámara. Respecto a la iluminación, podemos colocar tantas fuentes de luz como queramos, colocarlas en puntos de vista distintos respecto a los ejes XYZ, elegir su color e intensidad y además se puede elegir entre varios tipos de luces: luces infinitas (sería como la luz solar, emite rayos paralelos y en una dirección); luces puntuales (sería como una bombilla, emiten luz en todas direcciones); luces direccionales o spot (sería como una linterna, la luz tiene una dirección más o menos ancha y un haz de forma cónica).



Estas mismas podríamos señalar que se utilizan de forma estándar en otras producciones de campos del conocimiento distintos al del cinematográfico o televisivo, como ya hemos comentado, pero que supone también una estandarización en las jerarquías de trabajo y organización del mismo.

En cuanto a los programas o *softwares* de animación tridimensional podemos destacar en la actualidad:

- *Autodesk Maya*: surgió a partir de la evolución de anteriores programas como *Power Animator* y de la fusión de *Alias* y *Wavefront*, dos empresas canadienses dedicadas a los gráficos generados por ordenador. Más tarde *Silicon Graphics* (ahora *SGI*), absorbió a *Alias-Wavefront*, que finalmente ha sido asumida por *Autodesk*, una potente solución integrada para el modelado, la animación, la creación de efectos visuales y la *renderización* en *3D*. El programa está basado en una arquitectura abierta, permite programar o generar archivos de comandos para todo el proceso de trabajo con una *API* (interfaz de programación de aplicaciones) completa y bien documentada, o uno de los dos lenguajes de comandos incorporados: *Maya Embedded Language* (MEL) o *Python*. Este carácter abierto, combinado con un conjunto de herramientas *3D* líderes, hace realidad la visión creativa para cine, televisión, desarrollo de juegos y proyectos de diseño. Actualmente podemos encontrar en el mercado dos versiones de *Maya*: *Autodesk Maya Unlimited* y *Autodesk Maya Complete* (Naas, 2012).

- *Softimage XSI*: era una subsidiaria de *Avid Technology*. El 23 de octubre de 2008 fue adquirida por *Autodesk*, su principal producto es *Softimage XSI*, empleado para la creación de animaciones por ordenador en nuevas películas, en comerciales y videojuegos. Ha sido considerado durante mucho tiempo el mejor del mercado en este campo, especialmente en la animación de las cámaras. *Softimage* permite a los profesionales un uso intuitivo, no destructivo, para crear

flujos de trabajo de animación de personajes y efectos impresionantes (Rossano, 2006).

- *LightWave 3D*: nació de la unión de los programas *Videoscape* y *Aegis Modeler*, en 1990, funcionando bajo la plataforma del *Commodore Amiga*<sup>89</sup>. *LightWave 3D* siempre ha sido multiplataforma y hoy día funciona en *Mac OS X* y *Windows*, en 32 y 64 bits. Se divide en dos subprogramas: *Modeler* y *Layout*. En *Modeler* se realiza el modelado del objeto con una filosofía orientada a capas; cada capa es una única malla, a diferencia de otros paquetes de modelado, en *lightwave* no existen los objetos sino una malla generalizada en cada capa; en *Layout* se realiza el *rigging* o configuración del esqueleto de una malla, dinámicas, efectos especiales, *render*, configuración de cámaras y luces (Ablan, 2011).

- *Renderman*: este es un *software* creado por y para la empresa *Pixar*<sup>90</sup>. Su función es la presentación de efectos visuales fotorealistas en tres dimensiones. Las imágenes que proporciona dan la mayor calidad, y son ricas en atributos visuales sutiles (Buckley, 2011: 41).

- *3D Estudio Max*: es un programa perteneciente a *Autodesk*. Es uno de los programas de animación más utilizado, quizás porque resulta tres o cuatro veces más barato que *Maya* o *Softimage*. Dispone de una sólida capacidad de edición, una omnipresente arquitectura de *plugins* y una larga tradición en plataformas *Microsoft Windows*. Es utilizado en mayor medida por los desarrolladores de videojuegos, aunque también en el desarrollo de proyectos de animación como películas o anuncios de televisión, efectos especiales y arquitectura (MEDIAactive, 2007).

---

<sup>89</sup> Ordenador personal que debido a sus extraordinarias capacidades multimedia, cosechó grandes éxitos en la década de los años 80 y 90. Fue diseñado por Jay Glenn Miner y un equipo de ingenieros. Fueron comercializados por *Commodore International* entre 1985 y 1994. Su sistema de explotación tiene una particularidad excepcional para la informática, consistente en ser multitarea y multimedia (Rufas Tenas, 2012).

<sup>90</sup> Empresa de animación por ordenador especializada en la producción de gráficos en 3D. Fue la creadora del primer largometraje comercial totalmente animado por ordenador, *Toy Story* (Buckley, 2011).

- *Cinema 4D*: desarrollado originariamente para *Commodore Amiga* por la compañía alemana *Maxon*, y portado posteriormente a plataformas *Windows*, *Linux* y *Macintosh* (OS 9 y OS X). Permite modelado, texturización y animación. Sus principales virtudes son una alta velocidad de *renderización*, una interfaz altamente personalizable y flexible, y una curva de aprendizaje muy vertical. Desde hace ya unos años lo viene utilizando la empresa *Portaventura-Park* en una de sus atracciones llamada *Seaodyssey* utilizando la última versión creada para proyectar en *4D* (Von Koeningsmarck, 2009).

- *Blender*: es un programa informático multiplataforma, dedicado especialmente al modelado, animación y creación de gráficos tridimensionales. El programa fue inicialmente distribuido de forma gratuita pero sin el código fuente, aunque posteriormente pasó a ser *software* libre. Actualmente es compatible con todas las versiones de *Windows*, *Mac OS X*, *Linux*, *Solaris*, *FreeBSD* e *IRIX*. Tiene una peculiar interfaz gráfica que los usuarios han definido como poco intuitiva, pues no se basa en el sistema clásico de ventanas; pero tiene a su vez ventajas importantes sobre éstas, como la configuración personalizada de la distribución de los menús y vistas de cámara (Fisher, 2012).

Pero en este sentido habría que mencionar a empresas españolas que contribuyen en la actualidad a desarrollar *softwares* muy potentes para el sector de la animación, la publicidad y el cine en general.

Es el caso de la empresa española *Next Limit*, que constituye una de las mejores prácticas de I+D+i dentro del sector de la animación digital, por el desarrollo del *software* único en el mundo, *RealFlow*, que simula el movimiento de fluidos como el agua, la lava o la espuma, siempre encaminado al mundo de los efectos visuales o *computer graphics*. Este programa, que se vende con licencia de uso, permite recrear desde una gota de agua hasta un tsunami. Gracias a este *software*, *Next Limit* fue

galardonado con un *Oscar* técnico en el año 2008 (Okun & Zwerman, 2013: 642).

*Next Limit* es una empresa de *software* creada a finales de los 90 del siglo XX por un ingeniero naval y un ingeniero aeronáutico, y en la que trabajan alrededor de 50 personas. El *software* que han desarrollado hasta ahora ha buscado siempre la innovación y la creación de tecnologías diferentes a las ya existentes, alcanzando así una diferenciación a través del ahorro de costes, la rapidez y especializándose en el concepto de simulación realista. Han concebido igualmente *XFlow*, un producto de simulación destinada a la ingeniería que puede recrear desde la aerodinámica de un coche, al bombeo de la sangre dentro del corazón. Son también autores del producto *Maxwell Render*, un *software* de simulación de luz, que permite crear imágenes prácticamente indistinguibles de la realidad. Es un simulador fotográfico y está orientado al diseño, la arquitectura y los efectos especiales (Montero, 2011).

*RealFlow* ha creado efectos visuales para multitud de películas de animación, como *Chicken Little*; *Los Increíbles*; *Gru, mi villano favorito* o los tres largometrajes de *Ice Age*, así como multitud de películas de ficción, entre las que destacan *300*, *Charlie y la fábrica de chocolate*, *Millenium*, *El señor de los anillos: El retorno del Rey*, *Matrix Reloaded*, *El código DaVinci*, *2012*, *Avatar* o *El curioso caso de Benjamin Button* (Smith, 2008: 109).

Otra empresa a destacar es *SGO*, una compañía madrileña dedicada a la fabricación y desarrollo de soluciones para la postproducción y el *broadcasters* en la industria del cine y los medios en general desde 1993. *Mistika* es un sistema de postproducción flexible de alto nivel para *SD*, *HD*, *2K*, *4K* y estereoscopía *3D*, desarrollado por la empresa española *SGO* y utilizado tanto en cine como en publicidad y televisión. Este *software* permite analizar la imagen durante el rodaje y estudiar si la estereoscopía es la correcta o si los efectos funcionarán. También ofrece la posibilidad a los directores del proyecto de visualizar las escenas terminadas, seleccionar planos o controlar los colores. El

*software* se vende integrado en *hardware* y puede también integrarse en sistemas de desarrollo de animación, haciéndose en función de la línea de producción del cliente y de acuerdo al *software* que utilice. Además, la empresa cuenta con financiación de la Comunidad de Madrid para el desarrollo de tecnología (Doncel, 2009).

Este sistema ha sido utilizado en varias películas animadas, como *Las aventuras de Tintín: El secreto del unicornio*, y otras de ficción, como *The Hobbit: An Unexpected Journey* o *Balada triste de trompeta*, y cuenta con clientes como *Park Road Post Production*, *BSkyB*, *Framestore*, *Predators*, *Offhollywood*, *Onsight*, *Chroma Tv Hamburg*, *BTV*, *ATM*, *Mighty Horn*, *Videomedia*, *Molinare Madrid*, *El Colorado*, *Thomson Technicolor Madrid*, *Real Madrid Televisión*, *Free your Mind* y *OPTIX Post Production Inc.* (Benítez et al., 2012: 14).

SGO recibió en abril de 2012 el premio *Segundo de Chomón*, que se otorga para reconocer el mérito de aportaciones técnicas en el beneficio de la industria cinematográfica. En este sentido, la animación y su desarrollo tecnológico juegan un papel decisivo, no solo en contenidos de ficción, ya sea a través de los efectos visuales o en la recreación de ambientes que funcionan como sustituto de la fabricación de decorados del modelo tradicional, sino en un abanico mucho más amplio de géneros, como el de la publicidad y los medios interactivos y *online*, dando soluciones eficientes, rentables y competitivas a cualquier producto de ficción audiovisual que se genere en el mercado nacional o internacional.

En definitiva, el ritmo y desarrollo actual de la animación audiovisual está marcada por su desarrollo en los distintos *softwares* y/o programas que existen en el mercado actual, como acabamos de

mencionar, y en los potentes progresos de su *hardware* o sus procesos gráficos de *renderizado* a tiempo real<sup>91</sup>.

## 1. 6. Nuevos modelos de negocios en el sector audiovisual

La industria de los contenidos en España está conformada por los sectores de la música, videojuegos, libros y publicaciones periódicas, cine,-televisión y radio, todos ellos, tanto en su versión digital como física (Rooter Analysis, 2010).

La industria generadora de contenidos en España tuvo una facturación, en 2009, de 15.174 millones de euros. Esta cifra nos da un crecimiento de la facturación de un 10% frente al año 2003. Pero la tendencia de la industria audiovisual, ante la crisis económica, arrojó un decrecimiento en el año 2009 del 5%, aunque esta contracción es muy inferior a la de otras industrias españolas. Por ejemplo, en el caso de la construcción hay un decrecimiento del 20%, o un 18% en la industria automovilística. La caída de la industria generadora de contenidos es similar a la sufrida por otros sectores, como son el de servicios empresariales (un 9,8%) o el de transporte (5,6%) (ONTSI, 2009).

Los sectores que componen la industria y que obtienen mayores crecimientos en el periodo 2010-2012 son el de los videojuegos y el del cine. La industria del cine está apostando por las nuevas tecnologías de 3D. Las salas de exhibición que han incorporado esta novedad se han triplicado desde el 2008 al 2012. Las grandes producciones, como fueron *Avatar* o *Crepúsculo*, hicieron mejorar el sector, aumentando la audiencia

---

<sup>91</sup> La unidad de procesamiento gráfico o *GPU* (acrónimo del inglés *Graphics Processing Unit*) es un coprocesador dedicado al procesamiento de gráficos, para aligerar la carga de trabajo del procesador central en aplicaciones como los videojuegos y en aplicaciones 3D interactivas. Así, mientras gran parte de lo relacionado con los gráficos se procesa en la *GPU*, la unidad central de procesamiento (*CPU*) puede dedicarse a otro tipo de cálculos. Una *GPU* implementa ciertas operaciones gráficas llamadas primitivas optimizadas para el procesamiento gráfico. Una de las primitivas más comunes para el procesamiento gráfico en 3D es el *antialiasing*, que suaviza los bordes de las figuras para darles un aspecto más realista. Las *GPU* disponen de un sin número de primitivas, intentando buscar mayor realismo en los efectos. Las *GPU* están presentes en todas las tarjetas gráficas (Moro Vallina, 2010).

en los cines. A pesar de la crisis, la taquilla en los cines españoles durante el año 2009 alcanzó la cifra de los 675 millones de euros, un 9% más que el año anterior. Por otro lado, los videojuegos tiene un leve decrecimiento en 2010 con respecto al año anterior de un 3% (Brightcove y Tubemogul, 2010).

Vistos los informes de facturación de la industria generadora de contenidos, hay que destacar que ha aumentado su consumo. El 70% de los españoles es consumidor de algún producto de contenidos. De 2007 a 2010 han aumentado las ventas en un 6%. Esto es un síntoma de la “digitalización” de la sociedad española (ONTSI, 2010: 122). El sector de la música sigue teniendo pérdidas por la caída de ventas de *CDs*, de 2008 a 2009 hubo un descenso en la facturación total del 17%. Pero la venta legal de música por internet aumentó un 59% en el mismo periodo. También el *streaming*<sup>92</sup> es uno de los medios más importantes para que se reactive el sector (Rooter Analysis, 2010).

Así que el futuro de la industria generadora de contenidos está adaptando su modelo de negocio a internet, con un leve crecimiento de su facturación en un 2% durante el año 2012, siendo el sector de los videojuegos el que mayor tirón da a la industria, seguido de la animación. A pesar de que la industria de los contenidos no ha tenido crecimientos desde el año 2008, la industria digital ha aumentado en sus ingresos. Podemos afirmar que esta industria es el futuro y el motor de avance y principal fuente de ingresos. Son los derivados digitales los responsables de gran parte de dicha bonanza (Rooter Analysis, 2010: 5).

---

<sup>92</sup> El *streaming* es la distribución de multimedia a través de la red; el usuario consume el producto a la vez que lo descarga. La palabra *streaming* se trata de una corriente continua sin interrupciones. Funciona mediante un *búfer* de datos que se va almacenando para mostrarse automáticamente al usuario. Esto se diferencia de la forma de descarga de archivos, que necesita que el usuario baje primero los archivos hasta el final para luego poder acceder a ellos. Este término se aplica para la difusión de audio o video. El *streaming* requiere una conexión de igual ancho de banda que la tasa de transmisión del servicio. El *streaming* de video se popularizó hace poco tiempo, cuando el ancho de banda se hizo relativamente barato para gran parte de la población (Vidal Pérez, 2014: 49).



La evolución del sector audiovisual está siendo condicionada por diferentes tendencias en el desarrollo, como la relación entre el sector TIC<sup>93</sup> y el audiovisual. La forma en que colaboran estos sectores en la producción de nuevos productos y contenidos es determinante para el futuro y sostenimiento del sector audiovisual. Es importante la transformación de las empresas tradicionales hacia una nueva cultura empresarial que se adapte a las nuevas necesidades del mercado audiovisual. En este caso se abordan también temas como el diseño 360° de productos audiovisuales, las estrategias de comercialización y *marketing online*, el *crowdfunding* y las nuevas formas de financiación y creación colectiva, las alianzas estratégicas para la producción audiovisual en internet, las *webseries* y los contenidos *transmedia* en la producción audiovisual (Hernández García, 2011).

Siguiendo el hilo de este planteamiento, en este apartado definiremos las nuevas oportunidades de negocio derivadas de la implosión de las fronteras que hasta hace poco existían entre medios de comunicación, desarrolladores de contenidos o agencias de publicidad. Este apartado se centra en los nuevos modelos de negocio derivados de las sinergias entre el sector TIC y el audiovisual, y en las transformaciones que se han producido en la cadena de valor del audiovisual, afectada profundamente en eslabones como la forma de financiación de los proyectos y, sobre todo, la forma de distribución y comercialización, por lo que ya se habla de un flujo de valor dentro del audiovisual como consecuencia de las transformaciones de las nuevas tecnologías comunicativas. Las empresas audiovisuales-TIC tienen delante un mercado en constante cambio, donde salen victoriosos aquellos que son más rápidos en lanzar sus productos con servicios y contenidos que sepan conectar a sus clientes cada vez más exigentes.

---

<sup>93</sup> Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC o bien NTIC, para nuevas tecnologías de la información y de la comunicación) agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, internet y las telecomunicaciones (Yáñez y Villatoro, 2005).



Esta situación está obligando a muchas empresas productoras del audiovisual a redefinir el papel que quieren desempeñar y a dar un paso al frente para poder aprovechar todas las oportunidades que nacen de este entorno de múltiples pantallas convergentes. Los clientes están marcando las tendencias del sector audiovisual-TIC con sus ganas de participar, comunicar y crear redes virtuales. Así han creado un nuevo espacio de interacción que crea nuevas posibilidades de ocio y negocio.

En este sentido, vamos a tratar aspectos como el diseño de productos audiovisuales, 360 grados, las estrategias de comercialización y *marketing online*, el *crowdfunding* y otras nuevas formas de financiación y creación colectiva de contenidos, el *outsourcing*<sup>94</sup>, internet como fermento del sector audiovisual, la creación de *webseries* y los contenidos *transmedia* en la producción audiovisual.

#### 1. 6. 1. El 360º del producto audiovisual: sus derivados

Los límites tradicionales de la industria de contenidos se amplían cada vez más, atrayendo un mayor número de contenidos gracias a los derivados digitales. Definimos “derivado digital” como toda explotación secundaria de un contenido por la vía digital y bajo plataformas como el *marketing online*, el comercio electrónico, la distribución *online* o las redes sociales (Pavlik, 2005: 235). Estos referentes digitales se encuentran desarrollados en las siguientes secciones de este trabajo. La forma en que se consumen estos contenidos ha evolucionado, con una tendencia hacia la demanda en distintas plataformas, medios interactivos y formatos digitales, lo que ha favorecido la aparición de los derivados digitales.

---

<sup>94</sup> *Outsourcing* o externalización del *marketing*. Es el proceso por el cual una empresa delega una porción de su proceso de negocio a una compañía externa. A causa de los mercados globalizados, las empresas deben dedicarse a progresar y a concentrar sus recursos en la actividad principal de su negocio. Por la situación actual de crisis, muchas empresas pequeñas y medianas no pueden permitirse el gasto de un departamento de *marketing* propio, así que la externalización/*outsourcing* ofrece una solución (Van Winden *et al.*, 2012).

La publicidad, como núcleo de la industria de contenidos, es clave para su sostenibilidad. Es uno de los instrumentos de financiación más extendidos y rentables de los nuevos modelos de negocio digitales. Al ser la fuente principal de financiación, su estrategia evolucionará en paralelo a las nuevas tecnologías y a la forma de consumir de los usuarios. Un ejemplo es el consumo de música en *streaming* de *Spotify*<sup>95</sup>. Su modelo de negocio, en su versión gratuita, se financia por cuñas publicitarias emitidas mientras uno escucha las canciones. El objetivo principal de este apartado es el de presentar las oportunidades que se crean al ampliar las posibilidades de negocio de un contenido en los nuevos negocios adyacentes al mismo derivado digital.

#### 1. 6. 1. 1. Los videojuegos

El desarrollo de un videojuego puede convertirse en una herramienta de *marketing* promocional muy potente para determinadas películas españolas, suponiendo sus ingresos casi un tercio de la recaudación del estreno. El desarrollo de un videojuego puede generar ingresos adicionales de hasta el 27% de la recaudación en taquilla de la película, pero el sector del cine español no ha asumido todavía el potencial de los videojuegos como parte de un producto global (Rooter Analysis, 2010: 19).

Los videojuegos son el 57% de las ventas del mercado de ocio audiovisual en España. Nuestro país es el cuarto país de Europa en consumo de videojuegos. Este sector interacciona cada vez más con las películas que cuentan con financiación pública. El sector de los videojuegos es una industria cultural más. Y la financiación pública destinada a este sector tendrá que contar con un pilotaje adecuado tanto

---

<sup>95</sup> *Spotify* es una aplicación empleada para la reproducción de música vía *streaming* disponible en los sistemas operativos como *Microsoft Windows* (Roebuck, 2011).

en la gestión como en el diseño del *offering*<sup>96</sup> de productos que haga aumentar a la industria (Rooter Analysis, 2010: 19).

Los videojuegos son un elemento importante en una estrategia de *marketing* de lanzamiento de una película o serie. Está claro que no todas las películas que se lanzan pueden adaptarse a un videojuego y que no todas las películas españolas tienen éxito a nivel internacional. Pero existen raras excepciones, como fue el caso de la película de *Torrente* y su videojuego desarrollado por *Virtual Toys*. Con una recaudación récord en España, el videojuego tuvo éxito en el mercado ruso y brasileño (Rubio Alcover y Gómez Tarín, 2014). El cine español no tiene esta estrategia de *marketing* relacionada con los videojuegos ya que no encuentra temáticas relacionadas con los argumentos del cine español. Se podrían aprovechar los videojuegos para promocionar las películas. Los videojuegos pueden multiplicar por tres en su primer día de lanzamiento el coste de las producciones (Rooter Analysis, 2010: 19).

Los teléfonos móviles son una buena plataforma para el desarrollo de videojuegos y se encuentran en pleno desarrollo. En España se compraron 17 millones de videojuegos para los teléfonos móviles durante el año 2008. El juego *Airport Mania: First Flight*, en la adaptación para *iPhone*, y *Rafa Nadal Tennis*, estuvieron en los primeros puestos de la *App Store* (Ribeiro y Bassetto Galera, 2009: 1366). Lo llamativo es que se puede difundir por diferentes plataformas y redes sociales y se financian gracias a las descargas y a la publicidad. Se ahorra dinero a cambio de una pequeña publicidad directa o encubierta.

La plataforma que mayor tirón tiene es el *Ipod Touch*, que se va afianzando como dispositivo de juego móvil. Los videojuegos musicales cada vez más están interesando a los usuarios. *MTV Games* vendió cinco

---

<sup>96</sup> Consiste en ofrecer distintos tipos de diseños de productos que tienen en común el mismo contenido audiovisual (MAPCAL, 1990:73).

millones de descargas de canciones de *The Beatles: Rock Band* (Moseley, 2013). Para las empresas de videojuegos, *Facebook* es un importante canal de difusión de los juegos desarrollados. En *Facebook* existen más de 55.000 aplicaciones de juegos (*Trébol de la Suerte*, *Galleta de la Suerte*, *Farmville* o *Restaurant City*), que son gratuitos pero se benefician por fidelizar a sus usuarios y por la publicidad que se encuentra en cada una de las aplicaciones (Levy & Galante, 2010).

Las empresas que desarrollan estas aplicaciones para móviles *iPhone* o para su uso en *Facebook* están aumentando sus beneficios. La empresa *Zynga* ha creado algunas de las aplicaciones más famosas de *Facebook*, como *Farmville* o *Mafia Wars*, lo que le ha dado una rentabilidad de más de cien millones de dólares. Entre *Zynga*, *Playfish* y *Playdom*, que son las tres compañías de mayor facturación en aplicaciones para *Facebook*, generan 300 millones de dólares al año (Curran & Lautman, 2012).

#### 1. 6. 1. 2. Videojuegos online

Los usuarios de consolas como *Nintendo* y *Sony* ya no compran en las tiendas especializadas los videojuegos sino que las descargan legalmente. *Sony Computer Entertainment* ha eliminado el disco *UDM* (*Universal Media Disc*) de las *PSP Go*. La industria del videojuego está adaptando sus dispositivos a los nuevos modelos de negocio de descarga y juego *online* (Trenta, 2013).

Estas oportunidades de negocio tienen que ver con los videojuegos *online*. En España las empresas que desarrollan videojuegos necesitan nuevos perfiles empresariales y se tiene que encargar de la estrategia de *marketing* del videojuego. Los juegos que se adquieren en formato *online* cada vez será mayor y lo que conseguirá es mantener el interés por el sector de los videojuegos y que la audiencia aumente (Rooter Analysis, 2010: 21).

### 1. 6. 1. 3. Los videojuegos y la publicidad

El *advergaming*<sup>97</sup> es una técnica de *marketing* digital. Su ventaja está en la cantidad de tiempo que tienen la marca y el cliente. Va permitiendo adaptar la publicidad al perfil del usuario. Por ejemplo contamos con la marca de ropa masculina *Diesel*, que utilizó el *advergaming* para lanzar su perfume *Only The Brave*. Para ello la marca se apoyó en la comunidad de juegos online *XLive* (Rooter Analysis, 2010: 22).

El *advergaming* estaba liderado por las propias marcas. Los productores de videojuegos eran los que pagaban a las marcas para que éstas les permitiesen usar sus logotipos en los juegos, de cara a dotar a éstos de un mayor realismo. Pero ahora es la marca, por ejemplo, *Pizza Hut*, quien paga a la desarrolladora o distribuidora, para que los *Crazy Taxis* usen como parada habitual uno de sus establecimientos. Marcas como *Nike* y *Coca-Cola* pagan a *PlayStation* por poner publicidad en las calles de las ciudades virtuales de sus videojuegos (Nelson *et al.*, 2004). Los videojuegos sirven de plataforma para la inserción de publicidad como fuente de ingresos. En Estados Unidos la inversión en publicidad, sólo en videojuegos, llegó a los 403 millones de dólares en 2008, aumentando en un 60% en el año 2012 (Rooter Analysis, 2010: 22). Un caso curioso fue la campaña de Obama que también estuvo presente en los juegos online. *Electronic Arts* firmó un acuerdo comercial con la plataforma *Obama for President*, por la que la foto del senador aparecería en el juego *Burnout Paradise* (Liszkievicz, 2010).

---

<sup>97</sup> El *advergaming* (del inglés *advertising* y *game*) es la práctica de crear videojuegos para publicitar una marca, producto, organización o idea. Esta tipología se da en los juegos desde principios de los años 80 del siglo XX. Esto produce una tendencia a la hibridación de contenidos y a la búsqueda de medios alternativos para la difusión de anuncios (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2012:250).

La publicidad en los contenidos, como son el *product placement*<sup>98</sup>, *branding entertainment* o *sponsorización*<sup>99</sup>, son técnicas que están ya consolidadas en los videojuegos, así como también en el sector audiovisual. Pero el efecto de estas técnicas de *marketing* viene determinado por el impacto de la publicidad y por su efectividad. Cada vez es más necesario que la marca interactúe con el jugador.

#### 1. 6. 1. 4. Los derivados en el cine español

Los contenidos cinematográficos migran hacia formatos novedosos que incorporan las últimas tecnologías para convertir el cine en una experiencia sensorial y de un alto valor añadido.

El *3D* cada vez tiene mayor aceptación en las salas de cine de España. Así que los creadores de contenidos tendrán que adaptarse a esta nueva tecnología. El *3D* quiere adentrarse en las casas españolas. Por ejemplo el canal de deportes estadounidense *ESPN* anunció en 2009 que ofrecería eventos deportivos en *3D*. *Discovery Channel*, *Sony* e *IMAX* emiten en un canal de *3D* desde 2011. La plataforma de televisión británica de pago *BSkyB* lanzó en 2010 un canal en *3D*. Su servicio en *3D* es compatible con el de los televisores fabricados por *LG*, *Panasonic*, *Samsung* y *Sony*. Para que el *3D* tenga éxito en televisión es clave los acuerdos entre los responsables de contenidos de las plataformas y los fabricantes de televisores, para dar la mejor solución al espectador (Lim et al., 2011).

---

<sup>98</sup> La publicidad por emplazamiento publicitario, posicionamiento de producto o *product placement*, es una técnica publicitaria que consiste en la inserción de un producto, marca o mensaje dentro de la narrativa del programa. Se utiliza en medios de comunicación audiovisuales como programas, series de televisión, telenovelas, videos musicales, cine o videojuegos. Esta fórmula se popularizó en la década de los 80 del siglo XX, y los productores recurren como modo de financiación (Baños González y Rodríguez García, 2012).

<sup>99</sup> El patrocinio o *sponsorización* es el convenio entre una empresa (denominada patrocinador) y otra organización (denominada patrocinado) a fin de que éste presente la marca que desea promover la empresa patrocinadora. El patrocinador suele buscar un mayor conocimiento de su marca o bien un posicionamiento concreto. El patrocinado recibe de la firma patrocinadora una contraprestación, normalmente económica, pero también puede ser una contraprestación en especie. Este tipo de patrocinio es habitual en deportes y televisión (González Lobo y Carrero López, 2008:192).

El sector del cine español puede encontrar en la diversificación temática de su catálogo una visión de mercado que atraería una mayor demanda de contenidos y una mayor aceptación a nivel de audiencias. Así que el cine que se realiza en España tiene retos que incluyen nuevos parámetros de inversión y financiación con los derivados digitales como vía de ingresos adicional. Una estrategia de mercado que tiene mucho éxito en la industria audiovisual internacional es la franquicia cinematográfica. Tenemos a *Shrek*, *Piratas del Caribe*, *Star Wars*, *James Bond* o *Spiderman* entre otras muchas, que son producciones que se han convertido en sagas. En España tenemos raros casos como es *Torrente*. Las grandes compañías cinematográficas aprovechan el éxito de las primeras partes para lanzar secuelas que alcanzan mayores recaudaciones que con la primera película (Cascajosa Virino, 2006: 316).

La estrategia de 360º, es una de las formas de promoción más efectivas para las películas que tienen un alto presupuesto, así como para las series. El *target* y la temática del contenido van a determinar si es necesaria una inversión en una estrategia de comunicación que incluya el videojuego de la película, juguetería, *merchandising*, página web, vídeos o perfiles en redes sociales. Tenemos un caso de éxito español y es la serie de animación *Pocoyó*. Los capítulos de este personaje español se ven en más de 100 países y cuenta con *merchandising* con más de 150 productos de la marca *Bandai*. En España, se han vendido más de un millón de juguetes *Pocoyó*, medio millón de DVDs y 250.000 libros. También la producción de animación española *Planet 51*, llevó a cabo una estrategia de comunicación que incluyó desde la posibilidad de crear un *avatar*, hasta juegos para el *iPhone* (Martínez García, 2012).

Otro ejemplo, aunque en este caso no es español, es la película de animación *Avatar*, en cuya web ya se podía acceder, antes que el estreno de la película, a diferentes servicios como compra de juguetes, visionado o descarga interactiva del tráiler y del videojuego, descarga de imágenes y salvapantallas y otras aplicaciones 2.0, como perfil en *Twitter* o acceso

al *blog*<sup>100</sup> oficial de la película. También tenía servicios de venta de la banda sonora o de entradas de cine (Gárate, 2010).

En España es necesario considerar nuevas opciones de mercado que reduzcan la atomización de la producción audiovisual, en mejorar una nueva estrategia de mayor inversión en la promoción de contenidos. Así podremos ver un estreno de cine con su videojuego. Con la experiencia 3D proliferarán modos de ocio en vivo alrededor de los contenidos audiovisuales. En el caso de la animación en España la preferencia apunta hacia el abandono de contenidos únicamente familiares, y hacia temáticas más adultas (Rooter Analysis, 2010: 24).

El cine en España tiene que proyectar modelos de negocio que sean alternativos, tomando en consideración que la rentabilidad no se encuentra tan solo en las salas de cine sino que también se encuentran en internet y en el *merchandising*, así como en franquicias y espectáculos en vivo. Con la Ley General Audiovisual, las televisiones públicas, estatales y autonómicas, deben enviar el 6% de sus ingresos a la producción de series así como operadoras y los canales temáticos que contribuyen con parte de sus ingresos a la producción de audiovisuales (Alcolea & David, 2010).

#### **1. 6. 1. 5. Nuevos formatos de distribución y consumo**

Los nuevos hábitos de consumo de cine doméstico van hacia el alquiler virtual de contenidos, descargado a través de internet, consolas multimedia o televisión por cable. En nuestro país, la televisión y el cine a la carta ya son opciones reales para los usuarios de consolas multimedia. Los contenidos de los principales canales de televisión, como son *La Sexta*, *Antena 3* o *RTVE*, se pueden ver a través de la consola

---

<sup>100</sup> Un *blog* (en español, también bitácora digital, cuaderno de bitácora, *ciber bitácora*, *ciber diario*, o *web blog*, o *weblog*) es un sitio web en el que se publican textos o artículos, apareciendo primero el más reciente, y donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. También suele ser habitual que los propios lectores participen activamente a través de los comentarios. Un blog puede servir para publicar ideas propias y opiniones de terceros sobre diversos temas. Los términos ingleses *blog* y *web blog* provienen de las palabras *web* y *log* (*log* en inglés es sinónimo de diario) (Moro Vallina y Rodés Bach, 2014:86).



*PlayStation3*, con la posibilidad de elegir programas a la carta. Se puede acceder a redes sociales como *Facebook* desde las videoconsolas. Se puede ver el perfil del usuario, los trofeos ganados en los juegos, el alquiler o compra de películas realizadas en la *PlayStation Store* (Niqui, 2014).

Los contenidos *online* son similares en el entorno de la consola o en el de los ordenadores. Pero los nuevos dispositivos audiovisuales que se encuentran en el mercado no solo permiten superar la parte tecnológica sino también la temporal. Los *PVR (Personal Video Recorder)* permiten grabar un contenido que se está emitiendo al mismo tiempo que otro programa que se quiere ver y visionarlo cuando se desee. Estos sistemas suponen nuevos parámetros para la medición de las audiencias de las televisiones. Las estadísticas de grabaciones son tomadas muy en cuenta por los directivos de las cadenas, ya que la audiencia de la grabación es mayor que la del día del pase real (Junestrand *et al.*, 2005: 78).

Los usuarios de cine quieren poder ver las películas cómo y cuando quieran y las nuevas plataformas de contenidos de descarga hacen accesible esta posibilidad. *Filmotech*, *iTunes* o *Hulu.com* son ejemplos de plataformas digitales donde se permite el acceso a contenidos previo pago o modelos sustentados por publicidad. Entre otros formatos alternativos de distribución física esta el sistema de alquiler barato de películas *RedBox* que permite reservar, recoger y devolver una película en la *RedBox* más cercana por un precio asequible. Los estudios confirman que el 20% de los usuarios de *RedBox* no alquilaban películas antes de la aparición de dicho modelo. Y la compra de DVDs se ha visto estimulada. Esta nueva forma de alquiler podría incrementar los ingresos del cine en España, tanto en venta como en alquiler (Berhouet, 2011).

Otra forma de distribución de DVDs, se dirige hacia métodos de compra *on demand* o *bajo demanda*. Este nuevo sistema consiste en

“tostar” o “quemar” el producto audiovisual escogido en la misma tienda de venta de DVDs, en el mismo momento de la compra. El ahorro de costes de almacenamiento será mayor y el precio de los DVDs también disminuirá.

Las productoras y distribuidoras de contenidos cinematográficos deben llegar a acuerdos con los fabricantes de dispositivos y operadoras de servicios para ofrecer contenidos audiovisuales de alta calidad en las plataformas digitales que utilizan los clientes y estimular el consumo de cine legal. En cuanto a los nuevos dispositivos de consumo, *Apple* ha revolucionado el mundo de las consolas, el libro electrónico y los portátiles, con el lanzamiento al mercado del *iPad*. Esta tableta informática, del tamaño de un cuaderno, reúne en un mismo dispositivo las funciones de lectura de libros o videojuegos, entre otras funciones. El *iPad* se puede usar en vertical u horizontal, e incorpora una batería con una duración de diez horas y, además, es compatible con las aplicaciones de la *App Store*. Esto consolida la convergencia del consumo de los contenidos digitales en un solo dispositivo. Aunque su precio aún no es asequible para la mayoría de los niveles adquisitivos (Esteve *et al.*, 2012).

#### 1. 6. 1. 6. *Product Placement*

El *product placement*, *branding entertainment* o *sponsorización* de contenidos son estrategias de *marketing* que se han asentado en un gran número de plataformas, sobre todo en los videojuegos, las series de televisión, las miniserias o internet. El cine o el sector del libro todavía se resisten a invertir en estas estrategias, ya que no ven la rentabilidad o no perciben su impacto. Según estudios realizados, el 75% de la audiencia que visionó *product placement* en la televisión o en películas descubrió las marcas publicitadas (López, 2012).

En Estados Unidos el *product placement* funciona desde hace décadas y con menor regulación. En Europa se permite este medio de publicitación bajo ciertas condiciones. En Alemania, por ejemplo, está prohibido y las series y películas alemanas creaban marcas que luego se

han convertido en marcas reales. Otra forma es la aparición en los *posters* o los anuncios de las películas. *BMW*, *Aston Martin*, *Omega* o *Apple* son ejemplos vivos de cómo las marcas están muy presentes en las películas como *Sexo en Nueva York* o *James Bond* (Parreño *et al.*, 2010).

El *branding entertainment* consiste en la financiación de un contenido por parte de una marca que no aparece en el mismo. Un ejemplo es de la miniserie *Starter Wife*, producida por la marca de cosméticos *Ponds*. Estas tácticas están todavía por desarrollar en el cine, las miniseries o los videoclips de música y en todo tipo de plataformas, como el móvil, la *TDT* o las redes sociales (Burns, 2009).

#### 1. 6. 1. 7. El comercio electrónico de productos y contenidos culturales

En 2008, el gasto medio anual realizado por los clientes *online* en España, fue de 604 euros. Internet se está convirtiendo en el canal de venta minorista que está creciendo más rápido, un 40% en 2008. Las compras *online* están aumentando y son ya cuatro de cada diez internautas los que realizaron al menos una compra por internet en 2008 (ONTSI, 2009: 6).

Los ingresos representan todavía pocas ventas, pero se espera que el sector audiovisual tenga un largo recorrido en su faceta de comercio electrónico. Todavía existen nichos de mercado por explotar, como por ejemplo la venta minorista *online* de productos culturales. La nueva estrategia deriva en modelos de negocio que incluye descargas de contenidos digitales además de la venta minorista de productos. Esta cifra de ingresos procedente del comercio electrónico se verá incrementada bajo una estrategia en la que las empresas adquieran una identidad de negocio y se publiciten como una marca. Junto con esta estrategia y la inversión en campañas de comercio electrónico las empresas podrán aumentar en ventas. Los productos culturales deben abrirse camino hacia nuevas plataformas de venta (*Smartphone*) y contenidos (fondos de pantalla, videojuegos, canciones).

En España, un caso de referencia en la venta electrónica de contenidos de ocio y entretenimiento es la empresa *fnac.es*. El portal es más que un canal alternativo a la venta tradicional y ha evolucionado hacia un sistema de venta *online* que se sirve de herramientas como los *blogs* de expertos o la participación directa del usuario-comprador, para estimular las ventas y mejorar la experiencia de compra. Pero la mayoría de las empresas españolas encuentran en el comercio electrónico cierta inseguridad y desconfianza. Aún hoy, las compañías españolas ven el comercio electrónico como una opción de negocio, dentro del modelo 360 grados (ilustración 16), y no como una herramienta de venta fundamental (Cornet Hernando, 2010).

ILUSTRACIÓN 16. MODELO DE NEGOCIO 360º



Fuente: <http://www.alcandora.com/newsletter/mayo/>

## 1. 6. 2. Nuevas estrategias de comercialización y *marketing online*

### 1. 6. 2. 1. *Marketing online*

El *marketing online* es una vía de promoción distinta para el cine, con las redes sociales y el móvil como los canales más efectivos. El precio de la realización de una campaña de *marketing online* para una película puede ser un 30% inferior a la inversión en publicidad en medios

tradicionales (televisión, radio o prensa). Las estrategias de los publicistas han evolucionado hacia formatos digitales en medios interactivos y nuevas plataformas, como son el teléfono móvil, lo que permite incrementar la personalización de las campañas, consiguiendo una mayor captación de clientes. Las cifras desde el 2010 apuntan que más del 70% de las empresas europeas incrementan sus inversiones en publicidad *online* (Rooter Analysis, 2010: 8).

Las campañas de publicidad *online* permiten una mayor posibilidad de segmentación e interactividad como elemento diferenciador. Cuando los *target* están definidos de forma segmentada, en lugar de llevar a cabo acciones masivas, este tipo de estrategia permite alcanzar un mayor impacto en los espectadores. Si la campaña aprovecha las ventajas de la interactividad, el efecto será aún mayor.

El *marketing online* se beneficia de diferentes plataformas de difusión como son los buscadores, los videojuegos o el teléfono móvil. En Reino Unido, el 60% de la inversión en publicidad *online* se destina a la inserción en buscadores como *Google*. Esta inversión va creciendo a buen ritmo. Así que el sector de los videojuegos diseña y aplica estrategias de *marketing online*. *Google* desarrolló una tecnología para insertar anuncios en los videojuegos *online* o *Net Gaming*.

Esta tecnología permite introducir textos, imágenes o vídeos al inicio de una partida, al final o cuando se cambia de nivel. Una cuarta parte de los usuarios de internet juegan *online*. Así que realizar campañas de *marketing online* de productos y servicios ya supone una reducción de costes y un incremento en cómo son efectivas las campañas publicitarias (Owens, 2010).

### 1. 6. 2. 2. Marketing móvil

Las estrategias de *marketing* se centran en cuestiones como la *geolocalización* o el *marketing* de proximidad, y usan el teléfono móvil

como su principal plataforma. En España, el *marketing* móvil creció casi un 100% entre los años 2010-2011, alcanzando una cifra cercana a los 105 millones de euros en 2012 (Benito García, 2013: 46). Un ejemplo de *marketing* móvil en los contenidos es la participación de los espectadores de una sala de cine en la toma de decisión de la conclusión de un *spot* publicitario a través del móvil, una experiencia interactiva a través del SMS. Una aplicación de *Twitter* permite publicar la ubicación del usuario junto con el *tweet*, convirtiéndose así en una potente herramienta para promocionar productos y captar clientes mediante la *geolocalización*. Pero el *marketing* personalizado no tiene sentido si los usuarios no están dispuestos a recibir publicidad en su teléfono móvil. Así que el 72% de los usuarios estarían interesados en recibir publicidad a cambio de algún tipo de ventaja y al 35% le gustaría recibir contenidos personalizados y de cierta exclusividad. Los obstáculos que deberá superar el *geomarketing*<sup>101</sup>, para asegurarse como estrategia de *marketing*, se centran en los propios usuarios y su privacidad, que serán quienes permitan publicar su *geolocalización*. También *Google* tiene su propio teléfono móvil, *Nexus*, lo que indica lo importante que será la utilización de teléfonos móviles para acceder a internet y el consumo de contenidos digitales. En España, el 17% de los usuarios de móviles se conectan a la red social *Facebook*. Y la publicidad en redes sociales está teniendo una alta efectividad. Así que las campañas publicitarias se tienen que focalizar

---

<sup>101</sup> El *geomarketing* es una disciplina que aporta información para la toma de decisiones de negocio apoyadas en la variable geoespacial. Nacida del cruce del *marketing* y la geografía permite analizar la situación de un negocio mediante la localización exacta de los clientes, puntos de venta, sucursales o competencia; localizándolos sobre un mapa digital a través de símbolos y colores personalizados. Las predicciones dentro de esta disciplina van más allá del uso del análisis cualitativo y cuantitativo. El *geomarketing* pertenece a una creciente vertiente de análisis llamado "análisis geoespacial". Las empresas que operan en mercados geográficos extensos, son las grandes usuarias de este tipo de soluciones, tales como entidades financieras, empresas comerciales, cadenas de distribución, redes de agencias o ventas por catálogo. Depende del nivel de detalle a utilizar, los estudios pueden ser de nivel de *micromarketing* o niveles macro, del tipo municipio o provincia. Actualmente las *PYMES* son una gran fuente para la realización de este tipo de estudios ya que el abaratamiento de costes ha descendido en los últimos 10 años. Entre sus principales beneficios, podemos destacar: optimización de la inversión en acciones de *marketing*, un mayor conocimiento de mercados y la habilidad de focalizar esfuerzos en determinados segmentos del mercado, diseñar zonas de ventas, rutas de despacho, rutas de *merchandising*, visualizar las ventas por cliente o zona de ventas. El *geomarketing* forma parte de las estrategias de 360° (Alcaide *et al.*, 2012).

hacia los clientes que posteriormente las difundirán a sus redes (Rooter Analysis, 2010: 9).

### 1. 6. 3. Nuevas formas de financiación y creación colectiva. El crowdfunding

El criterio de *crowdfunding*<sup>102</sup> tiene como precedentes las donaciones. Pero este término se está renovando gracias a la atención que ha recibido por parte de comerciantes y empresarios ahora que las redes sociales, las comunidades *online* y las tecnologías de micro pagos hacen que sea mucho más sencillo y seguro obtener las donaciones de un grupo de personas interesadas a un precio muy bajo. Uno de los primeros en utilizar el *crowdfunding* en la música fue el grupo británico de rock *Marillion*. En 1997, sus seguidores financiaron su gira por los Estados Unidos gracias a sus donaciones y a raíz de una campaña del grupo por internet. En 1989, en España, el grupo *Extremoduro* financió su primer disco de esta forma (Pérez Rufí, 2013: 73).

El uso del *crowdfunding* en el cine fue en el año 2004, cuando los productores franceses Guillaume Colboc y Pommmeraud Benjamin lanzaron una campaña de donaciones por internet para financiar su película *Demain la Veille* (Lugar para ayer). En tan solo tres semanas lograron una financiación de aproximadamente 60.000 euros lo que les permitió rodar su película. En España la primera película usando *crowdfunding* como forma de financiación fue *El Cosmonauta*. Otro ejemplo es *Los Amores Difíciles* de la ganadora de un Goya Lucina Gil que financió parte de la película gracias a la aportación de inversores de la primera empresa de *crowdfunding* española Partizipa fundada a finales

---

<sup>102</sup> Financiación en masa (del inglés *crowdfunding*), también se le denomina financiación colectiva, microfinanciación colectiva o micromecenazgo. Es la cooperación colectiva, llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos. Se suele utilizar principalmente internet para vehicular la financiación de esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones. El *crowdfunding* puede ser utilizado para distintos fines, desde artistas tratando de conseguir el apoyo de sus seguidores, campañas políticas de partidos minoritarios, financiación para la creación de negocios (Diamond, 2013).



de 2007. Otro caso reciente es la película *El mundo es nuestro* (2012) de Alfonso Sánchez (Martín Rodríguez *et al.*, 2013).

En 2009 nace la página web *Kickstarter* que es una plataforma web que centraliza distintos proyectos creativos que cualquier internauta puede financiar. En 2010 están las webs en España *Lánzanos* y *Verkami* que son plataformas que adaptan el modelo de *Kickstarter* y lo ponen a disposición de los internautas. En 2011 surge la plataforma *Goteo*, que añade al *crowdfunding* la posibilidad de obtener ayudas en forma de tareas u otros recursos bajo el paradigma del *crowdsourcing* (colaboraciones voluntarias). Su objetivo es potenciar, más allá de recompensas individuales a cambio de donaciones, la creación de bienes comunes, en retornos colectivos licenciables bajo *copyleft*<sup>103</sup> (Martínez Gallardo y Alberich Pascual, 2013).

En Latinoamérica, el primer proyecto audiovisual terminado y estrenado el que se usó *crowdfunding* fue la película documental *La Educación Prohibida*, financiada en su totalidad con un modelo donde los que aportaban dinero se convirtieron en coproductores, recibieron un certificado oficial y aparecían en los créditos finales de la película (Moglia, 2013).

El *crowdfunding* solo incluye donaciones o mecenazgo pero no son inversiones económicas. El *crowdfunding* se limita a la puesta en común de recursos con el fin de iniciar proyectos. La mayoría de las plataformas web de *crowdfunding* tienen un mecanismo de seguridad, ya que si el

---

<sup>103</sup> El *copyleft* se utiliza al ejercer el derecho de autor que consiste en permitir la libre distribución de copias y versiones modificadas de una obra o trabajo, exigiendo que los mismos derechos sean preservados en las versiones modificadas. Se puede utilizar para programas informáticos, obras de arte, cultura, ciencia, o cualquier tipo de obra o trabajo creativo que sea regido por el derecho de autor. El término surge en las comunidades de *software* libre como un juego de palabras en torno a *copyright* ("derecho de autor"). Se considera que una licencia libre es *copyleft* cuando además de otorgar permisos de uso, copia, modificación y redistribución de la obra protegida, contiene una cláusula que impone una licencia similar a las copias y a las obras derivadas. Se pretende ofrecer a un autor la posibilidad de liberar una obra, escogiendo una licencia libre que permita su utilización, copia, modificación y redistribución, al mismo tiempo que, mediante el *copyleft*, se garantiza que se preserven estas libertades para cualquier receptor de una copia, o de una versión derivada (Owen, 2008).



objetivo económico del proyecto no se alcanza en el plazo requerido las donaciones no son cobradas a los inversores. Este mecanismo se llama *pledges*. Pero otras web de *crowdfunding* como *Micropatronage* utilizan un sistema en el que el público apoya directamente la labor de los demás, haciendo donaciones a través de internet. El término *pledges* se popularizó por el bloguero Jason Kottke, cuando dejó su trabajo como diseñador web y empezó a vivir de sus *blogs* y se financiaba de las donaciones de sus lectores (Laemmermann, 2012: 9).

El *crowdfunding* se utiliza en diferentes sectores y proyectos tanto de *blogs*, periódicos, música o cine independiente. Cualquier persona creativa puede utilizar el micromecenazgo en masa a través de la red. Posteriormente, si el proyecto sigue adelante, el que solicitó el dinero puede entregar recompensas a sus mecenas. Estas recompensas pueden ser relacionadas con el proyecto a realizar y también se puede enfocar a la promoción del mecenas (Rodríguez, 2014).

Los defensores del *crowdfunding* afirman que permite, a las ideas creativas que no quieren ser financiadas por los poderes fácticos, que puedan ser apoyadas gracias a la solidaridad de muchas personas. Gracias al *crowdfunding* se obtienen potenciales clientes gracias a estos canales y medios de difusión masiva como son internet y las redes sociales. Una desventaja es el requisito de divulgación del proyecto cuando aún se encuentra en fases muy tempranas y esto expone al promotor a que su idea sea copiada por otras personas (Méndez Elizondo, 2013).

#### 1. 6. 4. Contenidos *transmedia* en la producción audiovisual

Los nuevos productos *transmedia*<sup>104</sup> son otra nueva manera de afrontar la creación y difusión de contenidos audiovisuales. Henry Jenkins fue el creador del término *transmedia storytelling*, en su obra *Convergence Culture*. Jenkins definió *transmedia* como una historia narrativa, tan grande, que no cabe en una sola plataforma y que se expande por distintas plataformas y formatos, construyendo una narrativa envolvente, inmersiva, integradora y participativa (Jenkins, 2009).

La narrativa *transmedia* implica no sólo la difusión por canales más allá de los habituales del producto (cine, TV, internet o móvil). También permite una reescritura del producto audiovisual en función del canal de difusión para aportar nuevas lecturas, nuevas interpretaciones, establecer una relación emotiva con el usuario o convertir el producto en una experiencia de impacto (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2014: 237).

Un ejemplo de las ventajas de la aplicación *transmedia* a un producto lo es la campaña de *marketing* de la película de Ridley Scott, *Prometheus*, con un variado dispositivo promocional: *fanfic*, juegos de realidad, comunidades sociales, *webisodios*<sup>105</sup>, proyectos interactivos o escenificación de experiencias reales. Todo ello ha involucrado al espectador en un proyecto de ficción fascinante, creando historias paralelas, ramificaciones infinitas y haciendo al público participante del universo *Alien* (Martos Núñez & Martos García, 2014). Las formas de consumir los productos audiovisuales están cambiando y obliga a los

---

<sup>104</sup> *Transmedia* es un concepto asociado con una serie de productos a la medida de las necesidades de entretenimiento de los usuarios. Una manera de extender la narrativa central de un producto audiovisual sobre múltiples plataformas tecnológicas, agregando en el proceso gran cantidad de innovaciones tecnológicas y extendiendo la vida útil de la propiedad intelectual original (Rodríguez, 2014).

<sup>105</sup> Un *webisodio* es un breve episodio que se transmite a través de descargas de internet en lugar de salir al aire por emisión de televisión. El formato puede ser utilizado como una vista previa, una promoción, como parte de una colección de cortometrajes o de un comercial. Un *webisodio* puede ser parte de un drama o una serie ya establecida o puede ser material original. La palabra está compuesta por las palabras «web» y «episodio». Un *webisodio* es un episodio en la red, pero colectivamente es parte de una serie web, una forma de nuevos medios de comunicación que caracteriza a una serie o historia, donde el principal método de la teleaudiencia es de *streaming* a través de internet. La mayoría son cortos y tiene menos de 15 minutos de duración (Ferré, 2013:119).

productores de contenido a extender la narrativa de sus proyectos más allá de la experiencia convencional y unidireccional.

La narrativa *transmedia* crea historias tan grandes y complejas como para no crear un único anuncio publicitario, un publibreportaje, una imagen, una canción o un film. Los proyectos publicitarios basados en la narrativa *transmedia* van a utilizar la convergencia de medios para crear, a través de una coordinación entremezclada entre ellos. Así, se van a desarrollar historias multidimensionales que se captan y comprenden de forma agregada. Nunca es suficiente el seguimiento de una historia en uno de los medios porque en él la historia siempre es incompleta, quedando de forma parcial. La aportación de cada medio en el nudo que se crea para relatar la historia permite añadir siempre algo nuevo a la narración. Las potencialidades de cada medio se combinan para generar nuevas ideas y cada uno de ellos puede aportar nuevas especificidades. Se trata de un *storytelling*<sup>106</sup>, entre muchas partes, en donde se narra a través de múltiples canales complementariamente. Sólo la suma de los contenidos mostrados en todos los medios permite reconstruir la historia completa. Las historias pasan de un medio a otro con facilidad, cada plataforma aporta sus especificidades y permite atraer a un tipo distinto de comunidad, dirigirse específicamente a *targets* específicos (Sadowsky & Roche, 2013).

Martinotti<sup>107</sup> prefiere hablar de *transmedia storybuilding* a hacerlo de *transmedia storytelling*. La diferencia de conceptos está en el marco de referencia de la narrativa. No se trata de narrar historias. Se trata de crear historias en los que integrar los mundos. La narrativa *transmedia* se basa

---

<sup>106</sup> Se define como la narración de historias (*storytelling*, en inglés). Es el acto de transmitir relatos valiéndose del uso de palabras y/o imágenes, normalmente utilizando la improvisación y distintos adornos estilísticos (Sadowsky & Roche, 2013).

<sup>107</sup> *La convergencia de medios, ¿Qué es transmedia storytelling?* por Massimo Martinotti en Vimeo. <http://vimeo.com/11852089> fecha de consulta 23 de noviembre de 2014.

en muchos mundos. En tener espacios muy grandes como para albergar las historias generadas por quien genera el mundo, la marca en el caso de la publicidad, pero también las creadas por los seguidores que conforman las comunidades de los medios sociales (Buffardi, 2013).

Martinotti recomienda que los personajes de las historias transmediáticas tengan muchas caras. Que puedan dar pie a diferentes historias, a *flashbacks*, a ampliaciones de la historia principal. Martinotti plantea la necesidad de que las historias sean de diferentes formas para atraer muchos tipos de comunidades, posibilitando así distintos puntos de entrada al mundo creado. Martinotti nos plantea un uso de la narrativa *transmedia* muy relacionada con la publicidad (Dal Fiore & Martinotti, 2006).

Martinotti defiende el fin de la intrusión en publicidad. Él da por finalizado el periodo que podría responder a una metáfora como llamar puerta a puerta para atraer usuarios. Actualmente es el cliente quien se acerca a la marca y la historia es una forma de atraer su atención. Martinotti define la historia como la distancia más corta entre dos personas, la forma más rápida y efectiva de comunicar. Advierte del cambio radical que se está produciendo en la narración. El cliente que antes era sedentario ahora evoluciona hacia el nomadismo en cuanto a gustos y preferencias. Ya no son sujetos pasivos receptores de la comunicación. Ya no podemos hablar de audiencias, de espectadores o de consumidores. Cada vez más tenemos que hablar y pensar en los *prosumidores* (Marín, 2011).

Situados en el entorno publicitario, Martinotti utiliza el término *fan*. El *fan* cree que la marca es como él, que la marca lo aprecia y lo quiere. *Fan* y marca comparten los mismos valores. La suma de ambos los hace más fuertes y los dos se enriquecen de forma mutua. Como consecuencia de esta fusión, las estrategias publicitarias cambian. El planteamiento tradicional de la publicidad debe migrar, en analogía de Martinotti, de tortuga a elefante. Antes las agencias publicitarias eran tortugas. Ideaban y realizaban una campaña publicitaria, ponían los huevos y esperaban a

que eclosionaran. Su labor terminaba cuando el *spot* estaba en el aire en radios y televisiones. Ahora las agencias son elefantes. Y no solo por los periodos largos de gestación sino también por el seguimiento permanente y constante que se tiene que llevar a cabo de sus productos. Ya no es posible poner los huevos en la playa y esperar a que salgan las tortuguitas. Ahora las operaciones son constantes día tras día. Ya no son los creadores quienes controlan las narrativas sino los *fans*. Hemos pasado de estructuras publicitarias basadas en ejecuciones que pueden consistir, por ejemplo, en la creación de un *spot*, a campañas perpetuas. Campañas que nunca son definitivas, siempre están abiertas. El publicitario está involucrado noche y día en ellas porque ahora son los *fans* los que controlan la narrativa (Vollmer & Precourt, 2008).

Pero volviendo al tema de la narrativa *transmedia* y siguiendo con las ideas de Martinotti nos preguntamos cómo se explican las historias en este entorno. Básicamente nos encontramos con textos, *paratextos* e hipertextos. Lo primero, los textos o los documentos, son una concepción amplia de texto desde el momento que no lo restringe a un contenido textual sino que incluye en esta categoría productos como películas, episodios web, cortometrajes, videojuegos o las aplicaciones interactivas. El texto es el fruto que transmite el contenido principal de una historia. En segundo lugar están los *paratextos*. Son los contenidos que rodean el contenido principal y se dirigen hacia él. Pueden ser *promos* o *trailers*, pero también pueden ser contenidos generados por las comunidades de *fans* a través de foros, *blogs*, *Facebook*, *Flickr* o *YouTube*. Son contenidos que van desde el exterior hacia el interior del mundo creado. Son contenidos que van de la periferia al interior. La tercera parte son los *hipertextos*. Los *hipertextos* son los contenidos que nos permiten profundizar en los distintos temas. Pueden ser en videojuegos, vídeos, música o nuevos contenidos audiovisuales. A través de éstos se pueden seguir tramas paralelas, ampliar las biografías o historias de los personajes principales o colocar en estos *hipertextos* todo aquello que no

cabe en la línea principal. Permiten a los *fans* profundizar en las tramas y contribuyen a incrementar el interés de los mismos. Ayuda a los fans a fidelizarlos (Marín, 2011).

### 1. 6. 5. Nuevas ventanas y formatos de distribución

La presencia de los contenidos en la red y su acceso libre y regulado estimula la distribución por internet. La presencia de los contenidos en la red y su acceso libre y regulado estimula la venta física. Los contenidos que se adelantan en internet y pueden ser probados por los internautas, llegan a aumentar las ventas del formato físico en un 20% con respecto a los contenidos que no pueden ser antes experimentados. *Google* tuvo, en 2009, 15.722 millones de dólares de facturación por su servicio *Adwords*<sup>108</sup>, lo que representó el 67% de sus ingresos. Los enlaces patrocinados son el negocio más rentable para *Google*. El 70% de las compras en plataformas electrónicas o tradicionales son consultadas previamente en los buscadores. Así que el posicionamiento en buscadores es fundamental para las empresas, ya que el 93% de los clientes no se molestan en consultar la segunda página de resultados del motor de búsqueda. De hecho, si la web no figura entre los 5 ó 10 primeros resultados, no será considerada en internet (Rooter Analysis, 2010: 10).

La clave de una buena estrategia de posicionamiento está en crear contenido de calidad, actualizado y fácilmente accesible. Las webs tienen que ser enlazadas a otras webs, *blogs* o redes sociales, y así mejorar la indexación. Otro factor importante son las *keywords* o palabras claves que

---

<sup>108</sup> *Google AdWords* es el programa que utiliza *Google* para hacer publicidad patrocinada. Tiene gran cantidad de clientes en sitios web de todo tipo y de todas partes. Son anuncios que se encuentran alojados en la parte superior y el lateral derecho en los resultados de la búsqueda de los internautas (p. ej., si el usuario buscó "viajes", a la derecha o arriba de las páginas indexadas por resultados aparecerán anuncios de agencias de viajes). *AdWords* aparece en las webs patrocinadas por *AdSense*, si el contenido de éstas se relaciona con el de la web del cliente, esta orientación de anuncios es lo que se llama red de demostración de *Google*. *AdWords* es la fuente principal de facturación de *Google* y constituye un método de publicidad dinámico para el cliente. Los anunciantes pagan a *Google* por cada clic que un usuario realiza en su anuncio. Es el modelo de negocio conocido como pago por clic (o PPC) (Caumont *et al.*, 2013).

identifican una página. Esta estrategia, denominada *SEO (Search Engine Optimization)*, busca las palabras claves más eficaces por las que un internauta buscará una página, producto o servicio. Pero, tener un buen posicionamiento se necesita un análisis previo de las webs de la competencia, de los hábitos de consumo *online* y de los clientes en el sector que se quiera trabajar. Luego se necesita una implantación de los requerimientos básicos—enlaces, mapa de *keywords*, descripciones, títulos o *sitemap*-, y avanzados—nombres de imágenes, referencias internas y externas, nombres de archivos descriptivos o *breadcrumb*-, en la web que queremos posicionar. Así que, por ejemplo, los enlaces a través por que se ha accedido a la página web tendrán que tener términos que eleven la relevancia y así el posicionamiento en el buscador.

Un ejemplo es *Filmotech* que es un portal de cine español. Con su estrategia de posicionamiento en buscadores consiguió aumentar en un 55% las visitas a su portal y tiene 17 términos *prime* en su web. El posicionamiento en buscadores es un proceso que necesita de un mantenimiento inmutable (Aguilar Alvear & Otero 2009). Una vez que se han cumplido el 100% de los requerimientos, la página web tiene que realizar un *SEO*<sup>109</sup> en el entorno de internet (*SEO social*) para aumentar su presencia en internet, a través de perfiles en las redes sociales más importantes.

---

<sup>109</sup> *SEO* (Search Engine Optimization). Es el posicionamiento en buscadores u optimización en motores de búsqueda. Trata de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados de los diferentes buscadores. También se suele llamar “posicionamiento web”. La generalización de las estrategias de posicionamiento en buscadores y su implementación en un mayor número de webs, han logrado generar la consciencia de que ocupar los primeros puestos en las páginas web es crucial. Los motores de búsqueda están incorporando nuevas variables que es necesario tener en cuenta para la optimización de una página web. Búsquedas locales, o búsquedas personalizadas son algunos de estos nuevos tipos de posicionamiento. *AT Internet* (también conocido como *Applied Technology Internet*) es una empresa que se dedica a la *Análítica Web* y la medición del tráfico *online*. *AT Internet* es conocida por su producto *XiTi* que mide el tráfico de sitios web. La medición *online*, el comercio electrónico y la solución multicanal de *Web Analytics*, dan estadísticas en tiempo real de sitios móviles y de internet, así como de las redes sociales y aplicaciones, con el fin de que las empresas puedan mejorar el proceso de toma de decisiones y trabajen en una estrategia de *marketing online* (Ledford, 2009).



### 1. 6. 5. 1. Las plataformas de distribución online

Las plataformas de distribución *online* de contenidos de ocio más influyentes son los portales de vídeo. El que concentra mayor visibilidad es *YouTube*, seguido a gran distancia por los de *Microsoft* y *Viacom Digital*. En 2009 se contabilizaron un total de 161 millones de espectadores de contenidos audiovisuales visionados desde *YouTube*. Las productoras de contenidos, como *Time Warner*, suben a *YouTube* noticias, fragmentos de series, *clips* o *trailers* de las películas de forma legal y en alta calidad. A *YouTube* le interesa, ya que a mayor contenido más tráfico se genera en el portal. *Time Warner* consigue mayor publicidad (Rooter Analysis, 2010: 11).

Desde *YouTube* se puede comprar música o películas. El servicio se llama *Click-to-Buy* y permite el acceso directo a los portales de venta como *iTunes Store*. Cuando el grupo británico *Monty Python* lanzó su canal en *YouTube*, sus vídeos fueron los más vistos y sus DVDs alcanzaron el segundo puesto de ventas en las listas de *Amazon*. Esta situación pone de manifiesto la enorme repercusión que las plataformas digitales sin coste ejercen en la compra de los formatos tradicionales, como los DVDs o los CDs de música (Berk, 2009). Así, *Elportaldemusica.es* estimula las ventas legales de música, enlazando la oferta legal de contenidos musicales a las plataformas de venta y escucha legal, como *iTunes*, *Orange*, *Vodafone*, *Pixbox* o *Spotify*.

En el mundo de la música, los videojuegos han estimulado la venta de sus creaciones. Por ejemplo, después del lanzamiento del juego *Guitar Hero: Aerosmith*, la banda vendió más discos que nunca de su último trabajo. Este caso demuestra la gran potencialidad de la industria de contenidos si se generan relaciones. Los productores de películas lanzan cada vez más sus productos de venta directa por internet, además de los soportes tradicionales como el DVD o el *Blue Ray*. Por ejemplo, la película *Home* fue estrenada en cines y en *YouTube* al mismo tiempo, o la película *Steal this movie* que obtuvo ocho millones de descargas gratuitas y luego fue vendida a las televisiones gracias al éxito que tuvo en internet.



*YouTube* se está convirtiendo en nuestra sala de cine de estreno. Sí un cliente quiere ver una película el mismo día de su estreno tendrá dos opciones: o acude al cine o alquila a través del portal de vídeos de *Google* (Serrano Pedraza, 2013).

La página web *Hulu.com* ofrece de forma gratuita y con publicidad, programas de televisión y películas en *streaming* de la *NBC*, *FOX* y muchos otros estudios. En estos momentos sólo se ofrece en Estados Unidos, si se llega a extender a otros países, podría ser el *Spotify* de los contenidos audiovisuales. La resolución que ofrece *Hulu.com* es mejor que la de *YouTube*, pero por debajo a la definición estándar de televisión. El portal *Filmotech* es un exhibidor y distribuidor de cine por internet. Utiliza el *streaming* real, sin que haya que cargarlo previamente en el *PC*, lo que se consigue es realizar saltos a lo largo de la película sin esperas (Pino & Aguado, 2012).

La distribución de contenidos *online* y en *streaming* es una tendencia cada vez mayor en todo el mundo, incluido España. Estos nuevos servicios de contenidos ofrecidos en *streaming*, tanto de música como de vídeo, basados en modelos de negocio financiados por publicidad, están haciendo trasladarse a consumidores internautas de contenidos ilícitos hacia servicios legales (Rubio, 2014).

#### **1. 6. 5. 2. Las redes sociales**

Las redes sociales tienen cada vez más funciones, más allá de la conectividad social. Ahora soportan la canalización de ventas, la obtención de información del público, la función de buscadores o la medición de audiencias.

El coste de una campaña publicitaria en *Facebook* puede ser del 1,5% de los ingresos obtenidos por la campaña y multiplicar por 60 el retorno. Las campañas en redes sociales nos ayudan a conocer la acogida de un producto en el mercado, a un precio bajo. El 40% de la

población española está inscrito en alguna red social. Estas redes sociales son ideales para el intercambio, promoción y fidelización de los contenidos y generan una enorme fuente de información de cara al lanzamiento de campañas de *marketing* (Rooter Analysis, 2010: 14).

La red social más popular en España es *Facebook*, seguida de *Tuenti*. Ocupamos el segundo puesto después de Brasil en cuanto a porcentaje de internautas vinculados a redes sociales. Nuestro país es el segundo país europeo por uso de redes sociales y penetración, tan solo superado por Reino Unido. El 74% de la audiencia española de internet visita las redes sociales, frente al 80% de los británicos. El tercer país es Portugal, con un 73% de los usuarios de la red que visita webs sociales (García, 2010).

Las redes sociales son fuentes de información para las empresas antes del lanzamiento de nuevos productos. El *marketing viral*<sup>110</sup> nos da una importante información, que si es bien analizada por los empresarios, se convierte en credibilidad, fidelización y ventas. En los foros de discusión de la multinacional de ventas *Dell*, la compañía tuvo críticas de sus productos que fueron recogidas y mejoró la satisfacción de sus clientes. *Twitter* o *Facebook* funcionan, además de red social, como herramientas de difusión de ventas. *Dell* generó, gracias a *Twitter*, tres millones de dólares en ventas de productos usados o devueltos que mantenía en *stock*. En relación a los ingresos por publicidad, la red social más potente es *Facebook*, que gana más de la mitad de los ingresos por publicidad en los medios de comunicación *online* de Estados Unidos (Pérez Latre, 2010: 59).

*Facebook* generó ingresos por 500 millones de dólares en todo el mundo, en concepto de publicidad. Esto se debe a la facilidad para llegar

---

<sup>110</sup> El *marketing viral* emplea técnicas de mercadotecnia para intentar explotar redes sociales y otros medios electrónicos, tratando de producir incrementos exponenciales en reconocimiento de marca (*brand awareness*), utilizando la autorreplicación viral, similar a la difusión de un virus informático. Se suele basar en el boca a boca mediante medios electrónicos; usa el efecto de "red social" creado por internet y los modernos servicios de telefonía móvil para llegar a una gran cantidad de personas (Montañés del Río *et al.*, 2014: 32).

a los internautas según el perfil buscado. Las redes sociales podrían llegar a funcionar como buscadores de productos “no neutrales” gracias a la información proporcionada por los usuarios en su estado o en su perfil. Un ejemplo lo tenemos en la empresa de fotografía *CM Photographic*, que pudo seleccionar el público objetivo de su campaña entre las mujeres de entre 24 y 30 años que describieron su situación sentimental como “comprometidas”, gracias a los perfiles de *Facebook*. Esta empresa invirtió únicamente 600 dólares en publicidad y generó 40.000 dólares de ingresos en un año (Sulé Alonso & Prieto García, 2010: 208).

En el sector cinematográfico se aprovechan las redes sociales en un doble sentido: como herramienta de promoción, y como medidor de audiencias. Las redes sociales pueden iniciar y prolongar el guión de una película y constituir una plataforma de promoción y obtención de seguidores. Un ejemplo lo constituye la saga *Crepúsculo*, que tiene más tres millones de usuarios en *Facebook*. El cine español encuentra mayores dificultades de aprovechamiento de estas herramientas, ya que es un cine más social y comprometido. Aunque podemos encontrar raras excepciones que utilizan las redes sociales como plataforma de promoción. La red social *Tuenti* ofreció en exclusiva un vídeo de tres minutos de la serie de Antena 3 *Los Protegidos*. Por otro lado, la película *Spanish Movie* o *El mundo es nuestro*, crearon perfiles de sus películas en *Facebook*, *Flickr* y hasta un canal en *YouTube* (Berenguel *et al.*, 2013).

Las redes sociales ofrecen mucha información en la que los creadores de contenidos escuchan a los internautas. Los creadores de la serie *Lost* (*Perdidos*), sus guionistas, participaban en foros y redes sociales de los seguidores de la serie, lo que les permitía saber qué era lo que estaba funcionando y lo que no en la serie. El cine estadounidense está utilizando *Twitter* y *Facebook* para publicitar las películas y medir el futuro éxito de sus producciones antes de su estreno. A partir de los comentarios positivos que generó entre los usuarios de *Twitter* y *Facebook* la película *Paranormal Activity*, obtuvo su éxito. Sólo en

Estados Unidos recaudó ciento diez millones de dólares, en el 2009, cuando la inversión era de 11.000 dólares. La estrategia de lanzamiento se centró en un estreno restringido de la película en ciudades con un público afín a las películas de terror. Luego se publicaron las críticas positivas de la película a través de webs de cine, *Twitter*, *Facebook* y otras redes sociales. Para la proyección en salas, se llegaron a acuerdos con los distribuidores, asegurando el lleno de las salas a través de un acuerdo con *Eventful*. Más de un millón de usuarios demandaron la película, que se estrenó en doce cines estadounidenses y luego se vio en 2.000 salas de cine (Lo, 2010).

Las redes sociales como *Twitter*, permiten incluso comprobar *in situ*, la audiencia de un contenido con sólo escribir la palabra referida al mismo. La herramienta “Twitter Search” mide cuántos usuarios están hablando sobre ese contenido en el instante que se desee. Así obtenemos esta importante información de forma gratuita. Los *Twitter Trending Topics* proporcionan un listado de los temas más mencionados en la red de *Twitter* (Fitton *et al.*, 2014: 120).

Las redes sociales proporcionan plataformas para la promoción de contenidos. *Facebook* tiene una aplicación gratuita para promocionar los contenidos audiovisuales. Se llama *Film on Facebook* y permite promocionar y distribuir los contenidos de una producción cinematográfica como la banda sonora, el póster, los horarios del cine, información compartida con otros *fans* u organización de reuniones en torno a la película. Esta aplicación está ideada para cineastas independientes y pequeños productores (Editores de BottleTree, 2007). Así que el sector de cine se vale de las redes sociales como herramienta de promoción. En España todavía no se considera un modelo de negocio que pueda generar ingresos.

En cuanto a los videojuegos existe un rentable nicho de mercado en las redes sociales. Las aplicaciones desarrolladas por *Zynga* y *Playfish* para *Facebook* han generado altos ingresos, de hasta de 30 millones la primera y 100 millones de dólares la segunda. El mundo de los

videojuegos se abre hacia formatos de producción baratos, de alta rentabilidad, con las redes sociales como formas de distribución y con fuerte calado entre la población juvenil (Torres & Iglesias Dosil, 2011).

Existe una gran relación entre las redes sociales y los videojuegos. La mayoría de los internautas comparten sus experiencias en los videojuegos. Por ejemplo en *Call of Duty* o el *FIFA*, permiten publicar los logros obtenidos en las partidas (medallas, ascensos) en la red social *Facebook* (Daganzo, 2008).

Existe una tendencia naciente por parte de las industrias culturales hacia la modernización de sus modelos de negocio y la utilización de las redes sociales como herramienta de difusión. En el sector de la música, el grupo de pop español *Hombres G*, estrenó en su página web la miniserie *El Quinto Hombre G*, que se encuentra en *Facebook* y en *Twitter*. La miniserie es una producción de cinco capítulos, rodada en Sudamérica, y en la que los componentes de *Hombres G* son los directores, actores y guionistas. Para tal proyecto, se unieron a la marca *Peugeot*, para desarrollar esta serie exclusiva para *HombresG.tv*. Los internautas podían decidir el desenlace de la serie (Curtichs, 2011: 170).

#### 1. 6. 6. Innovación en el sector de la animación: sus fases de producción y tendencias

El proceso de creación en la animación está compuesto por siete fases: desarrollo, preparación, preproducción, producción, postproducción, entrega y distribución. Estas fases pueden variar según la duración de la película o género. Nos referimos a si se trata de una película (cortometraje, medimetraje, largometraje), una serie o un documental, así como las innovaciones y mejoras que se han introducido en cada una de ellas (Rodríguez Bermúdez, 2007). Veamos las características de cada fase:

La **fase de desarrollo** consiste en la creación de la idea y la selección de los principales miembros del equipo que realizarán el contenido. A partir de una idea, ya sea de nueva generación o basada en otros contenidos preexistentes (libros, videojuegos, otra obra audiovisual, etc.) se desarrolla, en primer lugar, el guión de la película o del piloto de la serie, que deberá ser aprobado por la productora una vez finalizado (junto a la biblia del contenido). En algunos casos, el guión de la obra ya se encuentra acabado y ha sido ofrecido a la productora por un estudio que ha realizado previamente este primer paso.

En esta fase de conceptualización se producen importantes innovaciones, como la utilización de nuevos formatos. Por ejemplo tenemos el *watch&play* que consiste en la creación de contenidos interactivos que permiten al espectador ver y jugar al mismo tiempo. Luego se comienza a formar el equipo con la selección del *Core Team* o *equipo directivo*: el productor ejecutivo, el director y su ayudante de dirección, además de otros miembros del equipo técnico principal. Más tarde la tarea principal es la realización de un plan y presupuesto de producción de los contenidos, acompañado de un plan de financiación. Con estos documentos se comienza a buscar financiación de *partners* y coproductores, nacionales o internacionales (Rooter, 2012a: 33).

La siguiente **fase, de preparación**, no se puede comenzar hasta que no haya suficiente dinero recaudado. El sector de la animación consigue financiación de las propias empresas que intervienen en la producción, así como de agentes públicos y privados (como son las televisiones, la administración o la banca). La figura del licenciatario tiene un papel muy importante en esta fase, ya que este tipo de compañías apuestan cada vez más por el uso de marcas de animación. En la fase de preparación se revisa todo el material escrito con los *partners* para realizar los cambios que sean necesarios. También se completa el equipo técnico de desarrollo y se selecciona el *software* y el *hardware* que se utilizarán durante la realización del trabajo, así como los procesos y procedimientos que serán usados en las siguientes fases y que

determinarán el curso del plan de producción (Rodríguez Rodríguez, 2010).

Las empresas de animación utilizan tecnología, bien sea porque incorporan *software* muy conocido o desarrollan sus propias herramientas. Así ofrecerán una mayor flexibilidad al proceso de producción y generan técnicas nuevas que podrán aplicarse a otros sectores (Gauthier, 2006).

En la **fase de preproducción** se preparan los recursos necesarios para que la producción y la postproducción se desarrollen sin ningún tipo de problemas respecto al presupuesto. Se asegurará que se proporcionen todos los medios necesarios para que el trabajo tenga los estándares de calidad establecidos en la etapa de desarrollo. Es en este período cuando los distintos departamentos de producción se ponen a trabajar (Webster, 2006).

Así, resulta primordial la creación de un *storyboard* que ilustre el guión por secuencias. También se comienzan a desarrollar los modelos de los *sets*<sup>111</sup>, *props*<sup>112</sup>, personajes de la obra, así como los fondos y la animática. El trabajo principal lo lleva a cabo el estudio, aunque la productora desarrolla los trabajos de control de gasto y compra de material que se necesite, así como distintas negociaciones y actividades de gestión. También se crea la estrategia de derivados digitales (como son videojuegos, *ebooks*<sup>113</sup> o *casual games*), que darán una fuente adicional de ingresos, y en otros casos se desarrollarán como una forma de promoción del contenido. Se trata de identificar oportunidades de negocio en el mercado, que permitan crear derivados asociados a la marcas de animación. Es primordial la interacción de los usuarios y la utilización de nuevas plataformas y dispositivos tecnológicos. Los dueños

---

<sup>111</sup> Se trata del esqueleto que permitirá que el personaje se mueva.

<sup>112</sup> En animación, se denomina *props* a la construcción de objetos de *attrezzo*.

<sup>113</sup> Un libro electrónico, libro digital, ciberlibro, también conocido como *e-book* o *eBook*, es una versión electrónica o digital de un libro.

de la marca tendrán que llegar a acuerdos con empresas de desarrollo de derivados (González Monaj, 2006: 120).

El desarrollo del plan de derivados digitales o plan de negocio 360°, se encarga a empresas especializadas de consultoría, que tienen una visión estratégica necesaria y conocimiento del mercado. Las agencias de *licensing* cumplen un papel importante, ya que en numerosas ocasiones son las entidades que gestionarán las licencias para la producción, no sólo de derivados digitales, sino de cualquier producto licenciado, como juguetes o *merchandising* (Guadalupe, 2008).

La explotación 360° de los contenidos es una importante innovación comercial que responde a los gustos y hábitos de consumo de los clientes. Una de las técnicas utilizadas es el *transmedia storytelling*, comentado anteriormente, que busca introducir al espectador en un universo contando la historia a través de varios formatos y plataformas, sin olvidar que todas estas ventanas formarán parte de la narrativa (Scolari, 2013).

En el caso de tratarse de una producción para televisión, durante la etapa de preproducción se incorpora el *showrunner*<sup>114</sup>, una figura ocupada por uno de los guionistas o creadores de la obra, que en numerosas ocasiones es referenciado únicamente como productor ejecutivo. El *showrunner* se encarga de asegurar una coherencia en el conjunto de la producción, además de cuidar las necesidades del cliente. Es el máximo encargado de la serie de televisión y responde ante los ejecutivos de la cadena (Schrott, 2014: 60).

Las cadenas de televisión tiene un trabajo de testeo en el mercado durante la fase de preproducción en la animación. Aquí se realizan estudios de opinión entre el público potencial para comprobar las salidas comerciales del producto. Es una prueba fundamental para recibir

---

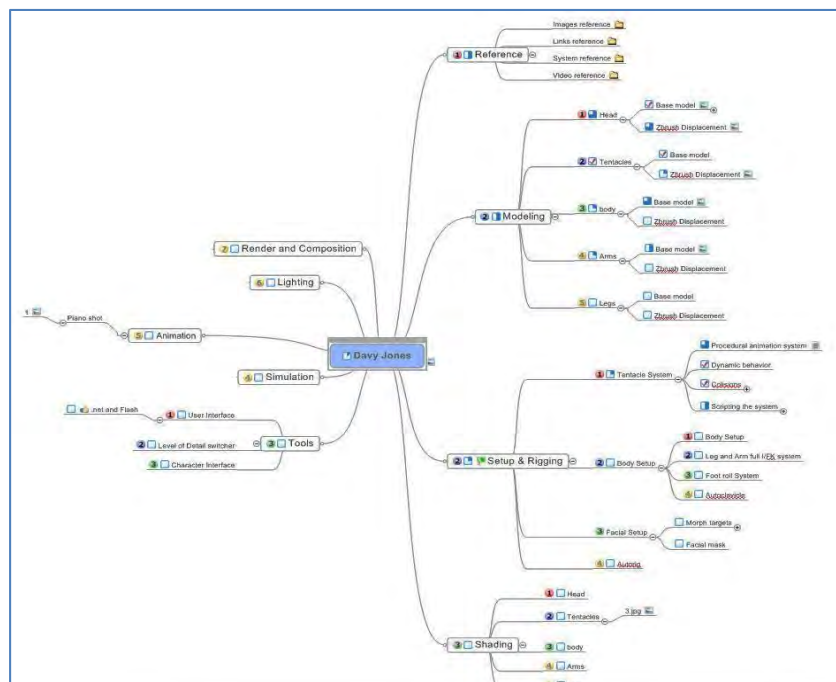
<sup>114</sup> Es el término que define a la persona encargada del trabajo diario de un programa o serie de televisión y cuyo objetivo es dotar de coherencia a los aspectos generales del programa.



retroalimentación del trabajo y ajustarlo a los criterios de los potenciales clientes.

En la fase de producción, las técnicas utilizadas durante el *pipeline*<sup>115</sup> (ilustración 17) dependerán del tipo de animación que se desarrolle (2D, 3D, *stop-motion*<sup>116</sup> o técnicas clásicas) y también del *software* y *hardware* utilizado, determinado durante la fase de preproducción (Beane, 2012).

ILUSTRACIÓN 17. MUESTRA DEL DISEÑO DE TRABAJO DE UN PIPELINE



Fuente: <http://www.foro3d.com/f12/que-es-el-pipeline-49174.html>

En la fase de producción se introducen mejoras organizativas aplicadas a la organización del trabajo. Como son aplicaciones informáticas de gestión centralizada de recursos y trabajos que mejoran la eficiencia en la producción. Este tipo de *software* se puede utilizar con

<sup>115</sup> Es un sistema de trabajo que hace que un conjunto de personas trabajen simultáneamente y bien conexas en un flujo de trabajo, en una gran producción.

<sup>116</sup> El *stop motion* es una técnica de animación que consiste en aparentar el movimiento de objetos estáticos por medio de una serie de imágenes fijas sucesivas (Ternan, 2014).

tecnología *Cloud Computing*<sup>117</sup>, que facilita la accesibilidad y gestión de equipos multidisciplinares localizados en cualquier lugar, además de ordenar y organizar toda la información disponible de la producción (Moro Vallina y Rodés Bach, 2014: 19).

Tienen importancia en la fase de producción en las empresas de animación la subcontratación de servicios. Las compañías que no tienen la capacidad o medios para desarrollar ciertas actividades lo resuelven subcontratando a otras compañías. Así ahorran costes y mejoran la calidad de la producción, puesto que están especializadas en determinadas tareas. Estas empresas realizan actividades de animación y *renderizado*. Si estamos hablando de una película es normal que se comiencen a desarrollar los derivados digitales durante esta etapa, con el fin de estar listos antes de su estreno (Sama Acedo, 2013).

En la **fase de postproducción** son varias las actividades a desarrollar, que van desde el doblaje, el montaje a la edición de vídeos. Algunas de estas actividades son realizadas por empresas subcontratadas. Lo que se consigue es que las empresas de animación tengan precios más competitivos. La postproducción de sonido es la actividad que más se subcontrata. Aquí encontramos el doblaje de la animación, la grabación de la banda sonora, los distintos efectos de sonidos y la mezcla final. Durante la postproducción se realiza la edición de los diferentes vídeos y su montaje, así como la inclusión de efectos especiales y el subtulado de los contenidos (Gámir Orueta, 2013).

Una vez completados los distintos pasos de edición, se logra la obra final. Luego se prepara para su cesión a la televisión o distribuidora. Si es una serie de televisión se crean las caretas de entrada y salida con ayuda de las televisiones.

---

<sup>117</sup> Conocido también como servicios en la nube, informática en la nube, nube de cómputo, nube de conceptos. Es un paradigma que permite ofrecer servicios de informática a través de internet.

También se realiza una revisión de los recursos y de tiempos utilizados en la producción, evaluando y comparando el plan de costes inicial con los costes finales. En la fase de entrega se ultiman todos los detalles técnicos y comerciales. Se adapta el contenido a las distintas plataformas en las que se va a exhibir. La animación actualmente se trabaja digitalmente, así que se entrega el contenido de esta forma, lo que reduce los costes y tiempo. También se crea el material de promoción que aparecerá en los distintos medios y formatos: *trailers*, *clips*, *posters* o *banners* (Ureña, 2004).

TABLA 18. NUEVO PROCESO DE PRODUCCIÓN EN ANIMACIÓN

	DESARROLLO	PREPARACIÓN	PREPRODUCCIÓN	PRODUCCION
<b>AGENTES</b>	Productora	Productora	Productora	Productora
	Estudio	Estudio	Estudio	Estudio
	Inversores privados	Empresas de servicios tecnológicos	Consultora	Empresas de animación y servicios subcontratados
	Sector público		Agencias de Licensing	Productoras de videojuegos y otros derivados digitales
	Televisiones		Licenciatarios	
	Licenciatarios		Televisiones	

	POSTPRODUCCIÓN	ENTREGA	DISTRIBUCIÓN
<b>AGENTES</b>	Productora	Productora	Productora
	Estudio	Estudio	Distribuidora Televisión
	Empresas de animación y servicios subcontratados		Salas de cine
	Televisiones		Agregadores de contenidos
			Minoristas
			Festivales
			Productoras de videojuegos y otros derivados digitales
			Licenciatarios

Elaboración propia

La estrategia de explotación del contenido vía *licensing* es importante. Hay que tener una guía de estilo que se ajuste a la estrategia

de derivados digitales que se planteó durante la etapa de preproducción. Es fundamental que se tenga atención a los derechos audiovisuales (de Solís, 2014).

La última fase es la **distribución de los contenidos**, que incluye la exhibición en televisiones, agregadores de contenidos, salas de cine o *retail* (DVD o *Blu-Ray*). También se encuentran las actividades de desarrollo de contenidos digitales, ya que muchas empresas de animación crean todo tipo de contenidos digitales basados en la marca: aplicaciones para dispositivos móviles o contenidos para web y *Smart TV*<sup>118</sup> (Ojer & Elena, 2012).

Para mejorar la gestión y la distribución de contenidos se han introducido herramientas de gestión de la propiedad intelectual importantes para la explotación de los contenidos. *Movie Library* es un ejemplo de este tipo de plataformas. *Movie Library* ofrece la posibilidad de obtener información rápida y actualizada de los beneficiarios, coproductores, derechos cedidos y las condiciones locales de los acuerdos cerrados. *Movie Library* facilita los compromisos internacionales de la compañía. Así favorece la distribución internacional y mejora la adaptación local de los contenidos, que tienen en cuenta el idioma, la cultura y la legislación del mercado (Linde Paniagua *et al.*, 2003).

Durante la fase de **distribución de los contenidos** las empresas de animación hacen diferentes actividades comerciales, como son la asistencia a festivales y ferias o el desarrollo de planes de *marketing*. Comienzan a comerciar con los derivados digitales y otros productos

---

<sup>118</sup> La televisión inteligente (traducido del inglés "*Smart TV*") describe la integración de internet y de las características Web 2.0 a la televisión digital, así como la convergencia tecnológica entre los ordenadores y estos televisores. Estas televisiones se centran en los medios interactivos en línea, en la televisión por internet y en otros servicios como el vídeo a la carta. La tecnología de los *Smart TVs* no solo se incorpora en los aparatos de televisión, sino también en otros dispositivos como el grabador de vídeo digital, reproductores *Blu-ray*, consolas de videojuegos o *Home cinemas*. Estos dispositivos permiten a los espectadores buscar y encontrar vídeos, películas, fotografías y otros contenidos *online*, en un canal de televisión por cable, en un canal de televisión por satélite o almacenado en un disco duro local. Y muchos de ellos permiten grabar y verlos en 3D (Escribano Ruiz, 2014:288).

licenciados, ya sea antes del estreno del contenido o después. Esta estrategia va a variar dependiendo del tipo de contenido, ya sea película o serie, y tendrá que consensuarse con los licenciarios, sobre todo si son parte de los agentes financieros (Mollá Furió, 2012).

TABLA 19. ANTIGUO PROCESO DE PRODUCCIÓN EN ANIMACIÓN

	DESARROLLO	PREPARACIÓN	PREPRODUCCIÓN	PRODUCCION
AGENTES	Productora	Productora	Productora	Productora
	Estudio	Estudio	Estudio	Estudio
	Inversores privados	Empresas de servicios tecnológicos	Televisiones	Empresas de animación y servicios subcontratados
	Sector público			
	Televisiones			

	POSTPRODUCCIÓN	ENTREGA	DISTRIBUCIÓN
AGENTES	Productora	Productora	Productora
	Estudio	Estudio	Distribuidora Televisión
	Empresas de animación y servicios subcontratados		Salas de cine
	Televisiones		Agregadores de contenidos
			Minoristas Festivales

Fuente: Elaboración propia

En las tablas 18 y 19 se pueden apreciar las diferencias existentes entre el nuevo y antiguo proceso de producción en animación.

### 1. 6. 7. Modelos de financiación y de negocios tradicionales frente a nuevos modelos de negocios en animación

En este apartado estudiaremos los modelos de negocio del sector de la animación y las nuevas tendencias que se están produciendo, así como también los agentes o *partners* claves que financian y hacen que estos contenidos sean de mayor rentabilidad. Así, podemos observar el

principal papel de los derivados digitales como formas de explotación de las producciones de animación, que son los que tienen mayor trascendencia, por la cantidad de negocios que generan en la explotación. Para que nosotros entendamos cómo se desarrollan las producciones de animación es conveniente distinguir entre los modelos de financiación y los modelos de negocios, así como la evolución que éstos han sufrido. Desde hace varias décadas la forma de tener financiación en contenidos de animación estaba relacionada con la cantidad económica que se invertía en las televisiones. Posteriormente se vendían un porcentaje mínimo de licencias para el desarrollo de productos físicos del tema. Pero con la introducción de la televisión por cable y el aumento de los canales privados para público infantil ha habido cambios. El desarrollo de las producciones ya no depende de la predisposición de las televisiones en abierto. Con la entrada del *Home Video* y los licenciatarios comienzan a interesarse en los negocios de la animación creciendo los *partners* de esta industria (Albornoz, 2005).

También subrayamos que la tecnología del *VOD (Video On Demand)* y los gustos de consumo de los telespectadores van cambiando la forma de entender la distribución de los contenidos, así como también los agentes que interactúan en el modelo de financiación y de negocio. En los modelos tradicionales de emisión en plataformas televisivas va complementándose y desviándose, gracias a internet, hacia nuevas plataformas que actúan como agregadores de contenidos, y que facilitan el consumo de esta animación en cualquier lugar (en casa, en el colegio o en el coche) y momento del día. Así este sector de la animación debe seguir buscando pautas de internacionalización y crear vínculos con diferentes agentes y sectores.

La financiación en animación necesita del capital para desarrollar contenidos de animación en donde participan las televisiones. Por ejemplo, *Televisión Española* lleva financiando coproducciones de animación desde los años 80 del siglo pasado. Pero para desarrollar estos contenidos de animación es necesario también distribuidoras, empresas de coproducción, las administraciones públicas (dando

subvenciones o préstamos de bajo interés), también bancos a cambio de participaciones o de derechos de explotación. Una nueva tendencia es el *crowdfunding* o *micromecenazgo*, es decir, la pequeña financiación por grandes masas a través de internet, que puede ser una opción posible para pequeños proyectos de animación con presupuestos muy limitados (Jiménez, 2010).

Las distribuidoras van a evaluar el potencial de los contenidos de animación y aportan dinero dependiendo de la capacidad que tenga la producción de crear ingresos, principalmente a través de las ventas a canales internacionales. También suelen pedir un porcentaje de las ganancias.

Este sector de la animación se está adaptando a los gustos de uso de los consumidores. Así se prevé que aparezcan nuevos elementos que influirán en este nuevo modelo de negocio de 360º y en el nuevo modelo de producción de animación. Uno de estos nuevos agentes serían los agregadores de contenidos para la distribución en multiplataformas digitales, en las que los nuevos consumidores de esta modalidad podrán disfrutar todo tipo de producciones audiovisuales cuándo y dónde lo deseen (Vela García, 2014).

Hoy en día es elemento indispensable la ayuda de un gran distribuidor que se ocupa de los productos audiovisuales en varias zonas y de forma independiente acudir a distribuidores locales en cada región o comarca. El hecho de que vayan surgiendo nuevas formas del consumo bajo demanda (en inglés *Video On Demand, VOD*) que hará que se abaraten los costes y se simplifique el *modus operandi* en la distribución. En la actualidad esta forma de distribución no es un hecho completamente asentado, pero el futuro de la difusión de los productos audiovisuales pasa por la negociación con los agentes distribuidores en el sector audiovisual (Llorent Mauri, 2008: 201).

Por otro lado, los agentes de licencia como los *master toy*, los fabricantes de DVD y también el sector editorial participan aportando dinero desde que se inicia la idea hasta la producción final del producto de animación para conseguir *royalties*<sup>119</sup> que suelen ser de entre el 10% y el 25%. En la actualidad, la gran mayoría de los licenciatarios están interesados en los negocios de animación cuando los contenidos han logrado una alta audiencia, para que así obtengan una fuerte demanda de sus productos. Destacamos que, aparte de tener un acuerdo con un *master toy*, se necesita que la marca se encuentre en distintas zonas y ofrezca estabilidad, esto quiere decir que ya cuente con varias emisiones y se encuentre a partir de una segunda temporada (Castaño Álvarez, 2014).

Los financiadores tradicionales de estos productos audiovisuales, como es la banca, suelen financiar productos del sector de animación cuando éstos están apoyados por contratos de preventa de derechos de antena con televisores o apoyo de capital de distribuidores y licenciatarios (Giordano & Zeller, 1999).

En el sector público, las ayudas fiscales pueden suponer en nuestro país un punto importante para apoyar la competitividad en los mercados internacionales y acercar a inversores externos audiovisuales al mercado español. Este tipo de agentes internacionales nos ayudarían no solo con capital financiero sino con el buen hacer, experiencia y contactos en otros mercados. Este tipo de inversores generan la difusión y explotación global del producto audiovisual español generando una marca como tal. A estos proveedores de financiación se les da una serie de ventajas en sus zonas, además de tener un porcentaje de los beneficios internacionales (González, 2006).

---

<sup>119</sup> Es el pago que se efectúa a los dueños de derechos de autor, patentes, marcas o *know-how* a cambio del derecho a usarlos o explotarlos, o que debe realizarse al Estado por el uso o extracción de ciertos recursos naturales, habitualmente no renovables. No hay que confundirlo con la venta de patentes, ya que esta se efectúa con otros objetivos muy distintos (García Heredia, 2007:249).



Este modelo de negocio en animación está diseñado mirando los cauces de financiación para que la producción sea económicamente viable. Los productos de animación general generan marcas de entretenimiento y la estrategia para su producción, distribución y promoción pasa por el modelo de negocio 360º, donde algunos de sus componentes fuertes son la generación de productos derivados digitales y físicos del mismo proyecto de animación (Ortiz Díaz-Guerra, 2013).

Para una buena distribución y explotación de un contenido de animación se tiene que prevenir, elaborando un plan con respecto a la propiedad intelectual e industrial con respecto al producto a generar, en la que se tenga previsto ya la marca y los territorios geográficos en los que se pretende distribuir. Los apartados que hay que tener en cuenta para su protección intelectual suelen ser el argumento del proyecto, el perfil y características de los personajes, el formato con el que se hace, la banda sonora original, las aplicaciones multimedia, los contenidos editoriales, *casual games*<sup>120</sup>, las multiplataforma *online*, las redes sociales o incluso la propia marca del proyecto (Ortega, 2010: 25).

La música, los videojuegos, las editoriales, la publicidad, el cine, la televisión y la radio son algunas de las columnas vertebrales de las que se generan los contenidos digitales. Y utilizan las plataformas para la realización de *marketing* y distribución *online*. Para la comercialización, producción y difusión del producto de animación y su marca favoreciendo así el modelo de negocio 360º (Quiña, 2014).

Los agentes que intervienen en la generación de primera fase de un producto de animación, a través de la compra de derechos de antena

---

<sup>120</sup> El jugador de videojuegos casual (en inglés *casual game*) es un tipo de jugador de videojuegos cuyo tiempo o interés en jugar a videojuegos es limitado en comparación con los aficionados más apasionados o interesados. Es cualquier persona que tenga un interés pasajero por los videojuegos. Así los desarrolladores de videojuegos que quieren atraer a este tipo de jugadores presentan juegos con reglas simples y una jugabilidad fácil. Su objetivo principal es brindar una experiencia del tipo *pick up and play* («agarrar y jugar») para cualquier edad o con cualquier tipo de nivel de habilidad (Martí Parreño, 2010:52).

para la difusión de la marca en un plazo de tiempo o para su consumo directo del producto son principalmente: las televisiones, las distribuidoras, las agregadoras de contenidos *online*, los licenciarios de productos digitales y físicos<sup>121</sup> e incluso el propio consumidor final. Esto es posible gracias a las nuevas tecnologías, que hace que la difusión en red llegue a los usuarios de forma directa, sin intermediarios (Zallo *et al.*, 2000).

Hoy en día todavía los agregadores de contenidos no tienen aún un modelo de negocio establecido y hacen sus negociaciones de diferentes maneras como, por ejemplo, tener acceso a los contenidos a través de una cuenta *premium* con consumo ilimitado, un pago por persona por un visionado, obtener beneficios a través de la publicidad, o una mezcla de éstas. Así, es necesario saber los datos de la información publicitaria en internet, comparándolo con la televisión tradicional. Sabemos que la publicidad en televisión ha disminuido paulatinamente (Russell *et al.*, 2005: 230).

Según la tipología de contenido que pueda tener el producto audiovisual, así sean series, largometrajes, cortometrajes o *webseries*, de la aceptación de su *target*, de la capacidad de negociación y comercialización de la productora se rentabilizará más o menos la marca del producto de animación según todas las vías de distribución y explotación que comentamos anteriormente. Según esta tendencia, se ha triplicado en estos últimos años este nuevo modelo de negocio, sobre todo por el auge de nuevos canales de televisión, la disminución del *share* y la limitación de presupuestos para producción que han obligado a los productores a tener que cerrar más contratos con diferentes vías de exhibición y explotación para garantizar el éxito del proyecto o la marca (Martínez & Jacobo, 2014).

---

<sup>121</sup> *Home Video*, videojuegos, *e-books*, *e-comics*, *casual games* o juguetes.

Otros elementos a tener en cuenta para garantizar la buena distribución del producto audiovisual es diseñar con anterioridad un buen plan de *marketing*. Las definiciones del *marketing online* y *offline* definirán con buen criterio la buena difusión de la marca del producto y por tanto el garantizar que vuelva la inversión en un inicio. El buen planteamiento de este *marketing* también garantizará la posición de la marca del producto y de su notoriedad (Belío Galindo y Sainz Andrés, 2007).

El apoyo de los productos derivados, tanto digitales como físicos, harán que el posicionamiento de este producto *online* contribuya a su difusión y posicionamiento en las redes sociales, al mismo tiempo que a reducir los costos de publicidad y promoción del producto, aumentando así el retorno de inversión de la campaña del mismo y a que actúe como motor de búsqueda y como medidor de audiencias ya que las redes sociales, como cualquier otra multiplataforma *online*, son el lugar donde los usuarios buscan y consumen los productos audiovisuales y donde evalúan los mismos. Y es aquí donde las empresas productoras y distribuidoras deben escuchar al consumidor final y dejar de tener tanta dependencia de los canales tradicionales, tanto para la difusión del producto como para su publicidad, e incrementar así la venta de los productos físicos y digitales desde el inicio del concepto del proyecto (Castelló Martínez, 2010: 33).

Para garantizar la calidad de los contenidos y de sus productos derivados se tienen que encontrar los *partners* adecuados. Ya que estos son los agentes que garantizarán la penetración de los distintos productos en los diferentes territorios y mercados. Las televisiones a su vez tendrán que apoyar con reposiciones constantes del producto, para contribuir así a afianzar la marca del mismo y su explotación económica por diferentes cauces. No olvidemos que tanto los cines como las televisiones son el espejo donde se miran tanto las series como los largometrajes de animación. Y es en estos lugares donde por primera vez se va a ver la marca del producto y su futura venta de *licensing* (Raugust, 2004).

Hoy en día, aunque las televisiones y los exhibidores de cine siguen siendo los sitios estratégicos donde posicionar los contenidos de animación, hay nuevas plataformas alternativas para posicionar los productos las 24 horas del día. Eso sí, con una audiencia más fragmentada. En la situación en que se necesite llegar a un público específico, el mejor medio es la televisión, ya que su público está segmentado por el horario de emisión. En cuanto a la promoción y visibilidad que se obtienen a través de la televisión y el cine, éste repercute en el éxito de los productos audiovisuales y en la creación de la marca en cada zona territorial. Va a influir en el crecimiento y expansión tanto por el *merchandising* como por la explotación *transmedia* del producto en las diferentes ventanas y dispositivos tecnológicos (Perales Blanco, 2012: 22).

Aunque para el posicionamiento de su producto y difusión destaca internet como la vía principal para este cometido, las cadenas de televisión siguen siendo la plataforma principal para la construcción de la marca del producto. Podemos poner el ejemplo de la serie de animación *Jelly Jamm* que a solo seis semanas de su estreno se posicionó en el portal *Clan TV* como el sexto contenido más visto, con más de un millón de visitas (Martínez García, 2012).

Para seguir demostrando que el sector de la animación sigue siendo un sector solvente, sostenible y que perdura, hay que mencionar como *Disney* rescata continuamente sus contenidos de éxito clásico, poniéndolos en la red, para una nueva distribución y explotación de los mismos. Por otra parte, los videojuegos o *casual games*, como posibles derivados, son otro elemento de apoyo importante para el producto de animación, ya que sirven para testear el concepto del mismo y analizar todas las posibles vías de explotación (Fundación *EOI*, 2010: 213).

Mediante el *Consumo Bajo Demanda (Video On Demand, VOD)*, la distribución *online* contribuye no solo a la promoción del producto de animación, sino que crea una oportunidad de negocio para cofinanciar dichos videos a través de la publicidad. Podemos poner de ejemplo la

empresa *BRB International* que ha creado *BRBplay.com*. Es un sitio web donde posicionan sus antiguas series de animación y a la que se puede tener acceso libre y gratuito en cualquier dispositivo con conexión a internet. Entre sus contenidos están sus míticas producciones de los años 80 del siglo pasado, como *David el Gnomo*, *D'Artacán y los Tres Mosqueperros*, y algunas más actuales como *Suckers*. Este portal web permite acceder a estas series por *streaming*. Aunque en su mayoría el acceso es gratuito, también tiene suscripción *premium* para el que quiera disfrutar de algunos contenidos más exclusivos. También tiene juegos *online* y de tareas para los más pequeños, como por ejemplo hojas para colorear, así como toda oferta audiovisual (Montero Lancho y Berlanga Fernández, 2014).

Los modelos de negocio en el sector de la animación se encuentran relacionados con la definición de la idea principal de marca del contenido. No sólo hay que pensar en el contenido como tal, sino en el diseño de marca que abra las puertas a *target* o comunidades específicas y poder extender así el producto en diferentes vías de explotación.

La idoneidad de la estrategia marcará el *target* y la temática de nuestro producto audiovisual. En España se están desarrollando, cada vez más, marcas de entretenimiento infantil basadas en el modelo de negocio 360°. Esto significa que los consumidores las disfrutan en distintas ventanas y en distintas formas, en las que encontramos como líneas de distribución los contenidos multiplataforma, los *crossmedia* y *transmedia* y los licenciados. Todas estas vías de explotación están vinculadas y conectadas al eje principal del contenido de animación. A continuación detallamos las distintas vías de explotación: son los

productos licenciados o *licensing*<sup>122</sup>, contenidos multiplataforma<sup>123</sup>, contenidos *crossmedia*<sup>124</sup> y contenidos *transmedia*<sup>125</sup> (Scolari, 2013).

El nuevo modelo de negocio o estrategia 360° (ilustración 20) es la forma de promoción más efectiva para los contenidos de animación de alto y mediano presupuesto. Esta estrategia está hoy en día en auge y permite el aumento de rentabilidad de los creadores. Los internautas están demandando cada vez más contenidos que estén vinculados a una misma idea (Alonso *et al*, 2005).

Es importante distinguir entre los contenidos *crossmedia* y los contenidos *transmedia*. El término de *crossmedia* se entiende a partir de un contenido central, se crean otros derivados con el objeto de extender la marca. Para que la historia tenga sentido se deben consumir en conjunto. La estrategia de contenidos *crossmedia* hace referencia a la distribución y consumo de contenidos similares a través del uso combinado de diferentes medios y soportes como son internet, TV, radio o teléfonos móviles. Pero el término *transmedia* parte de una marca, y en ésta se van creando diferentes contenidos adicionales. La diferencia está en que se pueden consumir de manera independiente sin que se desdibuje el concepto, complementando la trama principal. Cada pequeña parte favorece a formar un todo. También recalca la importancia de la

---

<sup>122</sup> El *licensing* es la cesión, por un periodo de tiempo determinado y a cambio de una contraprestación, de la imagen de un personaje o de una marca de entretenimiento para que un fabricante o desarrollador cree productos que se comercializarán, potenciarán el resto de áreas de negocio y aumentarán la visibilidad de la propia marca o personaje (Escribano Ruiz *et al*, 2014:83).

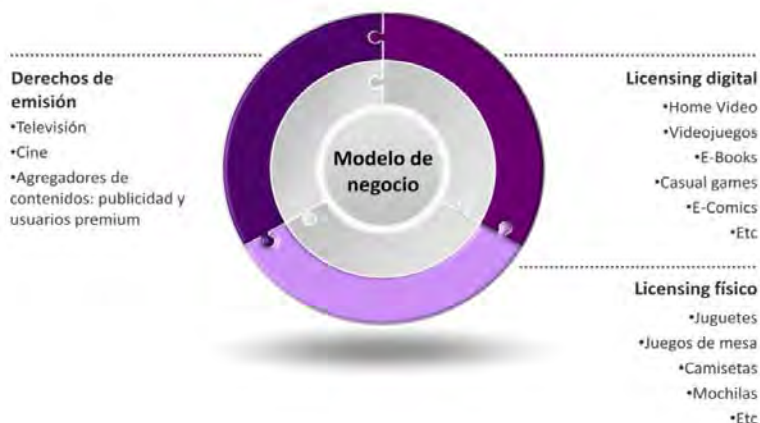
<sup>123</sup>En los contenidos multiplataforma se selecciona el contenido de animación y se utiliza la misma historia para su distribución en diferentes soportes. Es simplemente adaptar la serie, largometraje o cortometraje para que se pueda visualizar adecuadamente en diferentes dispositivos (Alberich Pascual y Roig Telo, 2014).

<sup>124</sup> Los contenidos *crossmedia* utilizan un contenido central para darle continuidad a la historia en diferentes soportes. Para que la obra tenga sentido es necesario que los usuarios consuman todos o casi todos los derivados digitales en su conjunto (López García y Pereira Fariña, 2010: 134).

<sup>125</sup>Los contenidos *transmedia* tienen elementos comunes del universo de personajes y de la historia, pero con argumentos y tramas diferenciadas que se ponen a disposición de los usuarios en múltiples plataformas. Cada relato se consume de forma autónoma y no es necesario experimentarlos en su conjunto para que tenga sentido la historia; pero son complementarios. La forma en la que se plantean los contenidos *transmedia* están vinculados con la plataforma en la que se presentan, con las posibilidades que ofrezca ese medio para la interacción, y con la capacidad de generar un ecosistema de usuarios que se involucren y generen contenidos propios (Scolari, 2013).

participación de los clientes en el desarrollo y consumo de las historias, que mejora gracias a la colaboración de ellos (Duran y Sánchez, 2008: 311).

#### ILUSTRACIÓN 20. NUEVO MODELO DE NEGOCIO EN LA ANIMACIÓN ESPAÑOLA



Fuente: <http://cine-hollywood-europa.blogspot.com/2012/10/modelo-de-negocio-en-la-industria-de-la.html>

En los contenidos *crossmedia* y *transmedia* son adaptados a los formatos en los que van a ser exhibidos. Se diferencian de los formatos multiplataforma. En éstos los trabajos son enviados a otros canales como fueron creados, pero con la capacidad para reproducirse en diversos dispositivos. Los contenidos *crossmedia* y *transmedia* son un cambio en la forma de producir contenidos audiovisuales, principalmente en los relacionados con la animación. La narrativa cambia y los autores deben pensar en más de una forma de explotación (Delgado y Clemente, 2013: 204).

Cada una de las historias se tienen que adaptar a su plataforma y cada plataforma debe contar una historia diferente. Estas producciones dan nuevas oportunidades de explotación y la posibilidad de realizar contenidos rentables, tanto en ocio digital como en el ámbito educativo. Tanto el *transmedia* como el *crossmedia* son una estrategia de explotación para ampliar el negocio de una marca de entretenimiento infantil. Siempre habrá que estudiar si es idóneo para la creación de estos derivados. También estos contenidos pueden tener una monetización



directa o indirecta, con esto queremos explicar que pueden servirnos para promocionarnos. Lo que conseguiremos es rentabilizar y mejorar la reputación de la marca (Sanchís Roca *et al.*, 2014).

Los contenidos *transmedia* predominan en producciones de ficción o animación. La animación actualmente se desarrolla con elementos *transmedia*. La serie de animación *Lucky Fred* tiene una aplicación basada en la geolocalización, en la que los usuarios son agentes especiales en busca de extraterrestres ocultos en su ciudad para conseguir premios. La serie de animación *Pocoyó* tiene una red social en la que los niños pueden crear sus propios personajes, disfrutan de diversos juegos e interactuar con otros usuarios conectados en red. Las marcas de ficción, como de animación, se ven ayudadas las unas a las otras con la utilización de una estrategia *transmedia*. Este es el caso de la saga *Star Wars*. La productora *Lucasfilm Animation* produjo dos series de televisión y un largometraje de animación en torno a las *Guerras Clon*, de las que se hablan en las películas de la saga *Star Wars* (Ryan *et al.*, 2014).

Otra tendencia presente en el sector de la animación es la de la creación, por parte de las productoras, de plataformas en internet a través de las que emitir sus contenidos y ofrecer sus derivados a sus clientes. Tenemos ante nosotros un modelo de negocio que trata de rentabilizar la marca distribuyendo contenidos, gratuitos y de pago, a través de las redes disponibles. Estas plataformas contienen, a veces, publicidad, dando la ocasión a los anunciantes de encontrar segmentos específicos de clientes que podrían interesarse por sus productos. También la emisión de contenidos de animación se complementa con otro tipo de contenidos, como son juegos o actividades diversas que aumentan la interacción con la marca y refuerzan sus mensajes. Un ejemplo de estas plataformas es *brbplay.com*, que fue creada por la productora *BRB Internacional*. En su página web se ofrecen contenidos de animación gratis y para las series nuevas tienen un acceso *premium* (Sanz, 1999: 213).



También encontramos plataformas dedicadas a aglutinar espacios de distintos sitios, que ofrecen al internauta la posibilidad de ir a un único lugar para encontrar distintos contenidos. En este caso tenemos *Youzee*, *Voddler* o *Filmin*, donde el cliente va a ver sus películas y series favoritas en *streaming*. También en el videoclub *online Imagenio* se pueden alquilar películas para verlas en el televisor.

Otro punto es la televisión interactiva. Esta será la televisión del futuro, en donde se consigue involucrar al espectador en la programación y se le hace parte de los contenidos. Todos estos avances se dan gracias a las posibilidades que ofrece internet, las redes sociales y los dispositivos móviles. Actualmente se están ofreciendo contenidos a través de diversos canales en donde los espectadores interactúan con otros a través de sus comentarios, opiniones y votaciones (Baliña, 2008: xi).

Durante estos años han surgido diversas herramientas interactivas orientadas hacia los internautas. Podemos destacar aplicaciones como *Miso*, *Get Glue*, *Tunerfish*, *IntoNow* o *Videosurf*, que buscan las recomendaciones sobre contenidos televisivos de los usuarios registrados en estas páginas web en tiempo real. Estas aplicaciones van a vincularse a redes sociales como *Facebook* o *Twitter*, aumentando su interactividad y carácter social, y ofrecen recompensas como *badges*<sup>126</sup> o premios virtuales (Liu *et al*, 2013). Es habitual el consumo de contenidos en el momento que el espectador elige, no cuando se emite. Esto provoca que las televisiones tengan problemas y están buscando soluciones como incitar a la audiencia a ver emisiones en directo y que en *Twitter* la audiencia opinen del programa en un *hashtag*<sup>127</sup> (Martínez, 2013).

---

<sup>126</sup> Especie de medallas que consiguen los internautas.

<sup>127</sup> Una etiqueta o *hashtag* es una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por una almohadilla o gato (#). Es, por lo tanto, una etiqueta de metadatos precedida de un carácter especial, con el fin de que tanto el sistema como el usuario la identifiquen de forma rápida. Se usa en servicios web tales como *Twitter*, *Vituin*, *FriendFeed*,

La página web *Social Guide* desarrolla un *ranking* de los programas televisivos más comentados a través de las redes sociales durante el 2011 en los EE.UU. Entre los cinco primeros programas televisivos se encuentran dos contenidos de animación: *Bob Esponja*, con 3,17 millones de comentarios; y *Padre de Familia*, con 2,8 millones<sup>128</sup>. Estos datos nos están dando a entender que la fórmula *transmedia* está funcionando. Por cada incremento del 9% en el volumen de mensajes en las redes sociales antes de la emisión de un programa de televisión, se consigue un incremento del 1% de audiencia<sup>129</sup>.

La televisión inteligente o *Smart TV* consiste en la integración de diferentes aparatos como son reproductores DVD, *Blu-ray*, *Home Cinema* e internet en una televisión. Esto nos lleva a la convergencia tecnológica entre los ordenadores y los televisores. Los *Smart TV* van a permitir la navegación por internet, la utilización de las redes sociales y del resto de aplicaciones. Los *Smart TV* es un dispositivo conectable más, como son los teléfonos móviles o las tablets. La *Smart TV* puede aparecer integrada en determinados modelos pero también se le puede añadir a cualquier televisor un aparato externo que introduzca las funciones de tecnológicas que puedan ser compatibles con cualquier aparato de televisión, lo cual es más simple a la hora de utilizarlo ya que no hay que comprar un nuevo televisor (Caldevilla Domínguez, 2013: 134).

La *Smart TV* nos permite acceder a servicios de televisión a la carta de cualquier emisora que lo ofrezca. En este caso *Televisión Española* o *Antena 3* ofrecen este servicio; además brindan la posibilidad de grabar en el disco duro para consumirlo posteriormente. *Netflix* ofrece sus servicios para las televisiones inteligentes. Además esta tecnología da la posibilidad de entrar en redes sociales y tener relaciones con otros

---

*identi.ca*, *Facebook*, *Instagram* o en mensajería basada en protocolos *IRC*, para señalar un tema sobre el que gira cierta conversación (Biedma Jurado, 2013).

<sup>128</sup> *Most Social TV & Movies* (2011). *Social Guide*. Disponible en: <http://blog.socialguide.com/?p=452> (Fecha de consulta: junio de 2012).

<sup>129</sup> *The Relationship between Social Media Buzz and TV Ratings* (2011). *Nielsen Blog*. Disponible en: <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/?p=29244> (Fecha de consulta: junio de 2012).

usuarios en la red mientras se ve la televisión. Las *Smart TV* tienen conexión con *Twitter*, *Facebook*, *Google+* y *Nintendo Miiverse (Nintendo TVii)*, creando así una confluencia entre la televisión inteligente y la televisión social. La tecnología de las televisiones inteligentes nos permite utilizar aplicaciones para descargar e instalar en el televisor nuevas aplicaciones o *Apps*. Además, personajes de animación como *Bernard* o *Pocoyó* han empezado a mostrarse por *banners* en las primeras páginas de las *Smart TV* de las marcas *LG* y *Samsung* a partir de convenios internacionales con estas compañías (Pereira & Lopes, 2004).

Las *Smart TV* están intentando mejorar las interacciones con sus clientes. Anteriormente los problemas de estas televisiones inteligentes era que la navegación era lenta y cara pero actualmente se han desarrollado nuevas aplicaciones para los *Smartphone* que los conectan con las televisiones inteligentes y facilitan el acceso a diferentes aplicaciones. La última generación de *Smart TV* ofrece la posibilidad de interactuar con los usuarios a través de la voz o gestos de sus manos.

Encontramos en el mercado los *Smarty*, de *LG* que son unos dispositivos adicionales que se conectan a los televisores por puerto *HDMI*. También están en el mercado los *Apple TV*, que tienen el mismo sistema que los *Smarty*, pero solo compatibles para equipos de *Apple*. Para este año, 2015, siete de cada diez hogares españoles contarán con un *Smart TV*. Las ventas de televisores inteligentes serán el 90% del total de las ventas<sup>130</sup>.

Proporcionando a los productores de proyectos audiovisuales nuevos ingresos con la generación de marcas de sus productos, el *licensing*<sup>131</sup> se impone como herramienta de *marketing* necesaria para la

---

<sup>130</sup> Asociación Española de la Economía Digital (adigital), 2012. Disponible en: [www.adigital.org](http://www.adigital.org)

<sup>131</sup> El *licensing* es la contratación de los derechos de una entidad protegida legalmente, ya sea como marca registrada o con derechos de autor. La entidad, conocida como propiedad o licencia, puede ser un nombre, un logotipo, un símbolo, un dibujo o una persona. Los derechos de

distribución y explotación de los productos audiovisuales y, principalmente, para los de animación.

En el sector de la animación se utiliza la imagen de los personajes más famosos de las series y largometrajes para comercializar con ellos la marca del producto en diversos derivados, tales como videojuegos, *Apps*, *tablet*, plataformas virtuales, páginas web, *merchandising* o artículos de hogar (Ron *et al*, 2013. 119).

Es una herramienta cuya utilización produce riesgos, por lo que se tiene que desarrollar de una forma realista, a través de una estrategia sólida y fundada. Se utiliza para apoyar los objetivos de la empresa y la marca, pero en el caso de las licencias de marcas de entretenimiento también se usa como fuente de ingresos, aumentando el margen de beneficios. Por ello la introducción de la marca en los mercados es un factor fundamental. El punto importante del licenciamiento se centra en el carácter global. Es en ello en lo que se debe de pensar a la hora comercializar tanto la marca como el producto que se crea a partir de la licencia. También se debe de contar con socios internacionales que tengan un absoluto conocimiento del mercado en el que se va a trabajar. Se busca un público concreto y se fabrica un producto teniendo en cuenta los gustos y aficiones de cada cultura y país. El 35% de los juguetes que se venden en España son licenciados. En este sentido, nuestro país tiene el porcentaje más alto en el mundo<sup>132</sup>. Sin embargo, España no destaca como uno de los mayores productores de marcas, si como un gran consumidor de las mismas, aunque esto está cambiando, sobre todo en lo que respecta a los contenidos de animación (Guadalupe, 2008).

---

utilización de una propiedad se garantizan a través de un acuerdo que determina un propósito específico, casi siempre es la aplicación de la licencia a un producto o productos para su venta posterior, circunscrito en un área geográfica definida y acotado por un tiempo limitado, a cambio del pago de una cantidad negociada (Rajadell Carreras, 2009: 161).

<sup>132</sup> *Licencias Made in Spain* (2011). Key4Communications. Disponible en web: [http://www.key4communications.com/es/key4/analisis/licencias-made-in-spain\\_48.html](http://www.key4communications.com/es/key4/analisis/licencias-made-in-spain_48.html) (Fecha de consulta: junio de 2012).

El *licensing* se viene realizando desde hace décadas, pero en la actualidad ha aparecido el *licensing* digital. Este tipo de licenciamiento se destina a la producción de derivados digitales, como los videojuegos o las aplicaciones para dispositivos móviles. Antes las marcas, cuyas licencias se explotaban posteriormente, nacían de productos audiovisuales. Ahora es normal que personajes de aplicaciones móviles, juegos *online* y redes sociales tengan fama mundial y sean aptos para vender licencias. Los dispositivos móviles, las *tablets* y los ordenadores, por la influencia de internet, son actualmente utilizados como medio de acceso a estos contenidos. La tendencia actual va en aumento y este hecho ha sido detectado por productoras y canales de televisión (Nadah *et al.*, 2007).

En España destaca el caso de la *webserie La niña repelente*, con más de 67 millones de reproducciones en su canal de *YouTube* y más de 200.000 seguidores en Facebook. Sus creadores han puesto a la venta ropa, bolsos y todo tipo de accesorios. También se da el caso de que los propios licenciarios sean los agentes financiadores de los proyectos audiovisuales o los propietarios de las productoras (Robles *et al.*, 2012).

Las *webseries* son creadas para ser exhibidas exclusivamente a través de internet, ya sea en la pantalla del ordenador, el teléfono móvil o la *tablet*. Su éxito está aumentando gracias a las nuevas tecnologías, la interactividad con los internautas y la mayor importancia que tienen las series en la distracción audiovisual de los espectadores. Las *webseries* tienen su éxito según el número de visitas que reciben o la cantidad de descargas, y se difunden a través de redes sociales, *blogs*, páginas web o el boca a boca. En España destacan *webseries* de animación como es el caso de *Cálico Electrónico*, *La niña repelente*, *Enjuto Mojamuto*, *Treintañeros* o *Freaklances* (Morante & Hernández, 2012).

La forma de producir este tipo de proyectos está variando en los últimos tiempos. Anteriormente estos productos surgían de productoras independientes, los actores eran desconocidos y los presupuestos eran

muy reducidos. Ahora este mercado se caracteriza por su heterogeneidad, con la reciente participación de canales de televisión nacionales y “cameos” o personajes centrales encarnados por actores conocidos, así como presupuestos cada vez más abultados. Pero estos proyectos tienen problemas de financiación, ya que no cuentan con un modelo de negocio desarrollado plenamente. Sólo algunas *webseries* tienen un gran presupuesto, gracias a patrocinios. La mayoría de las *webseries* buscan el retorno de su inversión a través de tiendas *online* en las que venden productos asociados a las *webseries*. También se siguen produciendo a través del *crowdfunding* o micromecenazgo, o del uso de la publicidad apoyada en el *product placement* (Fuster Morell *et al.*, 2013).

En las *webseries* de animación que se producen en España, el precio por capítulo de cinco minutos ronda los 5.000 euros. Se encuentran entre las más conocidas en la web y tienen un formato ideal para la creación de contenidos en tono comedia. Su relevancia ha ido aumentando y actualmente las televisiones están apostando por ellas. Estas creaciones se pueden apoyar a través de la producción, la coproducción o facilitándoles un porcentaje de los ingresos que van a generar. Los webisodios pueden ser utilizados como adelantos, como publicidad o como un complemento a las emisiones en televisión de los capítulos de la serie principal, buscando su expansión hacia otros formatos (Saum-Pascual & Schiwy, 2012).

El *Video On Demand (VOD)*, traducido al español como Vídeo Bajo Demanda o vídeo a la carta, da a sus usuarios la posibilidad de acceder a los contenidos en el momento que se desee, desde el dispositivo que más le guste (tablet, ordenador, teléfono móvil, etc...). Con ello se consigue la personalización del consumo del cliente y es una alternativa a las emisiones en directo en televisión. Los espectadores ya no modifican sus horarios para ver un producto, sino que es el producto el que modifica sus horarios. Las plataformas que ofertan el video a la carta tienen a disposición de los clientes una ingente variedad de contenidos. La mayor parte de televisiones españolas cuentan con un catálogo *online*, que oferta los contenidos que han sido emitidos previamente en televisión, de

forma gratuita. Estas webs ponen a disposición del internauta estrenos de series antes de que lleguen a televisión (Lloret Mauri *et al.*, 2008: 84).

También hay plataformas como *Youzee*, *Netflix*, *Filmin* o *Vodddler* que ofrecen películas y series a través de su web. Muchas veces el acceso es gratuito, pero incluyendo publicidad. Pero también existen contenidos de pago y la posibilidad de contratar una tarifa plana al mes. *Vodddler* también permite descargar el contenido a tu disco duro, por un tiempo, limitado para su visionado en caso de no tener acceso a internet en el momento (Niqui, 2014).

Otros contenidos bajo demanda pueden ser los que ofrece *Imagenio*. El servicio de vídeo a la carta para clientes de *Movistar* cuenta con un servicio para televisión y plataforma para dispositivos móviles. Así, el vídeo bajo demanda está revitalizando los contenidos antiguos, llegando a audiencias que no se alcanzaron en su emisión original (Molina, 2011). El mercado de los contenidos bajo demanda está creciendo, tanto en los EE.UU. como en Europa. Así, para este año 2015, las empresas con este tipo de servicios facturarán alrededor de 3.400 millones de euros en todo el mundo<sup>133</sup>.

Con este recorrido del panorama audiovisual, en general, y del sector de la animación, en particular, contextualizamos mejor la situación de la industria de contenidos en nuestro país en estos momentos de durísima crisis, y entenderemos así el caso práctico que nos ocupa en la presente investigación, centrado en cómo una empresa andaluza inicia el proceso de producción de una serie de animación de cincuenta y siete capítulos para un *target* de niños de nivel educativo de preescolar, y posteriormente comienza los trámites pertinentes para poder venderlo en el mercado internacional, con las peculiaridades y los inconvenientes que

---

<sup>133</sup> *Analysis: Europe's packaged media - the unabated transition* (2012). DVD Intelligence Disponible en web: <http://www.dvd-intelligence.com/display-article.php?article=1789> (Fecha de consulta: diciembre de 2012).

conlleva la situación de crisis en la que se enmarca el periodo de estudio que hemos tomado, desde el año 2008 hasta el 2014.

En el siguiente bloque de nuestro estudio se desarrollará el conjunto de la secuencia de actividades a seguir por la productora audiovisual para llevar a cabo el plan empresarial, con la finalidad de solicitar financiación para su proyecto de serie y, *a posteriori*, poder internacionalizarlo.



---

## CAPÍTULO II

---

El plan empresarial para proyectos  
audiovisuales.  
Caso práctico



## 2. EL PLAN EMPRESARIAL PARA PROYECTOS AUDIOVISUALES. CASO PRÁCTICO

A un productor audiovisual nunca se le ocurriría comenzar un documental sin un argumento previo. Tampoco empezaría a programar un rodaje sin desglosar previamente el guión. Al director jamás se le pasaría por la cabeza acudir a su primer día de rodaje sin cámaras. Entonces, si esto no pasa en otras fases de una producción, ¿por qué a la hora de enfrentarse a una entidad financiera el productor ejecutivo no suele ir lo suficientemente preparado para alcanzar su objetivo?

A la entidad financiera, como en las otras fases de cualquier producción audiovisual, el productor debe ir con todas las herramientas necesarias y con argumentos sólidos para que la reunión sea exitosa y pueda continuar con su proyecto. De lo contrario no podrá seguir adelante.

Uno de los lamentos más recurrentes entre los productores audiovisuales es su falta de formación financiera. Durante su etapa académica se profundiza en la creatividad y en los aspectos técnicos de la profesión, pero a la hora de enfrentarse a la petición de ayuda económica en una entidad, se hace patente la falta de sintonía y lenguaje común. De hecho, es muy sintomático que habitualmente el plan de estudios de las licenciaturas o grados de comunicación audiovisual no incluyan ninguna asignatura que enseñe a los estudiantes aspectos financieros básicos.

Con este problema se encontró la directora de la productora audiovisual *Tvmedia2*, objeto del estudio de caso de la presente investigación. Primero en las aulas, por la ausencia de formación reglada que cubriese esta necesidad de conocimientos financieros, y más tarde en el mercado laboral, donde se vió obligada a aprender de manera intuitiva y sincrónica con las diversas tareas precisas para alcanzar los objetivos finales en cada proyecto. Todo ello supone una imperdonable pérdida de

tiempo, un despilfarro de energía, productividad y, por consiguiente, de resultados y dinero.

En base a la experiencia de *Tvmedia2* para internacionalizar su proyecto audiovisual, trataremos de mostrar cuáles son las directrices que cualquier empresario debe seguir para exportar su proyecto fuera de las fronteras españolas. Para esto nos ayudaremos del caso práctico de esta productora durante el periodo comprendido entre 2008 y 2012, analizando todos los pasos que tuvo que dar para poder internacionalizar la primera temporada de la serie de animación *Tatos*, dirigida a un público potencial de nivel de preescolar.

## 2. 1. Introducción. La empresa productora

Lo primero que debe plantearse un productor audiovisual para internacionalizar su producto es hacer un perfil empresarial de su productora, junto con un plan empresarial. Este documento le servirá para demostrar que su negocio está preparado estructural y financieramente para competir con sus productos en el mercado internacional. Es una herramienta que sirve a la empresa para sus fines comerciales y empresariales, de esta forma acredita la profesionalidad y garantía de la empresa y de sus proyectos.

El productor audiovisual podrá mostrar su plan empresarial como garantía para persuadir a la entidad financiera a la que precise pedir ayuda. Aquí entran en juego las televisiones privadas, las públicas, las empresas distribuidoras, las entidades financieras privadas y fundaciones públicas como *ENISA* (Empresa Nacional de Innovación SA), *ICEX* España Exportación e Inversiones y otras.

Un buen espacio donde encontrar ayuda para elaborar el plan empresarial es la Escuela de Negocio Industrial (*EOI*), el centro de negocios más antiguo de España, fundado en 1955 por un pacto entre los Ministerios de Educación e Industria. Uno de los objetivos desde que se fundó ha sido modernizar la economía y la industria española (Muñoz, 2006).

Por este motivo, la productora *Tvmedia2* solicitó la ayuda de un asesor para elaborar de manera idónea el plan de negocio dentro del marco del Programa de Crecimiento de la Dirección General de Política de las Pequeñas y Medianas Empresas, también conocido por las siglas *PYME*. Con el plan empresarial elaborado por *EOI* podremos acudir a *ENISA*, una empresa pública dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo para pedir financiación. Estos dos organismos dan el impulso necesario para orientar al productor en la difícil tarea de pedir la financiación necesaria para poder abordar sus proyectos.

El productor se pone en contacto con el *EOI*. Esta escuela tiene una red nacional de oficinas por todo el país, por lo que es relativamente fácil contactar con ellos. La fórmula utilizada para concretar una cita suele ser el correo electrónico (en el caso de *Tvmedia2*, la respuesta se demoró tan solo dos semanas). Desde la institución se asigna un asesor para que ayude a elaborar el plan empresarial y, en la primera toma de contacto, se acuerda una reunión en la empresa.

La primera cita tiene lugar en la productora, con una duración media de cinco horas. El asesor necesita conocer el lugar de trabajo, visionar los productos, conversar con los empleados y evaluar las infraestructuras. Además, el empresario también debe presentar el *dossier* de empresa, con un informe de cuentas. De esta manera, el *EOI* analiza el balance económico de los últimos años. Una de las principales motivaciones del asesor es conocer de primera mano el tipo de crecimiento que tiene la empresa. Aunque el beneficio no sea mucho, lo que interesa es que sea positivo.

En este primer intercambio, la *EOI* advierte por escrito al empresario que aunque ayuda a elaborar el Plan de Empresa, esta institución no se hace responsable ni de la veracidad de los datos, ni de su exactitud. Igualmente, el *EOI* no sirve de aval o de garantía de éxito en la tramitación de la financiación, ni supone, ni acepta responsabilidad

alguna sobre la información, su tramitación o su destino. También esta institución garantiza la completa y más absoluta confidencialidad en el tratamiento y la custodia de los datos, tanto por su parte como por el asesor que se le ha designado al empresario, en el caso que nos ocupa, a *Tvmedia2*.

Durante la presentación se hace hincapié en que de forma orientativa se indica que el Plan de Empresa definitivo tiene que constatar aproximadamente de unas 50 a 100 páginas, además del Plan Financiero y del Análisis de Balances del cliente. Así mismo, se informa al productor que este informe lo elaborará bajo la supervisión de un asesor, pero en ningún caso lo redactará éste, ni total ni parcialmente.

En este proceso se insta al productor a facilitar los modelos, esquemas, información y ayuda necesarios para que el solicitante de la financiación *ENISA*, pueda presentar el plan empresarial completo y analizable por dicha institución. Para conseguir el objetivo, también se le pide al responsable de la productora que el plan tenga la mayor calidad posible. Para ello, la información ha de ser lo más amplia y exhaustiva posible, de lo contrario no será posible asesorar sobre solicitudes parciales, incompletas o cuando la empresa no aporte la información solicitada.

En el *EOI* las solicitudes se tramitan por orden de llegada y de aceptación de la petición, completa y elegible, dentro del plazo del proyecto. Si se supera el número de solicitudes se notifica al solicitante. La no elegibilidad para obtener la colaboración de un asesor *EOI*, en la redacción del Plan de Negocio, no supone ninguna indicación previa de su estudio o rechazo por parte de *ENISA*, aplicando *EOI* sus propios criterios de elegibilidad.

Con el fin de prestar un servicio óptimo, es necesario que los procesos de solicitud, entrega de información, elegibilidad, estudio y tramitación se realicen con la máxima celeridad por parte del solicitante. Desde la realización de la solicitud de elegibilidad para ser asesorado,

hasta la validación final por el Director Académico del proyecto, debería transcurrir en un plazo máximo de tres semanas. Este plazo se prolongaría si el solicitante se demora en la entrega de la información solicitada por la *EOI* o por el asesor designado. El medio habitual de contacto entre la empresa y el asesor del *EOI* será el correo electrónico, pudiendo apoyarse, de común acuerdo entre las partes, en otros medios telemáticos. Una vez aceptada la solicitud por parte de *EOI*, se acuerda y se confirman con el asesor asignado las condiciones para realizar el proyecto empresarial.

Siguiendo el desarrollo de este proceso, en este segundo bloque de la investigación que nos ocupa, tratamos de explicitar los diversos contenidos que conforman el plan empresarial y la importancia de cada uno de los apartados para que, una vez finalizado este plan financiero y validado por *EOI*, se puedan presentar solicitudes de financiación a cualquier entidad pública o privada para la producción del proyecto y, como consecuencia final, la posibilidad de poder producir y exportar internacionalmente el producto. Todo ello desde la perspectiva del caso práctico concreto que sometemos a estudio, con el proyecto empresarial de una productora audiovisual, concretado en un producto de serie de ficción en tres dimensiones.

La elaboración de un plan de negocios es fundamental en cualquier empresa y, sobre todo, en el sector audiovisual, para poder validar la madurez y profesionalidad de la productora en cuestión a la hora de explicitar su rentabilidad económica y sus recursos, así como para procurar mostrar que su proyecto va a tener una garantía económica de retorno, en aproximadamente unos cinco años, de cara a los futuros socios, coproductores e inversores.

Este plan empresarial supone también una buena “Biblia Financiera” a tener siempre a mano porque, como ya veremos, para poder financiar cualquier proyecto o producto hay que pasar por numerosos

procesos y trámites burocráticos, que en la mayoría de los casos reclaman la misma documentación e información. Es más práctico recoger en este plan empresarial y de financiación toda la documentación para, a *posteriori*, solicitar ayudas de financiación o simplemente como documentación informativa para los potenciales socios del proyecto, en torno a aspectos como la solvencia y viabilidad, no sólo del proyecto-producto sino también de la trayectoria profesional de la empresa.

Antes de comenzar con este apartado, debemos incidir en el hecho de que la productora ha de elaborar un cuestionario previo de autodiagnóstico en torno a su nivel de madurez competitivo a través de la innovación, para analizar si la empresa esta preparada para la realización de este estudio y posterior elaboración de la documentación. Así ocurrió en el caso práctico que nos ocupa, ya que antes de que el *EOI* aceptase llevar a efecto el asesoramiento a la empresa, en lo tocante a su plan empresarial, la productora *Tvmedia2* cumplimentó el citado formulario (tabla 21). Para la elaboración del mismo, se dan las siguientes indicaciones:

*Por favor, conteste a las preguntas de este cuestionario indicando en las columnas de la derecha, mediante una x, la valoración 1,2,3,4 ó 5, eligiendo de las cinco descripciones siguientes, la que más encaje con su situación actual:*

- 1. Prácticamente no se realiza.*
- 2. Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales).*
- 3. Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos).*
- 4. Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.*
- 5. Se realiza siempre y de forma total, y somos ejemplo para el resto de unidades. (Documentación de la Escuela de Negocio EOI para Tvmedia2)*

Entre las cuestiones más determinantes para ver el grado de disposición que tiene la empresa para desarrollar el plan empresarial están las relacionadas con la preparación y financiación en investigación, desarrollo y herramientas tecnológicas TIC.



TABLA 21. CUESTIONARIO DE EOI-COMPETINOVA-MAP-MODELO DE NIVEL DE MADUREZ

Reflexiones a considerar para el autodiagnóstico	I	II	III	IV	V
1. ¿Lleva a cabo un análisis de competidores, clientes y proveedores y un seguimiento del mercado para canalizar sus actuaciones empresariales?					
2. ¿Relaciona la rentabilidad de su empresa con la definición de sus objetivos y con el grado de satisfacción de las necesidades de sus clientes?					
3. ¿Realiza una segmentación de su clientela para ofrecer a cada segmento de clientes una atención personalizada que responda a sus necesidades y expectativas?					
4. ¿Las mejoras que incorpora en su actividad le permiten reducir sus costes o diferenciarse de sus competidores?					
5. ¿Realiza innovaciones en sus procesos, métodos y productos que constituyen un factor de competitividad clave para su negocio?					
6. ¿Realiza de manera permanente y continua innovaciones de producto/servicio? ¿realiza de manera permanente y continua innovaciones de procesos? ¿realiza de manera permanente y continua innovaciones en métodos de negocio?					
7. ¿Desarrolla recursos y capacidades específicos para la generación de innovaciones o nuevos negocios?					
8. ¿Se realizan planes para el desarrollo de capacidades del personal para la innovación evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal?					
9. ¿Realiza un plan de financiación para la I+D?					
10. ¿Realiza un seguimiento del presupuesto asignado a la innovación?					
11. ¿Realiza procesos de gestión orientados al desarrollo de la innovación y a la satisfacción de las necesidades de sus clientes? ¿Recoge informaciones de los clientes y mide su grado de satisfacción?					
12. ¿Realiza un seguimiento de las nuevas herramientas tecnológicas que pudieran mejora su productividad? ¿Aplica un sistema formalizado para la gestión de la innovación, recogido en unidades dentro del organigrama o funciones de la organización?					
13. ¿Realiza un sistema de medición, control y evaluación regular de la innovación que afecta a todas las actividades de la organización?					
14. ¿Se establecen objetivos de mejora ligados a la evaluación, y se integran en planes de mejora?					
15. ¿Desarrolla acuerdos de cooperación con clientes, proveedores o competidores para la generación de nuevos productos/servicios, mejora de los procesos o modelos de negocio?					
16. ¿Aplica un sistema de reconocimiento al personal ligado al desarrollo de la innovación?					
17. ¿Realiza un seguimiento de la evolución de las herramientas tecnológicas (TIC, por ejemplo) para su utilización en el negocio?					

Fuente: Documentación de la Escuela de Negocio EOI para *Tvmedia2*

Otro de los apartados importantes es el que se refiere a la capacidad de la empresa para relacionar con éxito los costes de producción con sus posteriores beneficios, y cómo implica este ajuste a la infraestructura de la compañía.

Del mismo modo, se presta especial atención a la evolución y desarrollo de los empleados, el seguimiento continuado del perfil de los clientes actuales y de los potenciales y de los trámites que hay que seguir, tanto para conseguir los objetivos de captación de los mismos, como para su posterior fidelización.

Todas estas cuestiones determinan el grado de desarrollo y madurez de la empresa y su predisposición a continuar evolucionando profesionalmente. Todo ello para evaluar su idoneidad de cara a la elaboración de un plan empresarial completo, alineado en la consecución de unos fines específicos, que se concretan en la consecución de ayuda financiera que coadyuve a la evolución adecuada de la productora en sus proyectos e infraestructuras, detectando sus debilidades, para paliarlas y corregirlas, y descubriendo sus fortalezas, con el fin de potenciarlas.

## **2. 2. Los objetivos de la inversión**

Uno de los cambios de mentalidad que debe hacer cualquier productor que desea vender su obra es tomar conciencia de la naturaleza del interés de las entidades a las que se ofrece el producto, más centrado en la estructura empresarial del proponente, que en la idea audiovisual propuesta. Las entidades financieras buscan asegurarse de que la empresa tiene infraestructuras suficientes y que ha invertido un capital suficiente para comenzar a interesarse por ella.

Según la experiencia de *Tvmedia2*, en su primer contacto con las fuentes de financiación resultó evidente que estas se interesaban primordialmente por la empresa, no por el producto, lo que contrasta con la información que se adquiere habitualmente durante el periodo de formación universitaria, donde se prima la importancia cultural de la obra

audiovisual, descuidando en cierta medida el interés real de los bienes e inversiones que ha de realizar la productora.

Elaborar un perfil de la empresa y un plan empresarial resulta un buen ejercicio de reflexión e introspección empresarial. Habitualmente, el flujo productivo del día a día genera una dinámica que impide plantearse detenidamente hacia dónde se quiere llevar la empresa.

Por otra parte, su elaboración también implica una excelente oportunidad para definir claramente el perfil de clientes y público al que se desea acceder con el proyecto, tanto financiera como creativamente. Es un buen momento para discernir entre los clientes potenciales a los que se desea llegar y aquellos que, al darles servicio, dificultan una mejor proyección hacia los primeros.

Otro aspecto importante que el productor audiovisual ha de asumir es la necesidad de balancear los aspectos meramente empresariales con los anejos a la naturaleza de industria cultural que implica su actividad ya que, normalmente, estos profesionales tienen una formación mucho más centrada en los aspectos creativos, artísticos y culturales que en los implicados en la cultura empresarial. Sin una evolución en este aspecto, los productores seguirán enfrentándose a la dificultad de su asociación exclusiva con los aspectos culturales y con los prejuicios que ello conlleva a la hora de asociarlos a la falta de beneficios económicos. En este aspecto, parece evidente la necesidad de un cambio de concepto y modelo de negocio.

Antes de comenzar con el plan empresarial es aconsejable elaborar un perfil de empresa, en el que es preciso incluir los datos técnicos de la productora.

En el caso que nos ocupa, estos se concretaban en la razón social, Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L; el N.I.F de la empresa, B92165281; la dirección de la productora, calle Jacaranda, número 12,

local 2, en Mijas Costa, Málaga; y la fecha de constitución, 5 de julio de 2000.

La razón social ayuda al personal financiero a medir un poco mejor la estructura de la empresa. Así, si se trata de una empresa pequeña se puede tratar de un autónomo, si cuenta con más de un socio se inscribe como Sociedad Limitada, mientras que si la empresa tiene mayor extensión, entonces se registra como Sociedad Anónima.

Una vez presentados estos datos, se debe resumir en una línea la actividad de la productora. En el caso de *Tvmedia2* se centraba en la producción audiovisual y multimedia, con especialización en 3D. Además, la productora también desarrollaba labores como centro de formación audiovisual. Es importante señalar que este aspecto resulta importante y debe definirse bien antes de proceder al registro de la empresa, ya que no es posible emitir facturas de aquellas actividades que no se consignen. En su caso, se puede ampliar el ámbito de labores, *a posteriori*, abonando el canon correspondiente al variarlo en las escrituras.

También se debe declarar el capital de la empresa en esos momentos. En el caso de una sociedad limitada, se estima por ley que ha de ser de 3.005 euros por la constitución; hay que reflejar los fondos propios actuales de la productora en ese momento, la venta del último ejercicio económico cerrado, que es extraído del impuesto de sociedades de ese periodo y, por último, también el resultado de los impuestos del último ejercicio cerrado que se haya presentado en ese periodo a la administración de hacienda. Además, en el perfil de empresa se debe añadir el número de empleados que trabajaban en ella, que en el inicio del proyecto de la empresa *Tvmedia2* que estudiamos, ascendía a seis profesionales contratados.

En el perfil empresarial es muy importante indicar cuáles son los objetivos generales de la productora, así como el destino de la inversión, un aspecto central en las preocupaciones de la entidad financiera. En nuestro caso consistía en la creación y producción de la primera

temporada de la serie de animación denominada *Tatos*. Parte de este dinero se emplearía para desarrollar las páginas webs de la empresa y su proyecto en varios idiomas (español, inglés y francés), que facilitaría acceder a otro tipo de clientes y a los mercados internacionales.

Otro de los objetivos fundamentales del proyecto es acelerar el proceso de internacionalización de la empresa, es decir, conseguir el posicionamiento de la productora y la venta de sus productos en el exterior, así como el reforzamiento de las aptitudes internas y los elementos de promoción para la internacionalización, la participación en ferias y festivales con la promoción adecuada al proyecto y el fortalecimiento de capacidades.

El empresario debe estimar aproximadamente qué cantidad necesita invertir para el proyecto. En el caso de la serie *Tatos*, la cuantificación de las inversiones sumó 1.466.910 euros.

También es preciso elaborar un esquema de financiación y, en este caso se contaría con las aportaciones económicas de los socios; la reinversión de beneficios; un préstamo participativo de *ENISA* más otro tipo de subvenciones y ayudas financieras.

Por último, en el perfil empresarial es interesante anotar cuánto empleo va a generar el productor con este proyecto. En el caso de la serie *Tatos*, para empezar se necesitaban un director técnico-*character TD*; un director artístico, dos modeladores y animadores, un editor de postproducción y un grafista-dibujante. Esto es simplemente para poner en marcha la biblia del proyecto y generar el primer piloto de promoción.

### 2. 3. La empresa: descripción y situación actual

En el plan empresarial se debe hacer un balance para dar a conocer a los inversores de dónde viene, a qué se dedica y hacia donde quiere expandirse la productora. Dado que esta información concita un

alto interés para las personas o instituciones interesadas en aportar capital, es imprescindible anotar en él todo tipo de detalles empresariales, de esta manera la productora se ganará la confianza de la entidad financiera.

### 2.3.1. Antecedentes

La trayectoria de la empresa es un aval para cualquier entidad financiera. En ella se muestra la habilidad y la profesionalidad del empresario audiovisual. Cuánto más tiempo esté en el mercado y cuánto más facture, mayor fiabilidad proyectará de cara a las entidades bancarias. Es por ello por lo que en este primer apartado del plan empresarial hay que elaborar una memoria relativa a la empresa desde su constitución, detallando los principales acontecimientos, como la motivación para crear la empresa, cuándo, dónde y cómo se fundó, sus socios fundadores, modificaciones sustanciales del accionariado, los cambios en la actividad, variaciones en los puestos ejecutivos, así como las etapas de expansión y recesión de la empresa. Si hubiera cualquier otro detalle del histórico de la empresa, este es el momento de dejarlo reflejado.

Siguiendo con el caso práctico, la empresa *Tvmedia2*, se trata de una productora audiovisual andaluza asentada en la localidad malagueña de Mijas Costa, que nació con el afán de ofrecer un amplio abanico de servicios audiovisuales a empresas y particulares. Fue fundada, en el año 2000, y comenzó ofreciendo un servicio integral a sus clientes, que abarcaba desde el asesoramiento técnico, al diseño, modelado y animación 3D y su uso en campañas publicitarias, *marketing* promocional y presentaciones. En este campo realizaba publicidad, tanto *spots* televisivos, como publisreportajes y cuñas. Así mismo desarrollaba labores de diseño gráfico y de páginas web, cartelería, videoclips, cabeceras para televisión, vídeos institucionales y promocionales, documentales y reportajes, magazines, *books*, fotografía artística, retoque y álbum digital.

Otras de las líneas de negocio que abrió *Tvmedia2* fue la creación, producción y postproducción de obras audiovisuales propias, especialmente de animación. Para el desarrollo de este área contó con el apoyo de *EXTENDA*, Agencia Andaluza de Promoción Exterior, organismo al que se recurre para el desarrollo de un plan de internacionalización de los productos audiovisuales, y que propuso a la productora como candidata para los *Premios "Alas, 2010"*. Aunque sería en 2011 cuando *Tvmedia2*, con su proyecto de serie *Tatos*, fue premiada al mejor producto/servicio en los *Premios Club de Marketing*, de Málaga.

Además de productora, *Tvmedia2* ha sido también un centro de formación audiovisual, que desde 2005 ha sido homologado por la Junta de Andalucía para ofrecer cursos de Formación Profesional para el Empleo, subvencionados por el Fondo Social Europeo y el Servicio Andaluz de Empleo. Paralelamente ha desarrollado un catálogo de cursos monográficos, de carácter privado, para aquellas personas que desean formarse en imagen y sonido. Estos cursos se impartieron también en colaboración con la Universidad de Málaga, a través del Vicerrectorado de Cooperación Empresarial, durante más de cinco años.

En 2010 *Tvmedia2* abrió un nuevo centro de formación en Mijas Costa, al efecto de impartir enseñanzas de nivel de master, así como cursos audiovisuales de alta especialización, abordando materias como animación 2D y 3D, edición de audio y vídeo no lineal, operador de cámara o diseño multimedia, entre otros.

Entre sus múltiples productos, *Tvmedia2* se propuso desarrollar una serie infantil, cuyo objetivo es que los más pequeños de la casa conozcan y pidan a sus padres alimentos saludables para comer. *Tatos* es una serie de animación en 3D, compuesta de 52 capítulos, de siete minutos cada uno (para la primera temporada), que va destinada a un nivel de preescolar, para niños de dos a cuatro años, que además de tratar de entretener y divertir, presenta un modelo sano de nutrición. Para

ello, la serie se basa en la dieta mediterránea y trabaja a partir de un currículum educativo nutricional. Dicho currículum no sólo trata de aspectos estrictamente nutricionales, sino que también articula una serie de elementos relacionados con los procesos de aprendizaje preescolar (organización cognoscitiva y descubrimiento del yo y su entorno).

Su mercado objetivo son los padres y niños del *target* al que va dirigida esta serie de animación 3D, a nivel nacional e internacional.

### 2.3.2. Accionariado

En el plan de negocio hay que dejar muy claro quién pone el capital en la empresa y cuáles han sido los movimientos que se han dado en el mismo desde su constitución. Por lo que en esta sección del “plan” hay que detallar la evolución y composición actual del accionariado de la empresa, desarrollar la actividad fundamental de los socios y la situación económica financiera de los mismos. Si hubo algún pacto entre accionistas que haya que contemplar, así como especificar las aportaciones o relaciones entre los socios y la empresa.

La empresa con razón social Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L. nace en el año 2000 con la actividad de producción audiovisual y gestión publicitaria, constituida por dos socios: don Francisco Hinojosa Benítez, con el 25% de las acciones, y doña Mónica Hinojosa Becerra, con el 75% de las acciones y administradora única de la empresa. *Tvmedia2* se constituye como sociedad limitada. Y la relación entre ambos socios es familiar.

En el año 2008 se produce un cambio en la constitución de socios en la empresa, por la que Mónica Hinojosa Becerra vende todas sus acciones a Francisco Hinojosa Benítez y M<sup>a</sup> Ángeles Becerra Sánchez, ambos cónyuges, quedando esta sólo como administradora única de la sociedad. El 100% de las acciones de la empresa quedan al 50% entre ambos socios (tabla 22). También se amplía la actividad de la empresa a producción cinematográfica y centro de formación especializada en el ámbito audiovisual.



TABLA 22. APORTACIÓN DE CADA CAPITALISTA EN LA SOCIEDAD LIMITADA

Accionista	% de Capital	Cargo	Relación con empresa
Francisco Hinojosa Benítez	50%	Director Financiero	Socio Capitalista
M <sup>a</sup> Ángeles Becerra Sánchez	50%	Directora Comercial	Socia Capitalista
Mónica Hinojosa Becerra	0%	Directora General y productora del desarrollo del proyecto.	Asalariada. Administradora única indefinida. Directora y administradora de la empresa. Productora de los proyectos.

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

Los socios de la sociedad son matrimonio, en régimen de bienes gananciales. Disponen de vivienda en propiedad amortizada y su situación financiera podría catalogarse como estable. Doña M<sup>a</sup> Ángeles Becerra Sánchez es profesional de la publicidad, con más de 30 años de experiencia en el sector. Y Don Francisco Hinojosa Benítez es funcionario del estado, actualmente prejubilado. Doña Mónica Hinojosa Becerra, hija de ambos, goza de una experiencia profesional de más de diez años en el sector audiovisual y siete en el sector de la formación audiovisual.

No existen pactos especiales entre los accionistas, distintos de los derivados de las relaciones familiares o profesionales. El capital social está totalmente suscrito y las aportaciones realizadas en su momento fueron dinerarias.

### 2. 3. 3. Mercado, competencia y modelo de negocio

Definir el sector audiovisual es básico para acotar nuestro mercado objetivo. Siguiendo con esta premisa se entiende por sector audiovisual aquel que integra a todas las empresas que realizan actividades de producción, distribución, exhibición, comercialización cinematográfica, vídeo, publicidad, radio y televisión.

Las empresas audiovisuales también se dedican a la generación de la idea del proyecto y a la elaboración del guión. Además se encargan de

la producción, un campo que engloba todas las actividades conducentes a la creación de una obra audiovisual (ANELE, 1996).

Operativamente, las empresas que se identifican como productoras de contenidos audiovisuales desarrollan alguno o varios de los siguientes productos que vamos a enumerar: largometraje de ficción, largometraje de documentales, largometraje de animación, cortometrajes, series de ficción, series documentales y unitarios documentales, documentales y reportajes varios, series de animación, programas de entretenimiento, *tv movies*, mini series, programas de noticias, programas de deportes y videojuegos (Pardo, 2013).

Una vez se ha delimitado nuestro mercado objetivo se debe hacer una prospección del mercado regional y nacional, para después analizar bien el mercado internacional. De esta manera, se recaba la suficiente información para difundir bien el producto. En esta fase se elabora una tabla (tabla 23) para saber cuál es el posicionamiento de la empresa en el mercado en el que se encuentra, y cuáles son sus productos actuales y sus clientes, y dónde se quiere posicionar, así como cuáles podrían ser sus productos y clientes en el futuro.

Para la tarea de analizar el mercado audiovisual, la productora *Tvmedia2* solicitó ayuda a la consultoría *MKM, internacional business consulting sociedad limitada*, una consultora creada a principio de 1999 por un equipo de economistas, estadísticos, ingenieros y auditores con mentalidad global. Esta empresa presta servicios de consultoría estratégica y operativa en proceso de mejora de la competitividad, internacionalización, innovación logística e investigación de mercados y perfiles empresariales. *MKM Internacional*, con sede social en el País Vasco, cuenta con delegaciones en Madrid, Barcelona y Málaga, y una extensa red de colaboraciones en más de 40 países del mundo, como en la Unión Europea, China, India, Chile, Brasil y Argelia. Uno de los puntos fuertes de esta empresa es la realización de planes estratégicos de internacionalización e innovación de amplios colectivos empresariales en industrias culturales.

TABLA 23. PAR PRODUCTO / MERCADO

PAR PRODUCTO / MERCADO	POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	
	PRESENTE	FUTURO
ÁMBITO DEL PRODUCTO SEGMENTACIÓN DEL MERCADO POR CLIENTES	Productos audiovisuales de <i>marketing</i> publicitarios.	Productos audiovisuales televisivos y cinematográficos.
	Empresas varias para su <i>marketing</i> y publicidad. Productoras, televisiones locales y regionales.	Medios de comunicación. Productoras, televisiones, distribuidores, empresas de <i>licensing</i> , jugueteras, empresas que gestionan el 360 grados del producto audiovisual, esto es, lo que se denomina productos derivados (como son videojuego, <i>merchandising</i> o coleccionables).
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Nacional 100%	Nacional: 50%
	Andalucía: 75%	Internacional: 50%
	España: 25%	Europa: 20%
		EEUU- Canadá: 15%
SINGULARIDADES	Innovación tecnológica y distribución tradicional (TV, empresas) y temática actual: alimentación mediterránea.	Resto del mundo: 15%
		Internacionalización con transformación en producto multilingüe y en productos derivados. Ampliación de distribución del producto (distribuidoras, medios de comunicación y multiplataformas <i>online</i> y empresa de <i>licensing</i> entre otros).

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

La consultora *MKM* realizó un análisis interno sobre el perfil de la empresa andaluza del sector de producción de contenidos audiovisuales (ilustración 24). Los datos fueron muy útiles para conocer cómo *Tvmedia2* estaba posicionada en el sector audiovisual andaluz y para elaborar una estrategia sobre la internacionalización del sector audiovisual andaluz. En este estudio se supo que de 70 empresas productoras que había registradas en Andalucía, en 2011, la media de empleados de una productora era de 13 empleados, de los cuales seis eran fijos y siete temporales. A este patrón obedecían el 62,9% de las empresas; el 32,9%

empleaba de 10 a 49 empleados y sólo un 4,3% tenía más de 50 empleados.

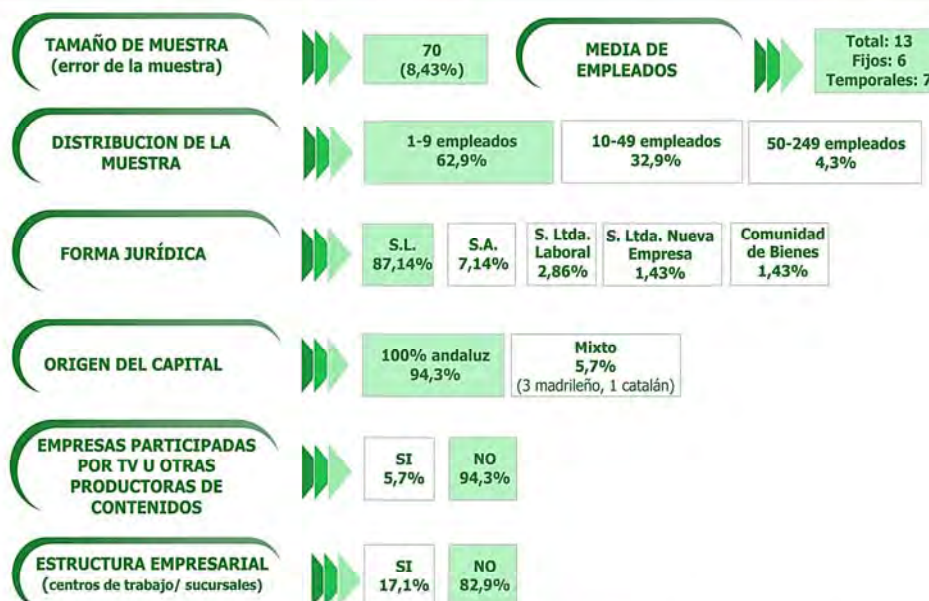
Para las productoras audiovisuales andaluzas, la forma jurídica más común para constituirse es la sociedad limitada, con un 87,14% de representación en el mercado andaluz. El resto de modelos son minoritarios. Un 7,14% de las empresas se forman como sociedades anónimas; el 2,86% lo hacen como sociedades limitadas laborales; un 1,43% lo hacen como una sociedad limitada nueva empresa y, por último, con el mismo valor que la anterior, se constituyen como comunidades de bienes.

El origen del capital es mayoritariamente andaluz. Sólo un 5,7% del origen del dinero es mixto (tres productoras de Madrid y una catalana), consecuencia de sendos intentos de abrir mercado en la comunidad autónoma andaluza, para lo que se aliaron con empresas de la zona. En el restante 94,3% de las empresas andaluzas, el capital era cien por cien autóctono. Otra de las características más marcadas es que la mayoría de productoras no poseían participación en televisiones u otras productoras de contenidos. En total, el 94,3% de ellas son productoras independientes, y tan sólo un 5,7% han buscado alianzas y tienen o han tenido participación de los canales autonómicos. Con este panorama, *Tvmedia2* llegó a la conclusión de que su posicionamiento en el mercado era sólido.

Otro de los datos que debe recoger un estudio de mercado del sector audiovisual andaluz es la media de ingresos totales del sector (ilustración 25), que era de 830.088 euros. Las empresas con una media de uno a nueve empleados, arrojaban una media de ingresos de 169.490 euros, mientras que las productoras del segundo grupo (de entre 10 y 49 empleados) alcanzaban 1.358.013 de euros y las de más de 50 empleados facturaban una media de 6.498.000 euros.

## ILUSTRACIÓN 24. PERFIL DE LA EMPRESA ANDALUZA DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES

### Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales



Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz |

Fuente: Documentación de la consultora *MKM* sobre el estudio estratégico de internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz 2011

Estos datos revelan la solidez del sector andaluz respecto al nacional, con una media de 753.086 euros. A nivel estatal, las empresas de pequeña dimensión, de entre uno y nueve empleados ingresaban una media de 156.069 euros, 1.329.069 euros las productoras de dimensión intermedia (de 10 a 49 empleados) y las mayores, con más de 50 empleados alcanzaban una facturación de 5.097.072 euros.

De los mercados internacionales, las empresas que mayor financiamiento obtienen son las que tienen más de 50 empleados, con un total de 1.391.030 euros; en segundo lugar, las más beneficiadas son las de 10 a 49 empleados, con un total de 28.043 euros y las que menos dinero recaudan de los mercados internacionales son las de menos de diez empleados, con una facturación media de 12.081 euros. Estas cifras contrastan con la distribución entre el conjunto de productoras que participan en los mercados internacionales, un total de 26, del monto de dinero, ya que tan solo dos de ellas pertenecen a las de mayor dimensión,

entre 50 a 49 empleados, mientras que en la categoría intermedia, entre 10 y 49 trabajadores, encontramos un total de nueve y, el grueso, 15, pertenecen al grupo de aquellas que tienen menos de nueve asalariados.

ILUSTRACIÓN 25. PERFIL DE LA EMPRESA ANDALUZA DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES. INGRESOS MEDIOS

**Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales**



Estudio: Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz |

Fuente: Documentación de la consultora MKM sobre el estudio estratégico de internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz 2011

Del estudio también se extrae la idea de que, en 2008, la producción de series documentales y reportajes varios, representaron conjuntamente un peso relativo de un 26,28% en los ingresos de las empresas del sector de producción de contenidos audiovisuales (ilustración 26).

Para el año 2011, los aumentos más significativos en volumen de ingresos medios que las empresas de la muestra esperaban obtener a través de alguno de los 21 productos y servicios identificados del sector audiovisual, se apoyaban en: largometrajes de ficción para TV (4,1%), series de ficción (3,8%), *tv movies* (2,9%) y series de animación (1,3%).

Otros productos o servicios que, según las previsiones de las empresas del sector de producción audiovisual, crecerían por debajo de



1% en los siguientes tres años serían la gestión y compra-venta de licencias (0,3%), los contenidos para portátiles, móviles y MP3-MP4 (0,2%) y las miniserias (0,2%).

ILUSTRACIÓN 26. PERFIL DE LA EMPRESA ANDALUZA DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES. EVOLUCIÓN INGRESOS MEDIOS, 2006-2008

Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales



- Evolución de la composición de la media de los ingresos de las empresas del sector de producción de contenidos audiovisuales, periodo 2006-2008:



Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz

Fuente: Documentación de la consultora *MKM* sobre el estudio estratégico de internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz 2011

El resto, según indica el estudio de la consultora *KMK*, tienden a la estabilidad o a la disminución de su peso relativo en los ingresos totales de las empresas. Por otro lado, la vocación internacional de las empresas productoras de contenido audiovisuales se manifiesta en una evolución proyectada de la principal línea de producto, series documentales, reportajes varios y largometrajes de ficción.

El colectivo quiere avanzar de manera decidida y firme en la internacionalización de casi todos sus productos, excepto en gamas de producto de mercado carácter local. Se puede afirmar que las empresas andaluzas del sector audiovisual dedicadas a la producción de contenidos abordan la compleja decisión de desarrollo de nuevos productos,

basándose mayoritariamente en la especialización de su empresa en un 71,4%. La elección de esta opción refleja, en algunos casos, el dinamismo del entorno local y regional, tal y como lo demuestran las tasas de crecimiento de la actividad de los últimos años, aunque, en cierta medida, podría limitar la orientación empresarial en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

En segundo lugar, las empresas señalan, en un 38,6% de los casos, las oportunidades de negocio puntuales, tales como posibles colaboraciones, coproducciones, etc., como otro de los factores clave que determinan su selección. En términos generales, para un 48,57% de las empresas del colectivo audiovisual, la adecuación de sus productos a los mercados de destino ha requerido un esfuerzo mayor o mucho mayor en inversión tecnológica, mientras que para un 41,43% de las empresas, la inversión se ha mantenido en los niveles de inversión habituales.

Estos resultados son esperanzadores desde el punto de vista de la evolución de la competitividad del sector, aunque sería necesario su análisis dinámico de forma más periódica. En 2008 la forma de distribución más utilizada es la distribución física a través de la “venta directa”. De media, el 72,2% de los ingresos del sector se obtienen por este canal y, más concretamente, a través de la venta directa a canales de televisión en un 38,5%. A través de “venta indirecta”, principalmente agente, en un 5,8% o distribuidor nacional, en un 5%, se canaliza el 17,8% de las ventas de las empresas productoras de contenidos audiovisuales (ilustración 26).

La comercialización digital, de momento, es una forma de distribución y generación de ingresos que únicamente genera el 8,6% del negocio de las empresas del sector audiovisual, del cual, el 4,4% se realiza a través de portal propio. En el año 2011, la venta directa, a través de la propia fuerza comercial, siguió siendo el principal canal de distribución. No obstante, esta línea de distribución pierde peso relativo en favor de otras formas de comercialización tales como la distribución



indirecta que creció un 8,3%, bien sea a través de agentes o distribuidores, nacionales o internacionales.

La presencia de las productoras andaluzas en los mercados internacionales es alta. El 61,43% de las empresas andaluzas productoras de contenidos audiovisuales actúa de alguna manera en los mercados internacionales. Sin embargo, sólo el 65,12% de estas, el 40% del conjunto total, ha conseguido obtener ingresos en los mercados internacionales en los periodos 2008, 2009 y 2010. De las 27 empresas que no actúan en mercados internacionales, tan sólo tres de ellas no tienen interés en internacionalizarse.

Las dos razones más importantes que justifican la presencia internacional de las empresas del sector de producción audiovisual andaluz son la estrategia básica de crecimiento y la propia cultura de la empresa, razones señaladas por el 76,7% y 62,8% del colectivo, respectivamente.

Entre el resto de razones marcadas por las empresas aparece la estrategia de diversificación del riesgo, la mejora de la prestación de servicios, el lento crecimiento/estancamiento/caída del mercado nacional, la mejora de la imagen y el posicionamiento, razones señaladas por entre el 14% y el 25,6% de las compañías. Las empresas andaluzas dedicadas a la producción de contenidos audiovisuales han marcado como principales factores de competitividad, el producto en sí mismo (como su creatividad o la idea,...), la imagen de marca de la empresa y el proceso productivo.

Desde el punto de vista del mercado, las conclusiones son similares. En este caso, existe coincidencia en la importancia de los dos principales factores de competitividad: producto e imagen de marca, aunque en el tercer lugar aparece el factor de adecuación a la demanda. Las empresas son conscientes de que el mercado valora la adecuación a las necesidades del cliente (parrilla TV, gustos del consumidor), pero no lo

indican como su factor clave de competitividad. Sus factores de competitividad se basan en capacidades internas clave, proceso productivo, labor comercial, lo que es coherente con el hecho de que las empresas andaluzas del sector de producción de contenidos audiovisuales abordan la compleja decisión de desarrollo de nuevos productos, basándose mayoritariamente en la especialización de su empresa.

En relación con la “imagen de marca” que aparece como el segundo factor de competitividad clave tanto desde el punto de vista de valoración de la empresa como del mercado, el 70% de las empresas andaluzas del sector de producción de contenidos audiovisuales se muestra a favor de la creación de una marca que aglutine y diferencie al sector de productores de contenidos audiovisuales de Andalucía.

En relación a la industria local andaluza existe una fuerte concentración de la actividad de producción de contenidos audiovisuales en la provincia de Sevilla, seguida por Málaga. Estas dos provincias concentran el 68,75% de las empresas de la región. El 37,1% de las empresas andaluzas del sector confirma haber recurrido a apoyos de los organismos oficiales durante su proceso de internacionalización.

Entre estos organismos, *EXTENDA* se posiciona como institución referente en el primer lugar. El 44,3% de las empresas del sector audiovisual dedicado a la producción de contenidos afirma conocer los programas de apoyo de *EXTENDA* a la internacionalización de la empresa andaluza. Los “apoyos en información, promoción y gestión” se posicionan como los más conocidos y utilizados por las empresas, seguidos de los “encuentros empresariales”, el “diagnóstico” y los “proyectos individuales”.

Los mercados actuales destino de las operaciones internacionales del sector de producción de contenidos audiovisuales son: Norteamérica, con un 19,1%; Latinoamérica, con un 15,7%; Europa, el más elevado de

todos, con un 42,7%; África, con un 4,5%; Asia, con un 10,1% y, en última posición, Australia y Oceanía, con un 1,1%.

Como conclusión a toda esta exposición, hemos de señalar que el sector en su conjunto presenta un crecimiento muy importante en cifra de negocio, cercano al 20% anual durante el periodo 2006-2008, de acuerdo al trabajo de campo realizado, situándose como la tercera comunidad en importancia a nivel nacional, por detrás de Cataluña y la Comunidad de Madrid, según datos del estudio realizado por *MKM*.

El tamaño de las empresas del sector exige la focalización comercial en mercados y segmentos de clientes atractivos y el desarrollo equilibrado de nuevas oportunidades, con el fin de evitar una excesiva dispersión de esfuerzos. Aunque su presencia en el mercado global es todavía “testimonial”, según se expone en este estudio, durante los últimos años la evolución ha sido positiva, tanto en número de empresas que salen al exterior, como en el valor de las exportaciones.

El carácter emprendedor de algunas empresas andaluzas, pudiendo actuar como tractoras en los mercados internacionales, ha dotado al sector en su conjunto de un dinamismo antes inexistente. El creciente interés del sector por adaptarse a las necesidades de los clientes; diseñar una oferta amplia y variada; explorar, de una forma planificada y ordenada, las oportunidades existentes en los mercados; desarrollar proyectos en colaboración; y fortalecer estructuras, en el hipotético caso de creación de un *clúster* del audiovisual andaluz, un espacio donde convergen diferentes empresas que entre ellas hagan sinergias y negocios (productoras, distribuidoras, empresas TIC o de nuevas tecnologías) que impulse la competitividad del sector y su presencia en los mercados internacionales, confirman el dinamismo del sector.

La actividad audiovisual está atravesando actualmente una época de profundas transformaciones que tienen como elementos centrales la

evolución tecnológica y los cambios en los hábitos de consumo. La mayor competitividad en la oferta hace necesario desarrollar nuevas fuentes de ingresos y oportunidades de negocio no tradicionalmente consideradas en la oferta actual de la mayoría de las empresas andaluzas del sector audiovisual productoras de contenidos. En el entorno de desarrollo previsto del mercado se va a hacer imprescindible identificar posicionamientos estratégicos y modelos de negocio que guíen la asignación y utilización de los recursos disponibles.

El nuevo ámbito competitivo del sector obliga al progreso continuado en la capacitación de los recursos humanos y la innovación en su más amplio sentido, innovación en gestión, diseño, organización, tecnología, etc.

Como conclusión, y en respuesta a este entorno en continuo cambio, para asegurar e impulsar la competitividad del sector, tanto a corto como a largo plazo, las empresas deberán desarrollar en paralelo la línea de negocio tradicional con el desarrollo de nuevos negocios, equilibrando de esta forma las fuerzas del mercado y del entorno que están fuera de su control. Por este motivo tendrá que llevar a cabo un desarrollo del negocio tradicional de contenidos, que continuará soportando la facturación del sector durante los próximos años. Y tendrá que apostar por un impulso de los nuevos negocios, aprovechando las múltiples oportunidades que están surgiendo de la transformación del sector.

Estos datos fueron muy útiles a la productora, porque le ayudaron a conocer su posicionamiento en el mercado nacional e internacional. También desvelaron sus fortalezas y debilidades en el ámbito autonómico, al tiempo que permitían afrontar con más datos la internacionalización del producto de animación de *Tatos*, un paso fundamental para la expansión de la empresa *Tvmedia2*.

### 2. 3. 3. 1. Mercado objetivo

Una vez que el productor audiovisual ha estudiado de forma general el panorama del sector, deberá centrarse en su mercado objetivo, es decir, aquel en el que tiene posibilidades de concurrir con éxito. Por este motivo, en este apartado, el empresario debe exponer comentarios generales sobre el entorno en que se desenvuelve su empresa y el mercado de los productos que fabrica y vende, así como realizar un estudio de la demanda, detallar el tamaño, la evolución histórica, la concentración, la diversificación y la ubicación geográfica de la misma.

También deberá hacer una descripción del sector de su actividad donde aparezcan los datos sobre su evolución experimentada, su situación actual, reflejar las previsiones de crecimiento, las tendencias previsibles, las características, el tamaño, el nivel de facturación, la tipología de las actividades que desarrolla en su sector, el clima competitivo que tiene y al que se enfrenta, los ingresos medios de explotación, las barreras de entrada y de salida, las ferias y eventos a los que asiste, si participa o es miembro de alguna asociación y si pudiera tener publicaciones o su empresa ha sido objeto de alguna publicación que sea de interés para el sector al que pertenece, etc.

En nuestro caso práctico, para este reto, *Tvmedia2* tuvo que elaborar una base de datos propia con el perfil de las televisiones, distribuidoras y empresas de productos derivados que, por sus características y afinidad, podían estar interesadas en sus productos. Es decir, la empresa tiene que realizar una tabla donde quede claro cuál es su público objetivo y definir claramente los grupos o segmentos de clientes y, si es posible, cuantificarlos (tabla 27).

Las distribuidoras también trabajan de la mano del productor. Hacen de intermediarios entre la productora y las televisiones. Se trata de una venta indirecta, por tanto el productor debe repartir sus beneficios con

la distribuidora. A este sistema se llega cuando la venta directa no da los frutos deseados.

TABLA 27. MERCADO LOCAL / NACIONAL / INTERNACIONAL

	Televisiones nacionales	Distribuidoras	Empresas de productos derivados
¿Quiénes son?	Cliente final: difusión al público televisivo.	Intermediarios a cliente final: las televisiones.	Intermediarios de productos derivados que venden estos al cliente final: empresas comerciales y público final.
¿Cuántos son?	En todo el mundo ±1300	En todo el mundo ±2000	En todo el mundo ± 5000
¿Dónde están?	En sus correspondientes países	En los países más desarrollados	En los países más desarrollados
¿Qué poder de compra tienen?	El 100% del producto audiovisual si así lo desean.	Ninguno.	Ninguno.
¿Qué necesidades cubre el servicio/producto que ofrecemos?	Educación sobre hábitos alimentarios sobre un sector importante de la población.	Difundir nuestro producto y obtener beneficios sobre el mismo.	Generar otros productos sobre el nuestro y obtener grandes beneficios sobre el mismo.
¿Qué características del servicio valoran especialmente?	Que es educativo.	El número de capítulos y duración por temporada.	La cantidad de productos derivados que puede generar.
Formas de pago utilizadas	Coproducción y preventa un tanto % sobre los costes de producción del producto antes del inicio de producción Venta: el coste de venta por capítulo de la temporada al inicio de compra o de temporada del producto.	Un tanto % por venta del producto anualmente.	Un tanto % fijo al inicio y un tanto % anual.
¿A qué medios de comunicación se encuentran expuestos?	A todos los medios a nivel nacional.	A los medios nacionales donde se produce venta en el país del producto.	Todos los medios nacionales e internacionales donde hagan negocio de los productos derivados.

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

Por último encontramos las empresas de productos derivados, que también actúan como intermediarios y que tratan de vender al cliente final los productos. Al igual que en el caso precedente, ésta también se considera como venta indirecta. Para ponernos en contacto con nuestro mercado hay que cuantificarlo y localizarlo. Se estima que en todo el mundo hay más de 1.300 televisiones, se superan las 2.000 distribuidoras

y se sobrepasan las 5.000 empresas de productos derivados. Las primeras se distribuyen por el conjunto de la geografía mundial, mientras las distribuidoras se localizan en los países más desarrollados, al igual que las empresas de productos derivados. De estos tres conjuntos, el que mayor poder de compra tiene es el de las televisiones, que puede adquirir todo el producto si así lo desea. Mientras que las distribuidoras y las empresas de productos derivados no tienen poder de compra, sólo trabajan para obtener un porcentaje del precio de venta pactado.

En el caso del producto *Tatos*, el servicio que se le ofrece a la televisión es el de educar sobre hábitos alimentarios a un sector de la población. Por tanto, es un servicio social, mientras que las dos figuras restantes lo que persiguen es difundir el producto para obtener beneficios sobre el mismo, además de generar otros productos sobre el nuestro, como es el caso de las empresas de productos derivados. El aspecto que más deben valorar las televisiones públicas es el educativo, mientras que las privadas se centran más en productos de entretenimiento. Por su parte, las distribuidoras se guían por el número de capítulos y por la duración por temporada. Y, por último, la empresa de productos derivados se orienta por la cantidad de productos anejos que pueda generar alrededor de la compra. En el caso de *Tatos* podrían ser videojuegos, coleccionables o juguetes.

Las formas de pago también son muy diferentes entre las tres opciones. Las televisiones ofrecen la coproducción del producto y la preventa de un tanto por ciento sobre los costes de producción del producto, antes del inicio de producción. Mientras que las distribuidoras ofrecen un porcentaje por la venta del producto anualmente y las empresas de productos derivados prefieren una proporción fija al inicio de la operación y un tanto por ciento anual.

Por último, el productor tiene que analizar a qué medios de comunicación se va a encontrar expuesto su producto, en nuestro caso la

serie de animación de *Tatos*. En televisiones, la serie llegaría a todos los medios a nivel nacional. En las distribuidoras, la difusión sería a todos los medios nacionales donde se produce la venta en el país del producto. Las empresas de productos derivados van un paso más allá. Además de distribuirse en los medios nacionales, también puede llegar a un mercado internacional, donde hagan negocio de los productos que ellos generan.

### 2.3.3.2. Competencia

Otro de los ejercicios que recoge el plan empresarial es el de elaborar un estudio de las empresas, en nuestro caso práctico, de las productoras que producen proyectos de animación. Esto es útil para no coincidir con el mismo proyecto, y al mismo tiempo sirve para descubrir cuál es el potencial nicho de mercado.

En este apartado, por tanto, hay que señalar las empresas más importantes que pueden ser competidoras de la nuestra, y reflejar los datos más significativos sobre ellas, su evolución y cuota de mercado. También habría que hacer un análisis comparativo de las ventajas e inconvenientes que cada una de ellas presentan con respecto a nuestra empresa.

En nuestro caso práctico, la productora *Tvmedia2* llegó a la conclusión de que con un modelo de negocio similar al suyo en el ámbito internacional y con un tratamiento de series de animación preescolar, en España se podían encontrar cuatro o cinco empresas de similar *target* o producto, el resto se trata de pequeñas empresas y/o autónomos que trabajan en mercados locales muy reducidos.

Según dicho estudio de mercado, en Andalucía hay dos empresas consolidadas a nivel nacional e internacional que hacen series de animación, *Genoma Animation*, de Granada y *Forma Animada*, de Sevilla. De estas, el producto de *Tvmedia2* se diferenciaba en dos aspectos fundamentales, de una parte en la franja de edad del público, que en las otras dos empresas se situaba por encima de los siete años y, de otro lado, la especificidad de la temática y género de *Tatos*, centrados en la



educación en una alimentación sana que, sin embargo, también gozaba de un carácter universal. Así que, mientras las otras dos empresas de la competencia suelen construir series de entretenimiento familiar, el proyecto *Tatos* tenía un enfoque educativo y social. La desventaja que *Tvmedia2* presentaba respecto a estas dos productoras es que estas últimas llevan muchos años consolidados en el sector de la animación. Ambas han distribuido en mercados europeos, en concreto *Genoma Animation* emite su serie *Suckers* en los canales *Disney* y *Disney XD*. Otra de las diferencias esenciales entre *Tvmedia2*, *Genoma Animation* y *Forma Animada* es el tipo de *target*. *Tatos* está dirigido a un público preescolar, sector de la población al que no se dirigen tantos productos infantiles, ya que lo habitual es captar la atención de los niños de 7 a 12 años. Sin embargo, en este sentido, *Tvmedia2* sí que encuentra competidores de la talla de *Zinkia Entertainment S.A.*, con *Pocoyo* y *Mola Noguru*, de la empresa madrileña *Vodka Capital*, con su serie *Jelly Jamm* o de las empresas catalanas *Motion Picture* y *BRB International* que, aunque con contenidos más genéricos, apuntan al mismo *target* al que se dirige la productora andaluza. Estas últimas empresas catalanas llevan entre 20 y 30 años en el sector de la animación y se encuentran muy consolidadas en el mercado internacional, así como en el nacional. No obstante, la serie *Tatos*, aunque tiene elementos tradicionales, presentaba el valor añadido de su especificidad, que radicaba en el contenido de educación alimentaria y hábitos sanos, destinados a los padres y a sus hijos.

Hay que añadir que, para llegar a estos datos, *Tvmedia2* tuvo que elaborar una tabla comparativa donde se expusiera cuáles eran las empresas productoras de animación que pudieran ser competidoras en su mismo mercado y producto, y hacerles una valoración en cuanto a una serie de características, como puede observarse en la tabla 28.

Para concluir con el estudio de la competencia, *Tvmedia2* recurrió de nuevo a la consultora *MKM* que, en su estudio, afirma que hay cierta

atomización del sector. A nivel de recursos, es limitado, aunque con un creciente nivel de ingreso medio por trabajador. Se alcanza los 64.237,43 euros, en 2008, mientras que en 2007 se consiguen 53.831,23 euros y en 2006 se logran 45.291,58 euros.

TABLA 28. CUADRO COMPARATIVO DE COMPETIDORES

Principales características	Compet.1	Valor	Compet.2	Valor	Compet.3	Valor
Área de actividad						
Segmentos de mercado						
Estructura jurídica						
Localización						
Recursos humanos						
Recursos técnicos						
Recursos financieros						
Principales productos						
Política de precios						
Estrategia de distribución						
Comunicación						
Antigüedad						
Imagen de empresa						
Notoriedad de empresa						
Cuota de mercado						
Puntos fuertes						
Puntos débiles						
Estrategia general						
Evolución experimentada						
Crecimiento previsto						
<b>SUMA DE PUNTOS</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>Total</b>	<b>0</b>
	<b>puntos</b>		<b>puntos</b>		<b>puntos</b>	

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

El estudio de la consultora también detecta una dependencia de los apoyos y ayudas públicas nacionales y europeas sobre todo. Además de una capacidad de producción y gama de productos limitada en el conjunto

del sector. También diagnostica una baja internacionalización del sector andaluz con respecto a otros países como Francia e Inglaterra.

### 2. 3. 3. 3. Clientes

Otro de los aspectos del plan empresarial que interesa a las entidades financieras son los clientes con quienes se ha trabajado. Ellos dan prestigio a la empresa y, por tanto, son un valor añadido. Por lo tanto, en este apartado hay que elaborar un desglose con cifras de los clientes de la empresa y también hay que reflejar los clientes potenciales más significativos.

En este sentido, y dentro de la descripción del caso práctico estudiado, a continuación se enumeran los clientes para los que *Tvmedia2* ha trabajado desde los comienzos.

#### **Cortometrajes**

- *Lazos*. 28 minutos de duración. Segundo premio de cortometrajes del certamen de Benalmádena, en 1998.
- *La Margarita loca*. 20 minutos de duración. Estrenado y exhibido en los cines *Alfil*, en Fuengirola, en 2005.

#### **Spots**

- Spot publicitario de 30 segundos de duración, para la empresa *Colegio Don Juan Díaz*, de Málaga, emitido en *Canal Málaga*. Septiembre de 2008.
- Spots publicitarios navideños, de 10 segundos de duración, para la empresa *Tvmedia2*, emitida en *Sohail Tv*. Noviembre de 2009.

#### **Vídeos Promocionales**

- Vídeo promocional, de cinco minutos de duración, para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de

Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, sobre *II Encuentro de Alimentación Mediterránea*, en colaboración con *RSB Fábula*.

- Video promocional *Mochila porta bebé Original Babybjörn*, de seis minutos de duración, para la marca *Babybjörn*, de la empresa *Distribuciones Independent S.L.*, con nombre comercial *Infobebe*.
- Video promocional *Mochila porta bebé Active Babybjörn*, de ocho minutos de duración, para la marca *Babybjörn*, de la empresa *Distribuciones Independent S.L.*, con nombre comercial *Infobebe*.
- Video promocional *Mochila porta bebé air Babybjörn*, de 7 minutos de duración, para la marca *Babybjörn*, de la empresa *Distribuciones Independent S.L.*, con nombre comercial *Infobebe*.
- Video promocional *Funda y babero para mochila porta bebé Babybjörn*, de cinco minutos de duración, para la marca *Babybjörn*, de la empresa *Distribuciones Independent S.L.*, con nombre comercial *Infobebe*.
- Video promocional *Bolsa dinamic Babybjörn*, de siete minutos de duración, para la marca *Babybjörn*, de la empresa *Distribuciones Independent S.L.*, con nombre comercial *Infobebe*.
- Video promocional *Cuna de viaje ultraligera Babybjörn*, de 10 minutos de duración, para la marca *Babybjörn*, de la empresa *Distribuciones Independent S.L.*, con nombre comercial *Infobebe*, en 2007.
- Video promocional *Mochila porta bebé Active Babybjörn*, de ocho minutos de duración, para la marca *Babybjörn*, de la empresa *Distribuciones Independent S.L.*, con nombre comercial *Infobebe*, en 2007.
- Video promocional *Hamaca 1-2-3 Babybjörn*, de ocho minutos de duración, para la marca *Babybjörn*, de la empresa *Distribuciones Independent S.L.*, con nombre comercial *Infobebe*, en 2007.

- Video promocional *Intercomunicador digital Supernova*, de ocho minutos de duración, para la empresa *Distribuciones Independent S.L.* , con nombre comercial *Infobebe*.
- Video promocional *Intercomunicador Visual Visión NOVA*, de 10 minutos de duración, para la empresa *Distribuciones Independent S.L.* , con nombre comercial *Infobebe*.

### **Producción / Grabación / Postproducción**

- Grabación de vídeos promocionales de tutorización, de la marca *Dexway*, para la empresa *Sipadan*.

### **Diseños**

- Creación y diseño del DVD, galleta y carátula del *I Concurso de Cocina Mediterránea*, con una duración de 25 minutos, para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. En colaboración con la empresa *RSB Fábula*.
- Diseño de menús para el negocio de hostelería *La Tapita*.
- Diseño y creación del DVD interactivo, para la empresa *Distribuciones Independent S.L.*
- Creación y diseño de logotipo y DVD, para la empresa *RSB Fábula*.
- Creación y diseño del DVD, galleta y carátula del *II Concurso de Cocina Mediterránea*, con una duración de cinco minutos para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. En colaboración con la empresa *RSB Fábula*.
- Creación y diseño del DVD, galleta y carátula *I Concurso: La Pirámide Misteriosa. Un cuento sin terminar*, con una duración de siete minutos, para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de

Andalucía. En colaboración con la empresa *RSB Fábula Producciones*.

### **Diseños Web**

- *Alabardero Resort (Grupo Lezama)*. [www.alabarderoresort.com](http://www.alabarderoresort.com)
- *Cabello Luna*. [www.cabelloluna.com](http://www.cabelloluna.com) *Tvmedia2*.  
[www.tvmedia2.com/2002](http://www.tvmedia2.com/2002).
- *Conejo y Martín Asesores*. [www.conejoymartin.com](http://www.conejoymartin.com).
- *Yo hago Rap de Combate (YHRC)*. [www.rapdecombate.com](http://www.rapdecombate.com).
- *La Margarita Loca*. [www.tvmedia2.com/lamargaritaloca](http://www.tvmedia2.com/lamargaritaloca).

Otra línea de negocio en la que se sustentaba *Tvmedia2* era la de la formación. Esta empresa gestionaba cursos de formación audiovisual. Por tanto, sus clientes han sido el Servicio Andaluz de Empleo, con los cursos de Formación Profesional Ocupacional, subvencionados por el Fondo Social Europeo y la Junta de Andalucía, la Fundación Audiovisual Andaluza, perteneciente al grupo de Radio Televisión Andaluza, UPA-Málaga (Unión de pequeños agricultores de Málaga), y la Universidad de Málaga, para quien se impartieron cursos universidad-empresa, en colaboración con el Vicerrectorado de Cooperación Empresarial. Estos cursos han sido uno de los pilares en los que la empresa se ha sostenido, ha avanzado y ha permitido hacer inversiones en la otra línea de negocio, que es la producción audiovisual.

#### **2. 3. 3. 4. Productos / servicios**

Dentro del plan empresarial, el productor debe incluir el tipo de servicios y productos que ofrece su empresa. De esta manera la entidad financiera conoce los productos que desarrollan desde la empresa, entiende el producto y conoce la calidad. Por consiguiente, en esta sección del plan empresarial se tiene que hacer una descripción de los productos o servicios de qué dispone o realiza la empresa. Para ello debe describir detalladamente los productos o servicios que comercializará, desarrollando qué características tiene y qué beneficios aporta.

Para los productos hay que detallar sus atributos físicos como el color, la estética, el sabor si fuera el caso, etc., cómo es el envase o embalaje. Habría que utilizar fotografías, esquemas, cuadros, por si hubiera que definir las líneas o gamas del mismo. También especificar cuáles son los elementos diferenciales y los eventuales servicios asociados, esto es, atención al cliente, mantenimiento del mismo, etc. Explicar el servicio post-venta y los elementos innovadores que incorporan el producto o servicio. Desarrollar también las perspectivas de aceptación en el mercado al que se dirige. Los atributos intangibles del producto/servicio también se deben señalar como la marca del mismo, es decir, explicar las patentes y registros de propiedad del mismo en el ámbito nacional e internacional si lo tuviera.

Otra de acciones a contemplar en este apartado es definir el posicionamiento de la actividad de la empresa con respecto a los competidores. Se tendrá que elegir dos variables en la decisión de compra por parte de los clientes, variables como el precio, la calidad, la atención al cliente, el servicio post-venta, la exclusividad, la novedad, la innovación, el prestigio, etc., y situarlas en un cuadro donde se especifique las ventas, compras y márgenes por familias de los productos. Este modelo denominado “modelo de estadísticas 2011 de márgenes por productos 2010 y márgenes por productos 2011”, se puede encontrar en el apartado de anexos del plan empresarial de la presente investigación.

La empresa *Tvmedia2* hizo un inventario de su material y equipos. En el informe se constató que las instalaciones de la productora cuentan con quince puestos habilitados para trabajo en red. Cada uno incluye un PC y un avanzado equipamiento técnico adecuado para trabajar en *HD* (alta definición), así como una pantalla *LCD* de 52 pulgadas con dos entradas *HDMI*, *HD Ready 1080p* y *200 Hz*.

Las versiones más recientes de la colección Adobe tales como: *Photoshop*, *Illustrator*, *After Effects*, *Encore*, *Premiere*, *Audition* y otros

*software* como *Softimage XSI* y *Sound Forge*, necesarios además para un buen trabajo profesional de cualquier nivel.

*Tvmedia2*, aunque es una empresa netamente andaluza, afincada en la provincia de Málaga, dirige su actividad a todo tipo de empresas y particulares, ya sean de ámbito local, regional o nacional, que necesiten de cualquier servicio multimedia para presentar y transmitir un proyecto. Agencias de publicidad, medios de comunicación, empresas de todo tipo y organismos tanto públicos como privados también han solicitado los servicios de *Tvmedia2* requiriendo asesoramiento para desarrollar sus ideas.

*Tvmedia2* ha realizado servicios para medios de comunicación como *Tv Onda Luz* (Cádiz), *Tv Ceuta*, *Radio Tv Marbella* o *Telemadrid*; grandes empresas como *Laboratorios Biolab* (Baleares y Canarias), *Grupo Lezama*, *Babybjorn*, *Yhrc*, *Fast Ferrys*, restaurantes *La Albahaca* y *Húngaro*, *Viveros Escalona*, etc. Asimismo, ha prestado sus servicios, entre otras, a instituciones y organismos como la *Real Escuela del Arte Ecuestre* (Jerez de la Frontera), *Instituto de la Alimentación Mediterránea* (IAMED), colectivo ornitológico *Cigüeña Negra*, Ayuntamiento de Tarifa, *Parque Empresarial de Mijas*, *Asociación Ornitológica de España* y *Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía*. También ha trabajado para particulares como los cantantes árabes Absul y Aisha, o el *Grupo Independiente Liberal*, *GIL*.

*Tvmedia2* lleva más de diez años ofreciendo un servicio integral a sus clientes que abarca desde el asesoramiento técnico, al diseño, modelado y animación 3D y su uso en campañas publicitarias, *marketing* promocional y presentaciones.

En este campo realiza:

- Publicidad: *spot* televisivos, publirreportajes, cuñas, etc.
- Diseño gráfico y diseño de páginas web.
- Cartelería.
- Videoclips.



- Cabeceras para televisión.
- Vídeos institucionales y promocionales.
- Documentales y Reportajes (para el IEAMED, entre otros).
- *Magazines*.
- *Books* y fotografía artística.
- Retoque y álbum digital.
- Animación 3D.

### 2. 3. 3. 5. Esquema de distribución / comercialización

Siguiendo con la línea del plan empresarial de la compañía, en este apartado hay que desarrollar el aprovisionamiento de productos, la logística de distribución, si hay intermediarios en el mismo, los costes de distribución si los hubiera, los criterios de selección de los productos, la logística del mismo y el transporte, su almacenamiento o si existiese gestión de *stocks*. Si se comercializaran productos concretos se tendría que explicar la red de ventas propia que tuviera la empresa, la red de agentes o comisionistas en su caso.

En el caso práctico que nos ocupa, la distribución de los productos de *Tvmedia2* se efectúa desde las propias instalaciones de producción audiovisual, sitos en la calle Jacaranda, 12, local 2 en Mijas Costa, provincia de Málaga. La productora dispone de un local con una superficie de 120 metros cuadrados para las fases de preproducción y postproducción, y plató para las fases de producción, esto es, de grabación/rodaje, de 140 metros cuadrados.

*Tvmedia2* solamente utiliza lo que se conoce como canal directo, o ventas realizadas a través del personal propio de la compañía, y específicamente por sus comerciales. Estos son una pieza clave dentro de la política de distribución, dado que sirven de nexo de unión entre los clientes y proveedores. Existen productoras intermediarias y/o

distribuidores comisionistas externos a la compañía esporádicamente, o lo que se conoce como canal indirecto.

Una vez masterizado y finalizado el producto audiovisual, se envía el producto identificado con etiquetas adhesivas desde las instalaciones de postproducción a las dependencias del cliente, incluso se efectúan entregas al cliente intermediario utilizando logos y albaranes suyos. El transporte se realiza yendo al local con medios propios para garantizar la máxima rapidez y, para los trabajos nacionales, con las empresas de logística *Ochoa* y *Seur*, mientras que para trabajos internacionales se usa *DHL* y *UPS*, sobre todo, para envíos urgentes, de menos de 48 horas. En el ejercicio 2011, *Tvmedia2* ha destinado a esta partida menos de un 1% de la cifra de producción.

### **2. 3. 3. 6. Comunicación / publicidad**

En este apartado del plan empresarial se tiene que definir el planteamiento general y las campañas específicas que la empresa ha realizado. Determinar los objetivos de la política de comunicación, al menos tres de ellos, que pretendan comunicar a sus clientes con las acciones de comunicación. Hay que definir el público al que se quiere llegar y cuál es la imagen corporativa, esto es, detallar y explicar el nombre, el logotipo y los elementos de imagen. También hay que detallar el material corporativo necesario, quién se hará cargo del diseño y de su elaboración, y de su presupuesto estimado. Una vez reflejados todos estos aspectos, hay que especificar las acciones de comunicación que se quieren realizar en los medios, tanto para el lanzamiento de la actividad, y cuando esta está en funcionamiento, así como realizar un presupuesto económico aproximado.

Dentro de la lista de medios de comunicación a tener en cuenta para el desarrollo de esta sección se puede destacar, en distintos apartados, los siguientes:

- Publicidad: prensa, radio, televisión local, páginas amarillas, vallas, internet y otros.

- *Marketing* directo: buzoneo, web, *mailing*, *telemarketing*, mensajes de texto SMS, *e-mailing*, *faxing* y otros.
- Promoción de ventas: descuentos, muestras, concursos, invitaciones y otros.
- Relaciones públicas: ferias, conferencias, fiestas, patrocinio mecenazgo, web. 2.0 y otros.
- *Merchandising*: escaparatismo, decoración, diseño del espacio, música ambiental, gestión de lineales, olores y otros.

Volviendo a nuestro caso práctico, no hay una política de comunicación, ni de publicidad, ni tampoco de relaciones públicas en la empresa *Tvmedia2*. De lo que sí dispone es de dos páginas web, una de referencia de las dos líneas de negocio (producción y formación audiovisual) -[www.tvmedia2.com](http://www.tvmedia2.com)-, y otra sobre el proyecto que esta desarrollando para un futuro, que se pretende llevar a término con la participación financiera de *ENISA*, *Tatos* -[www.tatos.es](http://www.tatos.es)-. También está conectada a las distintas redes sociales, como en *Linkedin* (<http://es.linkedin.com/pub/monica-hinojosa/23/43/583>), *Facebook* (<http://es-es.facebook.com/tvmedia2formacion>), *Tuenti* y *Twitter* (<https://twitter.com/Tvmedia2>).

En el 2010, cuando la empresa cumplió sus diez años, se modificó su imagen corporativa y web, para actualizarla a los nuevos tiempos. El nuevo logotipo se adaptó para que reflejara una imagen más moderna, minimalista y potenciar una identidad propia. El nuevo logotipo es el que se puede observar como encabezamiento de todas las páginas de este *business plan*. Asimismo, en base a los nuevos diseños, se modificó toda la cartelería y diseños de las fachadas de sus instalaciones. En las fechas navideñas, *Tvmedia2* siempre realiza una acción de *merchandising*, consistente en regalar a sus clientes agendas personalizadas para los directivos de las empresas-clientes y agendas con el logotipo de la empresa, en seco o termograbado, para las administrativas, secretarias, técnicos y demás personal de sus clientes. También ha patrocinado

eventos empresariales o colaboraciones a petición de sus clientes. En 2010, *Tvmedia2* hizo una fuerte campaña publicitaria en los *40 Principales* para lanzar (en la línea de negocio de formación) un máster de animación 3D privado y en la que realizó un concurso de guiones, por la que tuvo mucha difusión y un buen posicionamiento de la empresa en la provincia de Málaga. Para sus clientes más fieles siempre aplican un 20% y 30% de descuentos en sus pedidos y para los alumnos en formación también se le hace el mismo porcentaje de descuento en cursos privados.

Con respecto a las ferias internacionales a las que se ha acudido desde el 2008, se realizaron, además de la cartelería necesaria para estos eventos (*flyers*, trípticos, carteles), bolsas, bolígrafos, imanes, abanicos, con los logos de la empresa y/o empresas colaboradoras (*Tvmedia2*, *Algoriers* y *Arte Sonora*) y el logo del proyecto (*Tatos*).

#### **2.3.3.7. Política de precios**

Ante una petición de precio y/o presupuesto de un cliente, para su fijación, se interrelacionan las siguientes premisas: dificultad de producción del producto, urgencia en la entrega, equipo técnico necesario para la producción del mismo y equipos tecnológicos a emplear.

Estas cuatro premisas, junto con la experiencia del equipo gestor, son los que llevan a la gerencia a establecer el precio y/o presupuesto del producto a realizar en ese día en concreto. Dicho de forma más sencilla, el mecanismo de fijación de precios es el siguiente: a mayor dificultad de producción, mayor el precio; a mayor urgencia en la entrega, un precio más alto que la media; a mayor equipo técnico y equipamiento, mayor es el precio; en los restantes supuestos, un precio de mercado.

De esto mismo trata este apartado. Hay que determinar la estrategia en la fijación de precios de la empresa. Esta se determinará en función del principal competidor, en los productos y/o servicios semejantes, dependerá también de las negociaciones directas con los clientes, y se tendrán en cuenta también los estudios de mercado, etc.

En esta sección hay que reflejar el sistema de determinación de los precios, el listado de los mismos, los elementos que se incluyen en el precio, como la entrega, mantenimiento, seguro, servicio post venta, el sistema de cobro y política de descuentos y rebajas si se contemplara en el mismo.

Siguiendo con nuestro caso práctico, en ocasiones, el cliente ayuda a fijar los precios, al comunicar a la productora qué está dispuesto a pagar por la realización del producto o, en otras ocasiones, se negocia directamente con el cliente, especialmente cuando se trata de grandes volúmenes de producción. Por la diversificación de productos y volatilidad del precio, no existen estudios de mercado, salvo el histórico de ventas de la empresa.

A la hora de fijar el precio también repercute el coste de la mercadería, así como los siguientes costes adicionales como el transporte, esto es, los desplazamientos para la producción del producto: las dietas o alojamiento para la realización de la producción. Así mismo, también se contempla un 20% de imprevistos ante casos de urgencia en los rodajes; la logística de envío del material a las instalaciones del cliente; el control de calidad y la garantía.

Las formas de pago más habituales por parte de los clientes son las siguientes: el pago por adelantado para nuevos clientes antes de iniciarse la producción; sobre un 30% a 40%, según costes de producción; el pago diferido (30, 60 ó 90 días en función del volumen del presupuesto del cliente) y el pago al contado contra entrega del producto. Como medios de pago, se admiten las siguientes modalidades: transferencia bancaria; talones o pagarés; tarjeta de crédito; pago contra reembolso; *PayPal* y contado.

No hay rebajas en este mercado, la realización de un producto audiovisual varía de uno de otro, según circunstancias de producción. Los descuentos se aplican por las características del presupuesto en cuestión

y por sus volúmenes, y se establecen para cada operación concreta, no hay una política previamente fijada por la dirección de la empresa.

### **2. 3. 3. 8. Actuaciones comerciales en curso, plan de ventas y acción comercial**

En este punto hay que desarrollar las principales actuaciones y/o campañas comerciales que en este mismo instante se estén realizando, esto es, que estén en curso. Por supuesto, derivados de los planteamientos comerciales descritos en apartados anteriores. En nuestro estudio del caso, las actuaciones comerciales siguen siendo las mismas descritas en apartados anteriores, sin ningún tipo de variación.

En este apartado, que ahora nos ocupa, y siguiendo con las directrices marcadas para la elaboración de este plan empresarial, también hay que desarrollar la gestión de ventas de la empresa, es decir, con qué equipo humano se cuenta, con qué medios y el control que se tiene del mismo. Hay que explicar también el perfil o características que tiene que tener el vendedor para la empresa, detallar también el sistema de comisiones que tiene el equipo de comerciales, si se tuviese, cómo es la atención al cliente y qué estrategia se tiene para fidelizarlo, cómo se resuelven las quejas de los mismos y qué herramientas se tienen para medir la satisfacción de estos.

En nuestro estudio concreto, la figura clave de *Tvmedia2* es el productor-comercial. Este profesional es una persona con amplia y dilatada experiencia en el sector audiovisual, que ha trabajado durante varios años como comercial en otra empresa y que en un momento dado ha decidido dedicarse a la labor docente, y de esta manera conoce ambas líneas de negocio para abordarlas.

Para este perfil se requiere de una personalidad extrovertida y con la capacidad de captar de inmediato las necesidades del cliente potencial, para que cuando empiece a desarrollarse el producto no haya muchos imprevistos en la producción. Además tiene que tener la habilidad de transmitir todo su conocimiento al equipo de profesionales que va a realizar el trabajo específico en cuestión.

Por tanto, el productor-comercial debe mantener una ambivalencia: estar al frente del área comercial y de la producción de la empresa, coordinando ambos departamentos en la misma. Además debe ocuparse de la gestión comercial, gestión de producción, la fijación de los precios en el presupuesto de realización del producto específico, de la coordinación del equipo de producción, del establecimiento de objetivos y del control de la actividad comercial.

Por otro lado, otra de las características que tiene que tener el vendedor es una experiencia previa en el sector de las TIC, especialmente en el ámbito audiovisual, así como flexibilidad y adaptabilidad a cualquier circunstancia, capacidad para soportar la presión y empatía con el cliente, todas ellas claves para su éxito profesional. Sobre el sistema de comisiones de los equipos comerciales, cada empresa tiene un sistema propio, en el caso de la productora-comercial de *Tvmedia2*, se fijan unos objetivos de rentabilidad trimestrales de ventas y, en caso de alcanzarlos, percibe como comisión un porcentaje del beneficio de las operaciones por él intermediadas.

En relación a la atención al cliente y fidelización, en las *PYMES* (pequeñas y medianas empresas), como esta productora, la atención al cliente es la razón de ser, y ésta se logra con un trato personal y muy cercano al cliente, así como respondiendo a sus demandas en menos de 24 horas. La resolución de quejas o cualquier incidencia se eleva al equipo directivo de la compañía, que en menos de 48 horas da una respuesta a las mismas. Para medir la satisfacción de los clientes la única herramienta empleada es un cuestionario para el alumno y la subcontrata de otra entidad en la línea de formación. En el caso de la línea de producción audiovisual, se basa en la repetición del cliente para futuros trabajos.

### **2. 3. 3. 9. Producción, tecnología e I+D**

El esquema de producción de la empresa, la duración del mismo y las capacidades de cada fase es otro de los puntos a desarrollar en este

plan de empresa. También se tendría que explicar el sistema o sistemas de control de calidad de estas fases si los hubiera. Hay que elaborar un esquema del proceso productivo, donde se contemple desde el aprovisionamiento de productos, la gestión de los mismos en almacén, si fuera el caso, la producción propiamente dicha, distribución y la post-venta.

Continuando con nuestro caso práctico, para producir cualquier producto audiovisual, *Tvmedia2* diseña un plan de producción dividido en tres fases: preproducción, producción y posproducción. La preproducción consiste en redactar los guiones, componer o elegir la música y las sintonías, bien recurriendo a una librería de música o bien compuestas por un autor. Preparar las locuciones y las canciones, así como diseñar y crear el *storyboard*.

La siguiente fase que sucede a la preproducción es la producción. Esta se basa en el diseño y creación de estética, fondos, decorados, *attrezzo*. Además de elegir el diseño del grafismo, también engloba el rodaje o la grabación, según el caso del cliente y el producto deseado.

La postproducción es la fase final de proyecto. Esta se basa en la edición de planos, *etalonaje* y postproducción digital. Las *renderizaciones*, la sonorización y ambientación musical, y el montaje y máster finales. De todos modos, estos procesos pueden sufrir modificaciones y solaparse, para poder cumplir los plazos de ejecución, esquema de producción, duración y capacidades de cada fase.

Con respecto a la línea de formación audiovisual, la productora audiovisual que estamos analizando sigue los patrones de producción y calidad que conforma la norma ISO 9001: 2008, certificada por la empresa certificadora *Eduqatía*. *Tvmedia2* cuenta, como empresa, con el Certificado de Gestión de Calidad conforme con la norma en formación profesional ocupacional, formación continua y formación privada en la especialización audiovisual, grafismo y multimedia. Con respecto al apartado de tecnología, hay que destacar cual es el componente



tecnológico del sector al que pertenece la empresa, en este caso a la productora audiovisual y, en este aspecto, dentro de la información que se debe facilitar, es preciso que detallar el nivel de competitividad en el que se encuentra la empresa con respecto a otras del mismo sector tecnológico.

Yéndonos a nuestro caso práctico, el componente tecnológico del sector al que pertenece *Tvmedia2* es el de eslabón dentro del macro mercado de las TIC y dentro del sector audiovisual, como se ha expuesto en el análisis del mercado. La misión de la productora consiste en proporcionar a los clientes el producto audiovisual y/o multimedia que necesite para una campaña publicitaria y/o de *marketing*. Una de las claves de este negocio es la necesidad de disponer de unas adecuadas herramientas de gestión interna que permitan la rápida realización de estos productos con inmediatez y eficacia.

Los requerimientos tecnológicos de los que dispone *Tvmedia2* para el proyecto de *Tatos* consisten en: un servidor, un PC de usuarios con acceso en remoto, impresoras, fax, fotocopiadoras, *software* de gestión a medida, internet de alta velocidad, equipos audiovisuales de última generación (*high definition*) para grabación, edición y postproducción de los productos a generar. El nivel de competitividad tecnológica en el que se encuentra la empresa es el mismo que el de cualquier productora mediana que asume la generación de este tipo de productos audiovisuales.

En esta sección también hay que hablar de las actividades I+D que se desarrollan, así como si se tienen patentes y marcas registradas al respecto. Por lo tanto, siguiendo con nuestro ejemplo práctico, el proyecto de serie de animación *Tatos*, de *Tvmedia2*, está registrado como marca e imagen a nivel nacional e internacional, para la posterior comercialización del *licensing* y productos derivados del mismo.

Con respecto a este proyecto la productora se encuentra investigando sobre la generación de *render* de los episodios de forma más rápida y generación de capítulos a menor coste de producción y menor equipo técnico, gracias a los nuevos *softwares* y equipación tecnológica. La innovación del proyecto es su temática y su carácter internacional para poder desarrollarlo y difundirlo. Por las características del producto éste puede influir en el posicionamiento de la empresa en el ámbito internacional a nivel temático y tecnológico. La empresa no ha realizado todavía ninguna patente, pero sí ha conseguido registrar la propiedad intelectual, con generación de depósito legal, de cada una de las acciones ya realizadas en el proyecto de *Tatos*.

En este apartado también es preciso indicar las actuaciones previstas en el campo de la investigación, el desarrollo, la innovación y las patentes propias, si así se tuviesen y contemplasen en la empresa. Si no fuera el caso, no habría que especificar nada más.

#### **2.3.3.10. Instalaciones**

Tras estos 10 años de trayectoria profesional, centrados en la producción y la formación de profesionales en el sector audiovisual, *Tvmedia2* cree, como se plantea en el texto del plan empresarial, “estar lo suficientemente preparada para despegar y adentrarse en el mundo de la producción televisiva”.

La responsable de la empresa piensa que “se encuentra en un momento idóneo para dar el salto, ya que como empresa tiene unas infraestructuras consolidadas, especializadas en postproducción, y principalmente en animación *3D*. Además, la productora cuenta con recursos materiales suficientes y con una mano de obra integrada por profesionales de una amplia y dilatada experiencia en el sector. Estos creativos tienen el talento suficiente para acometer con éxito el desarrollo de nuestro nuevo proyecto audiovisual”.

Con estas conclusiones, la gerente de *Tvmedia2* inicia este apartado del plan empresarial, donde tiene que hacer una descripción

amplia de las instalaciones de su empresa y de toda la maquinaria que contiene, explicando su nivel tecnológico y, si fuese el caso, el nivel de obsolescencia en las mismas. Así que de esta forma pasa a detallar este apartado:

“La productora *Tvmedia2* cuenta en la actualidad con: dos salas de post producción y animación *3D*, de 75 m<sup>2</sup> y 65 m<sup>2</sup>; un plató de 145 m<sup>2</sup>; equipos de iluminación; sistemas de climatización y ventilación; mobiliario para 30 puestos; equipos auxiliares: un ordenador, un proyector, una pizarra blanca y otro tipo de mobiliario. Además de estas instalaciones, la productora cuenta con otras instalaciones complementarias de apoyo. Estas consisten en un espacio de 50 m<sup>2</sup> para despachos de dirección y actividades de coordinación, y un servicio de secretaría. En todas estas instalaciones, *Tvmedia2* cumple con la normativa vigente en relación al acondicionamiento electrónico de baja tensión, condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad y de seguridad. Asimismo, cuenta con licencia municipal de apertura como empresa de Producción Audiovisual y Gestión Publicitaria.

*Tvmedia2*, como empresa, cuenta con el Certificado de Gestión de Calidad conforme a la norma ISO 9001: 2008, impartido por el *DNV Eduqatía*. La productora está equipada con equipos de producción como un mezclador de video, editor, mezclador de audio, magnetoscopios, generador de efectos digitales de video (TBC); un generador de caracteres; un editor *offline*, un generador de sincronismos, un equipo de edición de video en soporte de PC; amplificadores; ecualizadores de señal de video, un match de conexiones de video, audio y control, vectorscopio, osciloscopio, lector de códigos de tiempos y un fasímetro. Respecto a las aplicaciones informáticas, la productora cuenta con un paquete de *Office*; un paquete *Adobe (Adobe Master Collection CS6)*, un paquete *Autodesk 2011 (3DMax, Maya, Motion builder, Mudbox y Softimage)*, *Internet 17, Línea ADSL y Sistema RDSI, Interfaz PCI 12.1 x*

4.2, 1 Slot Pci 2.1 V. Cumple con las normas *FFC Class A Ce Mark Class A*.

Para grabar, los profesionales de *Tvmedia2* cuentan con un *genlock* de entrada de referencia impulso de negro, dos entradas de video compuesto, dos de S – Video 0.1 componente analógico, salidas de programa compuesto, S – Video y *key lineal*, formatos de video ITU – R601 YUV 4:2:2 NTSC. NTSC – EIAJ 720 x 486 y PAL 720 x 576. Para trabajar con el audio, existe una sincronía de audio con video que cumple con normas SMPTE – 272 M y AES11 – 1991, E/S de audio analógicos de cuatro entradas y cuatro salidas, balanceadas (AES / EBU) o no balanceadas (S/PDIF). Respecto a otros elementos, aquí los enumeramos a continuación.

### **Codecs de video**

Baseline M – TPEG ISO 10918 – y *Microsoft* TPEG Dib compatible.

### **Procesadores de placa**

Controlador de efectos de video *Ti Tms320Bc52* 100 MHz, procesador de audio, *Analog Devices* 21062 32 Bit 33 MHz, controlador gráfico *Martos Mga – 2064SG*, procesadores DVE 2D *Martos Fiesta – II 10 Bit* – con procesador YUV 4:2:2, procesador multimedia *Philips Trimedia* 100 MHz con 8 Mg *SdRam 14*.

### **Maquinaria**

30 Monitores de 22”, 30 reproductores y grabadores de DVD, un reproductor de DVD, un grabador de VHS, un reproductor de VHS, un Grabador de VHS, dos proyectores de video, dos reproductores y grabadores profesionales de *JVC Digital – S*, una editora al corte de video.

## Utillaje

30 Cascos de sonido con sus adaptadores, 30 alfombrillas para ratones, ocho SAI, 17 regletas, 17 patch de conexiones de red, cintas y materiales de CD'S y DVD'S, nueve cámaras de fotografía digital y sus trípodes y accesorios profesionales, tres cámaras profesionales de video e iluminación de televisión y sus correspondiente trípodes y accesorios. Mesa de sonido profesional de ocho canales, dos paletas gráficas profesionales, equipo de flashes e iluminación profesional.

## Mobiliario y enseres

45 mesas. 45 sillas. Dos pizarras blancas de rotulador. Estanterías para material fungible. Dos dispensadores de agua. Equipos para el proceso de información 30 ordenadores PC adaptados para diseño gráfico, edición de video no lineal, postproducción y animación 3D (Especificaciones de los mismos en aplicaciones informáticas). 30 torres de ordenador (especificaciones de los mismos en aplicaciones informáticas). 30 teclados. 30 ratones ópticos. Dos *scanner*. Dos impresoras de tinta calidad fotográfica y láser en blanco y negro. Dos portátiles con características *broadcasters* para video y postproducción.

## Otros

Reproductor y grabador de *minidisk*. Un reproductor de CDs. Un equipo de amplificación para sonido. Un monitor de 10" para el sonido. Instalaciones dotadas de aires acondicionados y calefactores.

### 2. 3. 3. 11. Proveedores

Por el sistema de gestión de calidad implantado con la certificadora *Eduqatia* (ISO 9000: 2008), todos los años, la productora *Tvmedia2* hace una revaluación de sus proveedores para dar de baja o alta, si fuera el caso, a alguno de ellos. Otra de las acciones que tiene que realizar el gerente de la compañía es elaborar una tabla con las principales

empresas o profesionales que prestan sus servicios a su firma, e incidir en criterios de relevancia o criticidad de los mismos para el esquema de producción de su empresa y para sus sistemas de control de calidad.

En nuestro estudio, *Tvmedia2* aporta una ficha-organigrama, en formato *Excel*, de toda la información de sus proveedores, puntuación y conocimiento de altas/bajas y el motivo de las mismas. Igualmente se adjunta en el apartado anexos de este estudio el modelo de estadísticas 2011 de “proveedores” realizado para el plan empresarial de la productora *Tvmedia2*.

TABLA 29. PROVEEDORES

Proveedores	Ocasionales	Habituales
Reforma del local (albañiles, electricistas, fontaneros, pintores, etc.)		
Climatización		
Agua		
Electricidad		
Seguridad (sistemas de alarma, extintores, etc.)		
Ofimática (ordenadores, impresoras, fax, escáner, etc.)		
Software		
Hardware		
Telefonía fija y móvil (centralita y teléfonos)		
Internet		
Mantenimiento informático		
Fungibles de oficina		
Gestoría		
Pólizas de seguro		
Prevención de riesgos laborales		
Servicios de publicidad, imagen, RRPP, diseño gráfico, imprenta		
Asociaciones empresariales		
Otros		

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

Al tener en cuenta que la propia responsable de calidad, de la empresa de nuestro estudio, se encarga de la compra directa en las empresas de los proveedores, para adquirir los productos y servicios

necesarios, no se requiere, por tanto, del documento de pedido de proveedores, ya que estos no facilitan ningún servicio ni producto propiamente dicho directamente al domicilio de la empresa. Si la empresa productora audiovisual necesitara de este servicio tendría que elaborar este documento de pedido de proveedores.

Aportamos en este apartado un modelo de tabla de proveedores como ejemplo (tabla 29). En este es importante poder indicar el tipo de proveedores y los criterios que se utilizaron para su elección.

### **2. 3. 4. Equipo directivo, recursos humanos y estructura organizativa**

En el plan empresarial es interesante dar a conocer al equipo que va a estar involucrado en el proyecto. De esta forma, la entidad financiera conoce al equipo humano que hay detrás, información útil para tener más referentes. En el plan de empresa se deben citar los departamentos de la empresa y presentar a los responsables de cada área. Desde este prisma, en este “plan” hay que presentar al consejo de administración u órgano máximo gestor de la empresa y adjuntar sus currículums vitae.

Siguiendo con nuestro caso práctico, uno de los departamentos puntales en la productora *Tvmedia2* es la gerencia. Las tareas de este departamento son la coordinación, la dirección y organización de cada una de las funciones de cada puesto del organigrama de trabajo de la productora. El responsable de calidad de la productora elabora, revisa, aprueba, distribuye, mantiene y actualiza los documentos de calidad ISO 9001: 2008 y todas las acciones y funciones desarrolladas en la productora audiovisual. El director comercial proporciona, distribuye y da a conocer todos los productos y servicios de la productora. Trata de conseguir clientes potenciales y, para ello, coordina, dirige y organiza un plan de *marketing* trimestral, semestral y anual.

Otro departamento básico de la empresa es la administración. Este área elabora la documentación, facturación, redacta las fichas del

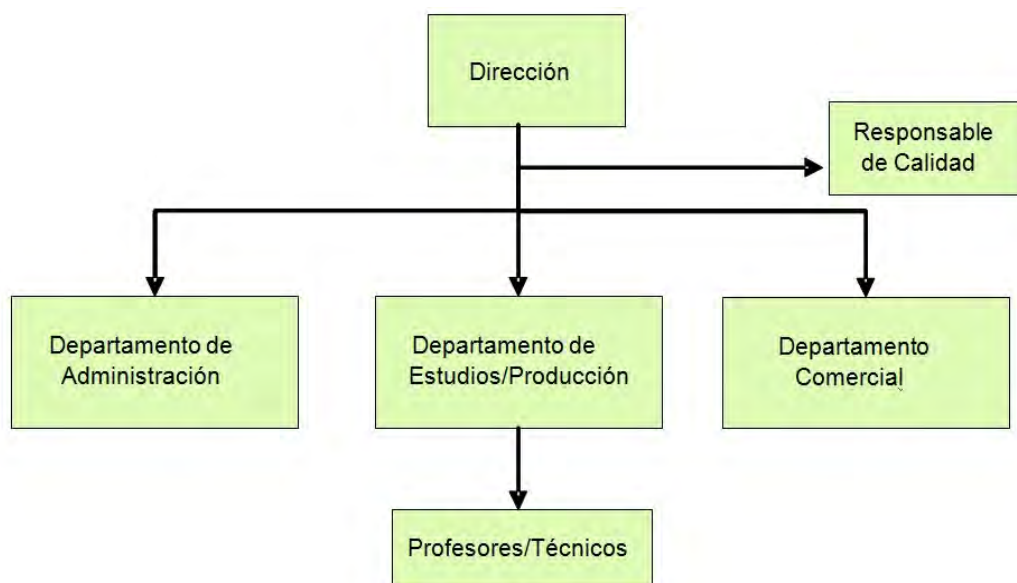
personal contratado, almacena y protege todos los documentos de la productora. Además es el primer eslabón con el que se encuentra el cliente, por tanto, la atención a este es fundamental, ya sea bien vía telefónica, personal o correo electrónico.

Aportamos el organigrama de la empresa *Tvmedia2* que es otro de los requisitos que te piden en la elaboración del plan de empresa (ilustración 30).

Para la creación de la serie de animación *Tatos* se contrató a un equipo de seis profesionales, entre los que se encuentran un director técnico-*character TD*, un director artístico, dos modeladores, un editor postproducción y un grafista-dibujante.

Uno de los primeros miembros del equipo que debe empezar a trabajar es el dibujante gráfico. Él es el encargado de plasmar en papel y en formato digital los personajes principales y el decorado que el equipo creativo ha diseñado y pensado para la trama. Este es un trabajo muy visual. Por tanto es un perfil que viene del mundo de las bellas artes, ya que tiene que tener talento para el dibujo. Además sabrá manejar programas gráficos como el *Photoshop* o *Illustrator* entre otros.

ILUSTRACIÓN 30. ORGANIGRAMA PRINCIPAL DE LA EMPRESA *TVMEDIA2*



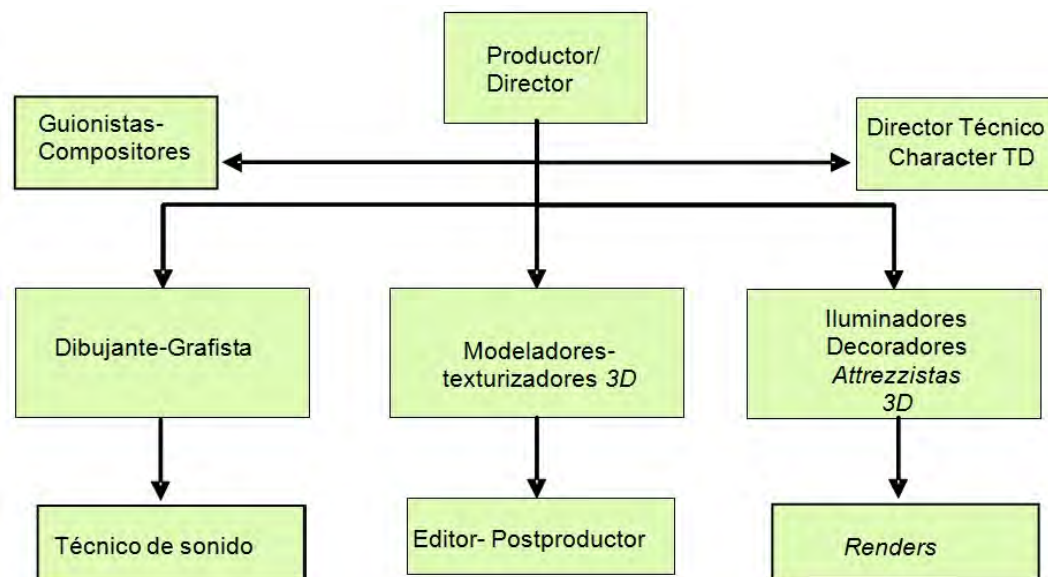
Fuente: Organigrama de empresa de la productora *Tvmedia2*



Cuando el equipo directivo da el visto bueno a los personajes, entran en juego los modeladores. Estos se encargan de levantar el dibujo en 2D a 3D. Para este objetivo deben modelar el esqueleto, hacer las texturas de los personajes y objetos, además de animar los personajes y el decorado de la trama. Una vez los animadores han realizado el trabajo en tres dimensiones, el editor artístico es el responsable de que haya una coherencia con la estética. Este profesional debe estar atento a las puntualizaciones estéticas que se han plasmado en la “Biblia”, para que permanezcan, de forma coherente,an hasta el final.

Por otra parte, el director *técnico-character TD* es el responsable de hacer un control de la animación. Chequea que los ojos, labios y otros efectos de la historia sean coherentes, es decir, que funcione la parte de movilidad. Para poder explicar el proyecto a los clientes es necesario hacer una demo o un capítulo piloto. El editor de postproducción es el encargado de editar los planos y corregir el color en la postproducción.

ILUSTRACIÓN 31. ORGANIGRAMA DE PUESTOS DE TRABAJO, EN FUNCIÓN DEL PROYECTO *TATOS*, DE LA EMPRESA *TVMEDIA2*. 1º FASE



Fuente: Organigrama del proyecto *Tatos* de la empresa *Tvmedia2*

El este organigrama (ilustración 31), independiente del de la estructura básica de la empresa productora, se tiene que aportar también

al plan empresarial porque es el esqueleto base con el que se comienza en una primera fase el proyecto objeto de internacionalización.

Como bien hemos explicado anteriormente, junto a este organigrama hay que detallar las funciones principales de estos primeros puestos de trabajo del proyecto, en este caso concreto el de *Tatos*.

### 2. 3. 5. Situación económico-financiera

Existen varias preguntas que un empresario y/o directivo en general se deben hacer antes de acudir a prestamistas:

- ¿Tiene la empresa suficientes beneficios?
- ¿Cuál es su solidez financiera?
- ¿Tiene muchos créditos?
- ¿Tiene un *stock* excesivo?
- ¿La liquidez de la empresa mejora o empeora?
- ¿La productividad de su negocio sube o baja?
- ¿Los ingresos en efectivo son los apropiados para satisfacer los pagos durante el periodo?
- ¿La empresa tiene un financiamiento lo suficiente flexible como para sobrevivir a un periodo de infortunios si no se hacen efectivos los flujos de efectivo?

Estas y otras preguntas sólo encuentran respuestas en un buen análisis económico-financiero, necesario para que el empresario sea cada día más eficaz, eficiente y sea capaz de abaratar costes de producción. Y de esto mismo trata este último apartado, de ofrecer un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones *a posteriori*, adecuadas y en el momento oportuno. Se trata de tener la información necesaria sobre cómo marcha la empresa.

Este análisis económico-financiero de la empresa no sólo le interesa al personal interno de dirección de la misma, sino también a los

agentes externos, como los bancos, acreedores, organismos globales, etc., también para fines fiscales.

Este informe financiero, que se tiene que elaborar para el plan empresarial, da fe del éxito o fracaso de la empresa y muestra señales de aviso de las dificultades que puede tener. También sirve de herramienta para evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento del negocio, por lo que es necesario tener un mínimo de conocimiento de contabilidad que permita una clara comprensión de la información de los estados financieros de la empresa y tener un juicio analítico para su examen e interpretación de los datos. Por eso toda la documentación de este apartado tiene que elaborarse con la ayuda de un asesor fiscal, un contable o un economista.

En nuestro caso práctico, a *Tvmedia2* le ayudaron a realizar las cuentas de resultado, el balance de cuentas y su análisis, el asesor de la escuela de negocios *EOI* y su contable.

### 2.3.5.1. Cuentas de resultados

La cuenta de resultados de pérdidas y ganancias refleja la situación económica de la empresa, es decir, muestra los beneficios o pérdidas generados por la compañía. La estructura de esta distingue los resultados de explotación<sup>134</sup>, los financieros<sup>135</sup>, los extraordinarios<sup>136</sup> y el beneficio total antes y después de los impuestos<sup>137</sup>.

---

<sup>134</sup> El resultado de explotación proviene de las actividades productivas de la empresa. Las operaciones de explotación o tráfico de una empresa son las compras o aprovisionamientos, y las ventas de productos o servicios asociadas a la actividad productiva principal de la empresa. Las operaciones no asociadas a la explotación o al tráfico, son las operaciones empresariales que no forman parte de la actividad productiva habitual, por ejemplo comprar o vender un inmueble o solicitar un préstamo a un banco. El cálculo del resultado de explotación se obtiene de la diferencia entre los ingresos por ventas y los gastos de explotación, divididos entre coste de ventas y resto de gastos de explotación (Hervás Oliver & Senent i Moreno, 2006: 28)

<sup>135</sup> El resultado financiero se logra gracias a la diferencia entre los ingresos financieros y los gastos financieros correspondientes al periodo analizado. Los ingresos financieros son los originados por las inversiones financieras efectuadas por la empresa, bien procedan de inmovilizado financiero o de las inversiones financieras temporales. Y los gastos financieros corresponden a las operaciones

El beneficio o la pérdida de una empresa son la diferencia positiva o negativa entre los ingresos y los gastos de un periodo concreto, que queda reflejado en la cuenta de resultados de la compañía, en ese ejercicio, y que además muestra la realidad de la empresa como unidad económica, es decir, la calidad o rentabilidad de su negocio mediante la medición de su capacidad para generar beneficios.

En nuestro estudio concreto de la productora *Tvmedia2*, se pudo observar que fue necesario elaborar las cuentas de resultados de los tres años precedentes al emprendimiento de las acciones tendentes a la internacionalización de la empresa y su producto concreto, así como del año entonces en curso y de su presupuesto. También se tuvo que confeccionar el informe de la evolución y composición de los gastos, documento que también se incluye en los anexos de este trabajo de investigación, al igual que se adjunta la evolución y comparación de las cuentas de resultados de los últimos años y la política de distribución de resultados, que se contempla también en el documento de “análisis de datos históricos de pérdidas y ganancias”.

Del mismo modo, se aporta el modelo de pérdidas y ganancias que se utilizó para elaborar las cuentas de los años 2008, 2009 y 2010 (tabla 32). En él se recogen datos como las compras realizadas por la empresa y su variación en el tiempo, los costes de las ventas y su margen bruto, los resultados financieros de la compañía antes y después de los impuestos, y el *cash flow* económico, es decir, el flujo monetario de caja

---

de financiación de las operaciones comerciales y también de las operaciones financieras necesarias para mantener o ampliar la estructura de activo, de acuerdo a los objetivos establecidos por la empresa. Se incluyen como resultado financiero los beneficios o pérdidas obtenidos por la enajenación de inversiones financieras temporales, acciones u otros valores similares. El beneficio o la pérdida se obtienen por diferencia entre el valor de enajenación y el valor de adquisición (de Jaime Eslava, 2003: 78).

<sup>136</sup> Los resultados extraordinarios son los que se obtiene a partir de las operaciones no relacionadas con la propia actividad ordinaria de la empresa (de Jaime Eslava, 2003: 118).

<sup>137</sup> El beneficio neto o beneficio después de impuestos es conocido como el “último renglón” de la cuenta de pérdidas y ganancias y se define como ingresos totales menos gastos totales. Considera tanto las actividades ordinarias como las extraordinarias, los ingresos y gastos financieros, y los impuestos sobre beneficio (de Jaime Eslava, 2003: 79).

de la empresa, que no es otra cosa que el efectivo real que refleja esta en esos tres años que se analizan.

TABLA 32. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Proveedores	2008		2009		2010	
	€	%	€	%	Variación	Variación
Ventas y Prestación de Servicios						
Compras						
Variación de Existencias						
Coste de las Ventas						
Margen Bruto sobre Ventas						
Sueldos y Salarios (socios y empleados)						
Cargas Sociales						
Tributos y Tasas						
Suministros (Luz, agua, teléfono, gas)						
Gestoría, Asesoría y Auditorías (servicios profesionales indep.)						
Material de oficina						
Publicidad, propaganda y RRPP						
Primas de seguros						
Trabajos realizados por otras empresas						
Reparaciones, mantenimiento y conservación						
Arrendamientos y Cánones						
Transportes y mensajería						
Servicios bancarios y similares						
Otros gastos de explotación						
Resultado Operativo (EBITDA)						
Dotación Amortizaciones						
Dotación Provisión por Operación Comercial a C.P.						
Total Gastos de Explotación						
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)						
Ingresos Financieros						
Gastos Financieros						
Resultado Financiero						
Resultado antes de Impuestos y Resultados Excepcionales						
Ingresos excepcionales						
Gastos excepcionales						
Resultado antes de Impuestos (EBT) o (BAI)						
Provisión Impuesto sobre beneficios						
Resultado después de Impuestos						
Provisión Impuesto s/beneficios						
Nº de Empleados						
Ventas por empleado						
Punto de Equilibrio teórico						
Cash Flow Económico <sup>138</sup>						

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

<sup>138</sup> Significa "flujo de caja del capital" y corresponde con el efectivo que la empresa ha generado en el ejercicio para sus partícipes.

En nuestro apartado de anexos, se adjunta también el documento de “análisis de datos históricos de pérdidas y ganancias” de *Tvmedia2* en esos periodos.

### 2.3.5.2. Balances

La institución financiera necesita saber el estado de las cuentas de la empresa para estudiar si le conviene hacer negocios con ésta. El empresario, para poder explicar detalladamente al financiero cuál es su situación económica, se ayuda de un balance de situación, es decir, una descripción estática de las inversiones y los recursos de la empresa referida a un momento dado. La mayoría de empresas tienen por costumbre hacer este balance a final de año. Muchos economistas señalan que un balance es una “fotografía patrimonial de la empresa”.

El balance de situación es por tanto una síntesis referida al cierre del ejercicio de las cuentas patrimoniales y financieras. El balance de situación, como expresión patrimonial de la empresa, refleja todo lo que la empresa tiene, todo lo que debe, y también su patrimonio neto. En el balance de la situación también queda al descubierto todo lo que el empresario ha destinado a ella, los fondos o recursos de los que dispone, es decir, sus bienes y derechos. Del mismo modo, es en él donde también se exhibe todo lo que la empresa debe, es decir, sus deudas y obligaciones con terceros.

Siguiendo con nuestro caso práctico, la productora tuvo que elaborar la estructura del balance, la composición del inmovilizado<sup>139</sup>, el

---

<sup>139</sup> En contabilidad se entiende por *inmovilizado*, en sentido genérico, el conjunto de elementos patrimoniales reflejados en el activo, con carácter permanente y que no están destinados a la venta. El inmovilizado inmaterial o intangible es aquel inmovilizado que se concreta en un conjunto de bienes intangibles y derechos susceptibles de valoración económica, que cumplen además las características de permanencia en el tiempo y utilización en la producción de bienes y servicios o constituyen una fuente de recursos del sujeto. El inmovilizado material o tangible es el conjunto de elementos patrimoniales tangibles, muebles e inmuebles que se utilizan de manera continuada por el sujeto contable, en la producción de bienes y servicios públicos y que no están destinados a la venta (de Jaime Eslava, 2003: 231).

activo circulante<sup>140</sup>, reflejar las subvenciones recibidas, detallar los contratos de préstamo, crédito o *leasing*<sup>141</sup>, revelar las condiciones económicas, las garantías y los calendarios de amortización de los mismos.

El modelo a seguir para los activos de la empresa, desde el 2008 al 2011 (tabla 33), recogía como activo no corriente neto el inmovilizado material y el intangible de la productora, las inversiones inmobiliarias, el inmovilizado financiero; y como activo corriente aparecían los resultados de las existencias de la compañía, lo realizable y lo disponible y el total activo de todo este periodo. En los activos no corrientes netos se desglosa todos los bienes adquiridos por la compañía, tales como los terrenos y bienes naturales, los edificios o construcciones realizadas, sus instalaciones, maquinaria, utillaje, herramientas, menaje, mobiliario, los elementos de transporte o los equipos informáticos, entre otros elementos obtenidos por la empresa.

Con respecto al activo corriente, se señala la materia prima, la mercadería, los productos y servicios acabados, los clientes u otros deudores, y los datos de bancas y caja con las que trabaja la compañía. Todos estos activos reflejan los bienes que posee la empresa y como estos se pueden convertir en dinero líquido para aportar la solidez financiera de la productora. Con estos datos se muestra la evolución económica de la compañía y si genera efectivo permanente a lo largo de los años que se señalan.

---

<sup>140</sup> Un *activo circulante* es un bien o derecho líquido o que puede convertirse en líquido en menos de un año. Es decir, es el dinero que una empresa tiene más o menos disponible para usar en cualquier momento (el dinero que existe en las cajas y bancos, las existencias o las deudas de los clientes) (de Jaime Eslava, 2003: 172).

<sup>141</sup> El arrendamiento financiero o contrato de *leasing* (de alquiler con derecho de compra) es un contrato mediante el cual, el arrendador traspasa el derecho a usar un bien a un arrendatario, a cambio del pago de rentas de arrendamiento durante un plazo determinado, al término del cual el arrendatario tiene la opción de comprar el bien arrendado pagando un precio determinado, devolverlo o renovar el contrato (Haime Levy, 2003)

Hay que mencionar que los datos de los ejercicios que son anteriores al 2011, es decir, los del 2008, 2009 y 2010, son extraídos de la información oficial presentada en el Impuesto de Sociedades de la empresa *Tvmedia2*:

TABLA 33. BALANCE DE SITUACIÓN. ACTIVO<sup>142</sup>

ACTIVO	2008	2009	2010	2011
<b>ACTIVO NO CORRIENTE NETO- Inmovilizado</b>				
<b>Inmovilizado material neto</b>				
Terrenos y bienes naturales				
Edificios y construcciones				
Instalaciones/acondicionamiento				
Maquinaria				
Utillaje, herramientas, menaje				
Mobiliario				
Elementos de transporte				
Equipos informáticos				
Activos por impuestos diferidos				
<b>Inmovilizado Intangible Neto</b>				
Gastos de I+D				
Aplicaciones informáticas y páginas web				
Propiedad industrial				
Otro inmovilizado intangible				
<b>Inversiones Inmobiliarias Netas</b>				
<b>Inmovilizado Financiero</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Existencias				
Materias primas				
Mercaderías/productos terminados				
<b>Realizable</b>				
Clientes				
Otros deudores				
<b>Disponible</b>				
Bancos				
Caja				
<b>TOTAL ACTIVO</b>				

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

<sup>142</sup> Un activo es un bien tangible o intangible que la empresa posee y que pueden convertirse en dinero u otros medios líquidos equivalentes (de Jaime Eslava, 2003: 172).



Continuando con el balance de situación, también hay que declarar los pasivos contingentes<sup>143</sup>(tabla 34), como los derivados de retrasos en determinados pagos como impuestos, seguridad social, acreedores o provisiones no realizadas si fuera el caso. En el modelo para los pasivos, que exponemos a continuación, aparecen los pasivos, más el patrimonio neto de la empresa, el pasivo no corriente, el corriente y el total del patrimonio neto más el pasivo.

Como patrimonio neto se contemplan los recursos propios de la empresa, tales como el capital social, la prima de emisión, las reservas obligatorias y voluntarias, subvenciones, donaciones y legados que haya realizado la compañía en los ejercicios que se tratan.

En los pasivos no corrientes, a largo plazo, aparecen los acreedores financieros, como por ejemplo préstamos y *leasing* solicitados por la empresa u otro tipo de acreedores si los hubiera. En los pasivos no corrientes, a corto plazo, aparecen los acreedores financieros por créditos y los comerciales, las cuentas de los socios y administradores de la empresa, los salarios que se pagan a los empleados, las provisiones que se hacen por operaciones comerciales y otro tipo de deudas si las hubiera. Este tipo de balance de pasivos lo que refleja es, a grandes rasgos, la deuda que posee la empresa y como esta se desarrolla en el ejercicio comprendido desde el 2008 al 2011.

También hay que detallar los avales concedidos a terceros, los pleitos y contenciosos pendientes si los tuviera y, en general, reflejar la

---

<sup>143</sup> Dentro de los pasivos estimados existe un grupo llamado *pasivos contingentes*, que lo conforman las situaciones que por representar una posibilidad de ocurrencia, crean una incertidumbre financiera en la empresa. En las relaciones comerciales y civiles que una empresa suele tener con terceros, pueden surgir hechos litigiosos, que pueden llevar a que la empresa deba asumir una responsabilidad que puede implicar un alto costo financiero. Un ejemplo de un *pasivo contingente* es el caso de las demandas laborales, que hay que incluirlas en la contabilidad (de Jaime Eslava, 2003: 174).

situación real de las deudas de la sociedad en el periodo que se desarrolla el plan empresarial, en este caso en el año 2011.

TABLA 34. BALANCE DE SITUACIÓN. PASIVO<sup>144</sup>

<b>PASIVO+PATRIMONIO NETO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>PATRIMONIO NETO-Recursos propios</b>				
Capital social				
Prima de emisión				
Reservas obligatorias				
Reservas voluntarias				
Remanente y resultados ejercicios Anteriores				
Resultado del ejercicio				
Subvenciones, donaciones y legados				
<b>PASIVO NO CORRIENTE- Exigible a Largo Plazo</b>				
<b>Acreeedores L.P. Financieros- Préstamos</b>				
<b>Acreeedores L.P. Financieros- Leasing</b>				
<b>Otros Acreeedores L.P.</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE-Exigible a Corto Plazo</b>				
<b>Acreeedores C.P. Financieros-Créditos</b>				
<b>Acreeedores Comerciales</b>				
<b>Efectos a pagar</b>				
<b>C/c con socios y administradores</b>				
<b>Salarios a pagar</b>				
<b>Provisiones por Operación Comercial a C.P.</b>				
<b>Provisiones por Operación Comercial a C.P.</b>				
<b>Administraciones Públicas Acreeedoras</b>				
<b>Otras deudas a C.P.</b>				
<b>Otros acreeedores</b>				
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO+PASIVO</b>				

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

<sup>144</sup> El *pasivo* consiste en las deudas que la empresa posee, recogidas en el balance de situación, comprende las obligaciones actuales de la compañía que tienen origen en transacciones financieras que ya han pasado (de Jaime Eslava, 2003: 51).

En el apartado de anexos, se adjunta el documento de “análisis de datos históricos”: “balances” y “análisis de balance”, donde se puede ver la evolución y comparación de las partidas de los balances de los últimos años y el del año del “plan”.

### 2. 3. 6. Otros Planes

El empresario debe reservar un apartado, dentro de este estudio empresarial, bajo el título “otros planes” diferentes al que dicta el plan empresarial, porque la productora puede verse en la situación de querer o verse obligado a realizar un plan de tipo tecnológico, de internacionalización, medioambiental, de calidad, de responsabilidad social corporativa, de igualdad de oportunidades o un plan de prevención de riesgos laborales.

Uno de los planes más frecuentes es el de prevención de riesgos laborales. Le sigue el de calidad, que consiste en demostrar que la empresa sigue todos los protocolos e instrumentos adecuados para tener un nivel mínimo de calidad de su producto o servicio de cara al cliente. El plan de tipo tecnológico es muy frecuente en empresas que trabajan con tecnología, entre ellas las productoras. En estos se debe incluir información sobre el *hardware*, el *software*, los tipos de comunicaciones, la presencia en internet y el comercio electrónico.

Dado que en el caso de nuestro estudio concreto la empresa tiene el plan de la internacionalización del proyecto *Tatos*, que veremos más detalladamente en el tercer capítulo, consideramos que no es necesario incluirlo en este apartado.

### 2. 4. El plan empresarial: el proyecto

De alguna manera, en esta segunda parte del plan empresarial se abordarán los mismos aspectos que en el plan empresarial de la empresa productora. Sin embargo, la gran diferencia entre ambas partes es que en

este apartado se centra exclusivamente en la explicación del proyecto audiovisual, en nuestro caso la serie de animación de *Tatos*.

En este apartado del plan interesa contar el proyecto en sí. De ahí que el productor explique con todo lujo de detalles la temática de la obra, descripción del argumento de la serie, presentación de los personajes, desarrollo de las oportunidades que ofrece este proyecto de cara a la empresa, reconocimiento de las fortalezas del proyecto y sus debilidades, mercado objetivo al que se va a destinar el proyecto o qué productos específicos pueden derivarse del proyecto.

Cuando un emprendedor comienza un proyecto audiovisual, cuántas más preguntas se formule menos imprevistos encontrará y menos riesgos correrá a lo largo del proceso. Hay muchos aspectos del proyecto que un productor inexperto no contempla hasta que no se encuentra con la situación, pero cuando se enfrenta al problema, si no lo ha previsto, el margen de maniobra para encararlo es menor. Por tanto, mientras se elabora el plan empresarial es el mejor momento para cuestionarse el proyecto y hacerse cuántas más preguntas mejor.

El productor audiovisual está obligado a incluir en el plan cómo se va a producir, distribuir, comercializar y publicitar el proyecto. De los costos que va a generar la producción audiovisual en la que se va a embarcar, no debe escatimar en detalles. A la entidad financiera le interesa conocer la solidez conceptual y comercial que tiene el proyecto.

Este informe, además de ser una guía para el productor, también sirve para presentarlo a entidades financieras, pedir subvenciones a entidades públicas, préstamos bancarios o utilizarlo para pedir coproducción en las televisiones, en el caso de *Tatos* a la entidad *ENISA*, a la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, al *ICAA* y, con respecto a las televisiones, a *RTVE*, *RTVA* y *Disney Channel*. Algunas de estas entidades sólo solicitan parte de la información, sin embargo, es más fácil seleccionar lo que piden y presentarlo, que elaborarlo de nuevo.

#### 2. 4. 1. Descripción del proyecto

Siguiendo con el estudio del caso del plan empresarial de *Tvmedia2* para la producción de *Tatos*, en la primera parte de este “plan” se debe explicar la parte más creativa del proyecto: temática, argumento, personajes, espacio, tiempo, música y otro tipo de elementos importantes en el hilo narrativo de la historia.

Un modelo sano de nutrición no tiene por qué ser aburrido. Sin embargo, a muchos padres les cuesta incorporar nuevos alimentos a las dietas de sus hijos por temor a que rechacen la comida. O simplemente no insisten en algunos alimentos que por su sabor o aspecto los más pequeños se resisten a probar. En la mayoría de los casos esta dificultad se basa en la falta de imaginación de los educadores al no presentar los alimentos de manera atractiva a los niños. Con este planteamiento del equipo creativo nació la idea de llevar *Tatos* a la pequeña pantalla.

*Tatos: aprende a comer jugando*, una serie de animación de 52 capítulos de siete minutos en tres dimensiones, que enseña y divierte a los niños de edades comprendidas entre dos y cuatro años, presentándoles un modelo sano de nutrición en el que se fomentan los buenos hábitos alimenticios. Porque, ¿quién dijo que con la comida no se juega?

El objetivo principal de la serie es divertir y entretener a los más pequeños, a la vez que se les presenta un modelo sano de nutrición con el que se pretende fomentar buenos hábitos alimentarios entre la población infantil, a partir de una dieta saludable. El argumento educativo de la serie pretende incorporar aspectos estrictamente nutricionales, junto a otros elementos directamente relacionados con los procesos de aprendizaje de los niños en edad preescolar, como son la organización cognoscitiva y el descubrimiento del yo y de su entorno. A estas edades los niños empiezan a conocer y a familiarizarse con los alimentos, y se

encuentran en un momento óptimo de su desarrollo para incorporar el aprendizaje de los hábitos de vida saludable.

A lo largo de los 52 capítulos que inicialmente componen esta serie se trata de transmitir con claridad el mensaje de “la importancia de comer sano”. Para entretener y educar a la audiencia, el proyecto cuenta con una amplia recopilación de materiales y recursos didácticos que ayudan a utilizar el lenguaje de los niños y, sobre todo, a despertar su interés por los temas que preocupan a los mayores.

ILUSTRACIÓN 35. CARTEL DE TATOS PARA LA FERIA DE MIFA, EN ANNECY (FRANCIA)



Fuente: Documentación del plan de empresa de *Tvmedia2*

De la mano de los animados protagonistas, Tato y Tata, con la ayuda de Panta –una pantalla de televisión digital- se descubrirá a los más pequeños una gran variedad de alimentos, encarnados en divertidos personajes. Ellos les enseñarán el origen de cada uno de ellos, cuáles son sus características nutricionales y como cocinarlos, para que nos

sepan más sabrosos. Cada capítulo finaliza con una canción en la que se recoge el contenido más importante del episodio, a la vez que sirve para reforzar, en el pequeño, el mensaje que se ha querido transmitir.

Los niños tienen un papel muy importante que cumplir en el futuro de la sociedad ya que son ellos quienes el día de mañana tomarán las decisiones que afectarán al planeta, con respecto al consumo responsable y sano. A través de estos personajes, de sus aventuras y enredos, se pretende ayudarles a comprender lo importante que es mantener una dieta equilibrada y variada para crecer sanos y fuertes.

#### ***2. 4. 1. 1. Propuesta argumental: los valores que trasmite la serie de animación***

El argumento de la serie lo esbozaron Daniel Cerdá y Jaume Copons, guionistas que cuentan con una reconocida trayectoria profesional especializada en animación para un público infantil. Ambos han participado en series tan populares como “Barrio Sésamo” o “Los Lunnis”. Los guionistas de *Tatos* plantean sencillos conflictos narrativos, adecuados al *target* al que se dirige la serie. La trama se desarrolla a lo largo del episodio y se resuelven positivamente al final de cada uno, siempre de forma amena y divertida.

Cada capítulo esconde un doble objetivo educativo. Uno centrado en aspectos meramente nutricionales y otro, más amplio, que incluye elementos relacionados con los procesos de aprendizaje del preescolar. Por tanto, el currículum escolar se divide en dos grandes áreas: nutrición, hábitos alimenticios y la organización cognoscitiva por un lado, y el descubrimiento del yo y su entorno por otro.

Respecto a la primera parte del currículum escolar, se trata de comenzar con nociones muy básicas de nutrición y hábitos alimenticios. Conocer el origen de los alimentos, usos y maneras de comerlos, diferencias y similitudes, familias de alimentos, los sentidos, los hábitos



higiénicos, la diversidad nutricional, la estacionalidad de los alimentos y los elementos positivos que nos aportan. *Tatos* no pretende imponer ningún modelo alimenticio, más allá de fomentar la diversidad que implica el modelo escogido. Por otro lado, aunque el contenido curricular de la serie pueda resultar muy interesante para los padres, *Tatos* capta la atención de los niños a partir de la comedia visual y oral, la aventura y el desarrollo narrativo.

Otro pilar fundamental del contenido que trasmite la serie de animación es la organización cognoscitiva y descubrimiento del yo y su entorno. De manera transversal desarrolla una serie de elementos relacionados con la discriminación visual (apreciación del color, relación entre el todo y sus partes, secuencia de patrones visuales, igualación de objetos o imágenes), los conceptos de relación (relación de tamaño, relación de cantidad, relación espacial, relación de tiempo, relación de dirección, relación de calidad, relación de intensidad de sonido, relación de altura), o la clasificación (por forma, tamaño, función, clase, textura).

El descubrimiento del entorno físico y social del niño y la niña es otra parte del contenido que el pequeño espectador aprenderá en la serie *Tatos*. También se trabajará el yo afectivo (sentimientos y emociones, autoestima, empatía), el yo perceptivo – motor (los cinco sentidos, las partes del cuerpo), la higiene (de manos, cuerpo, dientes), el yo cognitivo (observación, pregunta, planificación), la imaginación (desde todas sus facetas), el medio ambiente (la tierra, el cielo, el agua, los seres vivos), la ecología (la contaminación, reciclaje de basura, la reutilización, la conservación del agua), o el medioambiente creado por el ser humano (construcciones, máquinas, tecnología, medios de transporte, objetos).

El humor blanco es el predominante en los conflictos narrativos y el contenido curricular, tanto en los diálogos entre los personajes, como en el nivel audiovisual. Por lo que se refiere al humor verbal, éste toma preponderancia en los diálogos entre Tato, Tata y Panta. En cuanto al humor visual, éste se manifiesta, sobre todo, con la presencia de los personajes invitados en cada episodio. Éstos, puesto que no hablan, sólo



emiten sonidos y onomatopeyas, suplen esta carencia con sus divertidas acciones y movimientos, que en ocasiones recuerdan al *slapstick*<sup>145</sup>, las persecuciones, entradas y salidas del cine mudo.

La música es un elemento transversal y dinamizador de la serie. Su utilización se divide en dos frentes fundamentales: la canción como refuerzo positivo al final de cada capítulo, y la música incidental que tendrá una marcada presencia en todas las secuencias de la serie. Cada episodio de *Tatos* termina con una canción interpretada por los personajes que han intervenido y con la que se celebra que Tato y Tata hayan conocido a un nuevo personaje y, por tanto, a un nuevo alimento.

*Tatos* opta por mostrar una diversidad de estilos y géneros musicales populares y comerciales, siempre adaptados de manera sencilla al *target* al que se dirige, y con el propósito de que los niños puedan hacer suyas las canciones.

#### 2. 4. 1. 2. Personaje y entorno

Los protagonistas principales de *Tatos* son: Tato, Tata y Panta. Tato (ilustración 37) es un niño curioso, impulsivo, divertido, extrovertido y muy dinámico, que a menudo se precipita tanto en sus valoraciones como en sus acciones. De hecho, a veces, hace las cosas sin pensar. Esto le lleva a protagonizar frecuentes conflictos con su entorno más inmediato. Por otro lado, el protagonista masculino es un niño muy curioso y atrevido, le gusta probar todo tipo de alimentos e identificar nuevos gustos y sabores. A Tato le encanta correr y perseguir a cada uno de los personajes que van apareciendo en cada capítulo.

---

<sup>145</sup> *Slapstick* se traduce del inglés como "bufonada" o "payasada" que es un subgénero de la comedia que se caracteriza por presentar acciones que se exageran de violencia física que no derivan en consecuencias reales de dolor. El *slapstick* es una forma de comedia basada en su atractivo en la farsa, los golpes y las bromas prácticas del humor crudo para crear un efecto cómico en el espectador, excediendo los límites del sentido común (Konigsberg, 2004:128).

Con Tata, la coprotagonista de la serie de animación, se complementa estupendamente, ya que le ayuda cuando su curiosidad le juega alguna mala pasada. Además, cuando Tata se bloquea, Tato la entretiene con alguna acción original e improvisada.

ILUSTRACIÓN 36. TATO, TATA Y PERSONAJE EPISÓDICO BAILANDO



Fuente: Biblia de *Tatos* de la empresa *Tvmedia2*

ILUSTRACIÓN 37. PRIMER PERSONAJE PRINCIPAL: TATO



Fuente: Biblia de *Tatos* de la empresa *Tvmedia2*

Tata (ilustración 38) es una niña reflexiva y tranquila. Le gusta analizar bien las cosas y suele mediar bien cualquier decisión que vaya a tomar. Suele pensar en voz alta porque le gusta compartir sus razonamientos con sus amigos, y le encanta hacer preguntas a todo el mundo. Disfruta mucho dibujando y describiendo el alimento del día, pero

con lo que más se divierte es mezclando sabores. Se lleva a las mil maravillas con su amigo, aunque a veces la impaciencia de Tato le lleva a tomar alguna decisión de manera improvisada, lo que le molesta sobremanera.

ILUSTRACIÓN 38. SEGUNDO PERSONAJE PRINCIPAL: TATA



Fuente: Biblia de *Tatos* de la empresa *Tvmedia2*

El otro protagonista indiscutible de *Tatos* es Panta (ilustración 39), una pantalla digital antropomórfica, que se mueve, habla y es muy colaboradora aunque algo despistada. Es imprevisible, nerviosa y muy graciosa. Todos los personajes salen y entran del interior de su pantalla. Panta puede también convertirse en una pizarra, por lo que Tato y Tata la utilizan para dibujar e identificar los alimentos de cada día.

En general, todos los personajes secundarios que aparecen en *Tatos* son alimentos personalizados y con características antropomórficas: piernas, brazos, manos y cara. Estos personajes-alimentos no hablan, y se expresan mediante movimientos y sonidos onomatopéyicos, pero siempre son muy claros en sus expresiones. *Grosso modo*, estos personajes suelen ser los detonadores del conflicto y a la vez los

informadores que, a su manera, explicarán cómo cocinar o comer el alimento que representan.

ILUSTRACIÓN 39. TERCER PERSONAJE PRINCIPAL: PANTA



Fuente: Biblia *Tatos* de la empresa *Tvmedia2*

En la primera temporada de la serie se encontrarán personajes episódicos (ilustraciones 40, 41, 42, 43 y 44) que representarán alimentos mediterráneos de origen vegetal, tales como el guisante, el pistacho, el grano de arroz, la patata, el macarrón o el pan. Y también el salero, el cerdo, la vaca lechera, el salmonete y el huevo, que serán algunos de los personajes-episódicos que completen y conformen la lista de alimentos saludables, hasta contemplar los primeros trece capítulos de la temporada.

Aunque cada episodio es protagonizado por uno de estos personajes, puede darse el caso de que en algún capítulo aparezca más de un personaje-alimento.

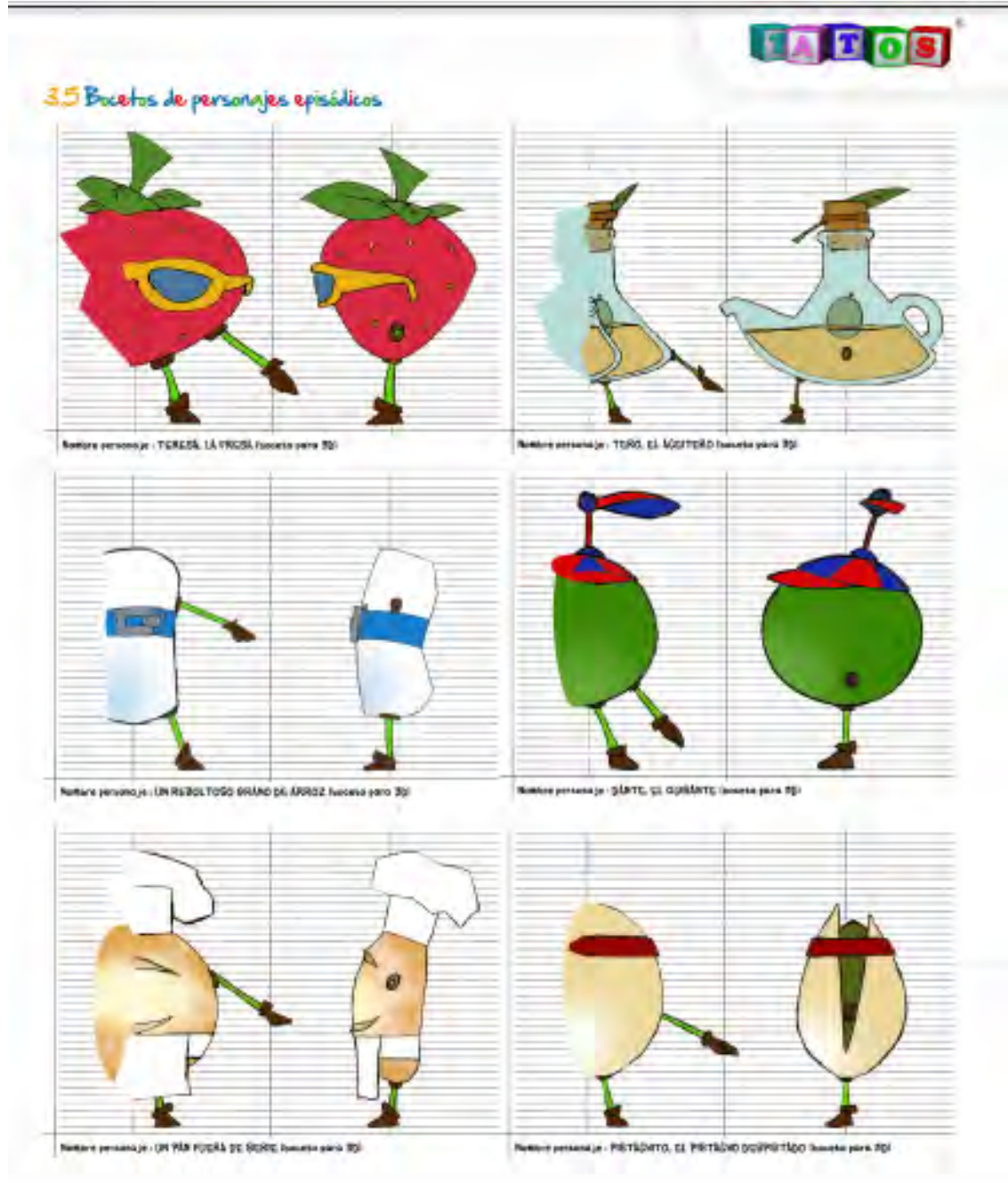
Entre sus trece primeros *storylines*<sup>146</sup> se puede encontrar: a “Teresa”, la fresa; el señor “Tero”, menudo aceitero; un saco lleno de arroz; “Dante”, el guisante; un pan fuera de serie; pistacho, “el Mostacho”;

---

<sup>146</sup> Es un resumen en cinco líneas de lo que sucede en un capítulo.

“Lerdo”, el cerdo; el señor Macaroni y sus primos; la patata viajera; el señor salero; “Evo”, el huevo bailarín; el salmonete y la vaca lechera.

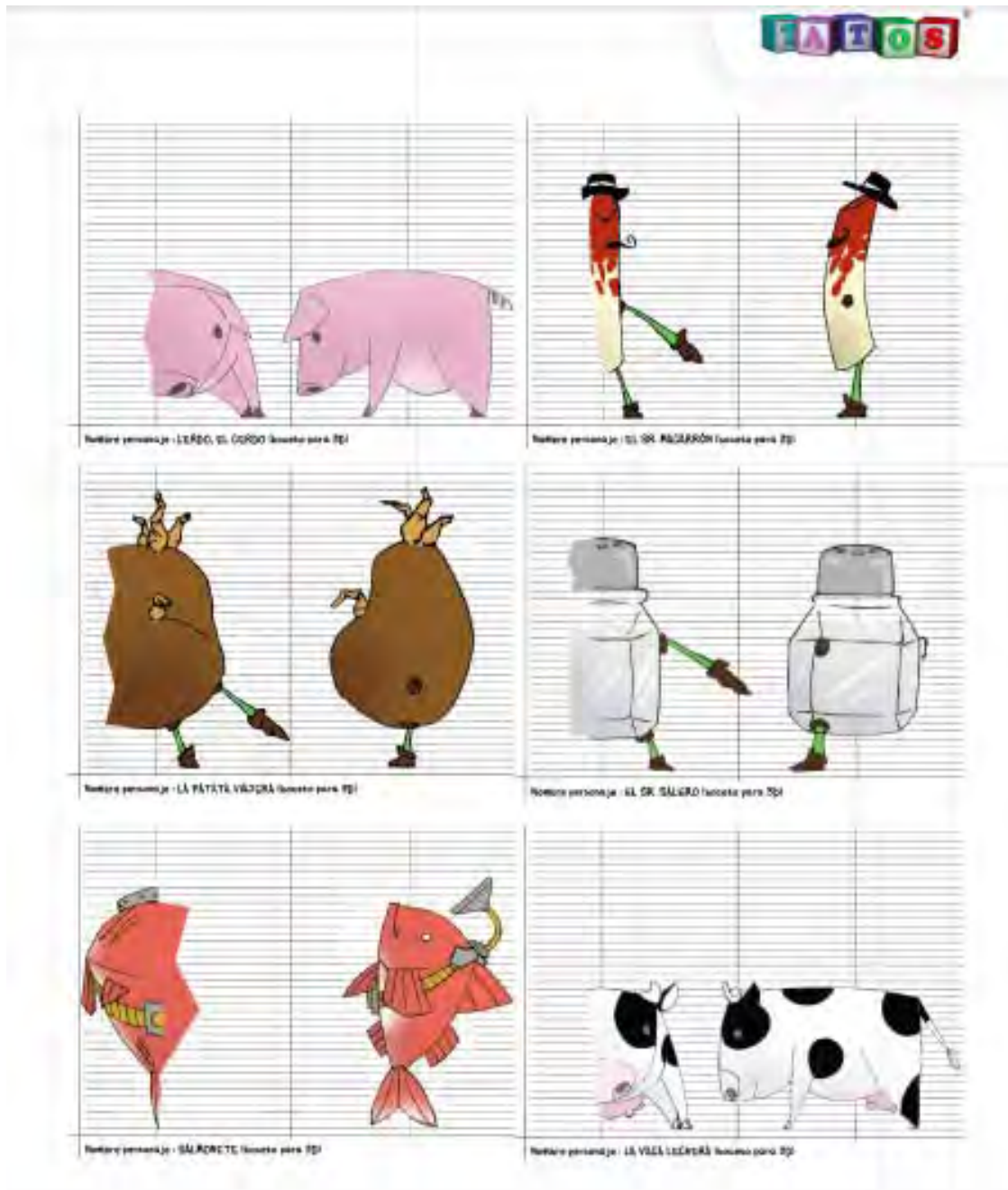
ILUSTRACIÓN 40. PERSONAJES EPISÓDICOS: BOCETOS DE LA FRESA, EL ACEITERO, EL ARROZ, EL GUISANTE, EL PAN Y EL PISTACHO



Fuente: Biblia *Tatos* de la empresa *Tvmedia2*

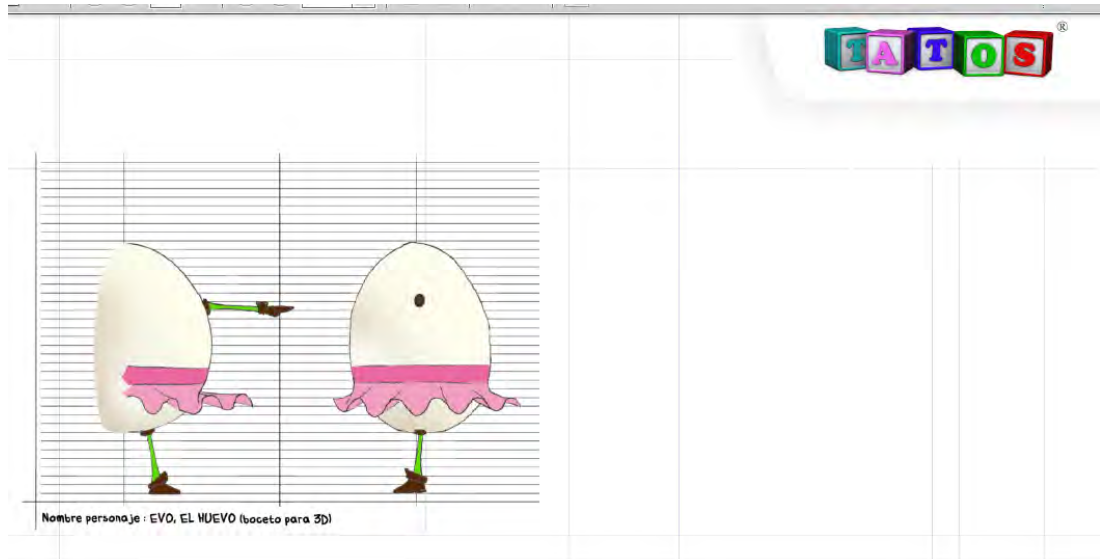


ILUSTRACIÓN 41. PERSONAJES EPISÓDICOS: BOCETOS DEL CERDO, EL MACARRÓN, LA PATATA, EL SALERO, EL SALMONETE Y LA VACA



Fuente: Biblia *Tatos* de la empresa *Tvmedia2*

ILUSTRACIÓN 42. PERSONAJE EPISÓDICO: BOCETO DE “EVO” EL HUEVO



Fuente: Biblia *Tatos* de la empresa *Tvmedia2*

ILUSTRACIÓN 43. PERSONAJE EPISÓDICO “TERO” EL ACEITERO, EN 3D



Fuente: Biblia *Tatos* de la empresa *Tvmedia2*

ILUSTRACIÓN 44. PERSONAJE EPISÓDICO TERESA “LA FRESA”, EN 3D



Fuente: Biblia *Tatos* de la empresa *Tvmedia2*

Aunque *Tatos* es una serie de animación en tres dimensiones, también ofrece imágenes reales (ilustración 45), con el propósito de que el mundo imaginario en el que se desenvuelven los personajes se pueda identificar de manera más comprensible con el mundo real del público.

ILUSTRACIÓN 45. ALIMENTO REAL EN PANTALLA, CON TATO Y TATA



Fuente: Biblia de *Tatos* de *Tvmedia2*



### 2. 4. 1. 3. Potencial, difusión y marketing

El primer paso que un productor debe dar antes de comenzar la preproducción de su proyecto es hacer un estudio de prospección. Por este motivo *Tvmedia2*, de la mano de *EXTENDA*, realizó en el ejercicio 2009-2010 un estudio de prospección de mercados del sector de la animación, para asegurarse del interés que esta serie podría despertar en las televisiones o productoras internacionales.

#### ILUSTRACIÓN 46. CARTA DE INTERÉS DE *MHZ NETWORKS*



Att. Mónica Hinojosa Becerra  
TVMEDIA2  
Urb/ Espejo del Albero  
C/ Jacaranda 12, local 2  
29649 - Mijas Costa  
Málaga - SPAIN

14 de octubre de 2009

Dear Mónica,

I want to express my interest in co-operating in the distribution of the animated series: "**Los Tatos**" all over the world. This is not a binding agreement and our interest is subordinated to the positive evaluation of the final scripts, storyboards and animation of the final product. We will then determinate the exact terms and conditions of our participation.

My best regards,

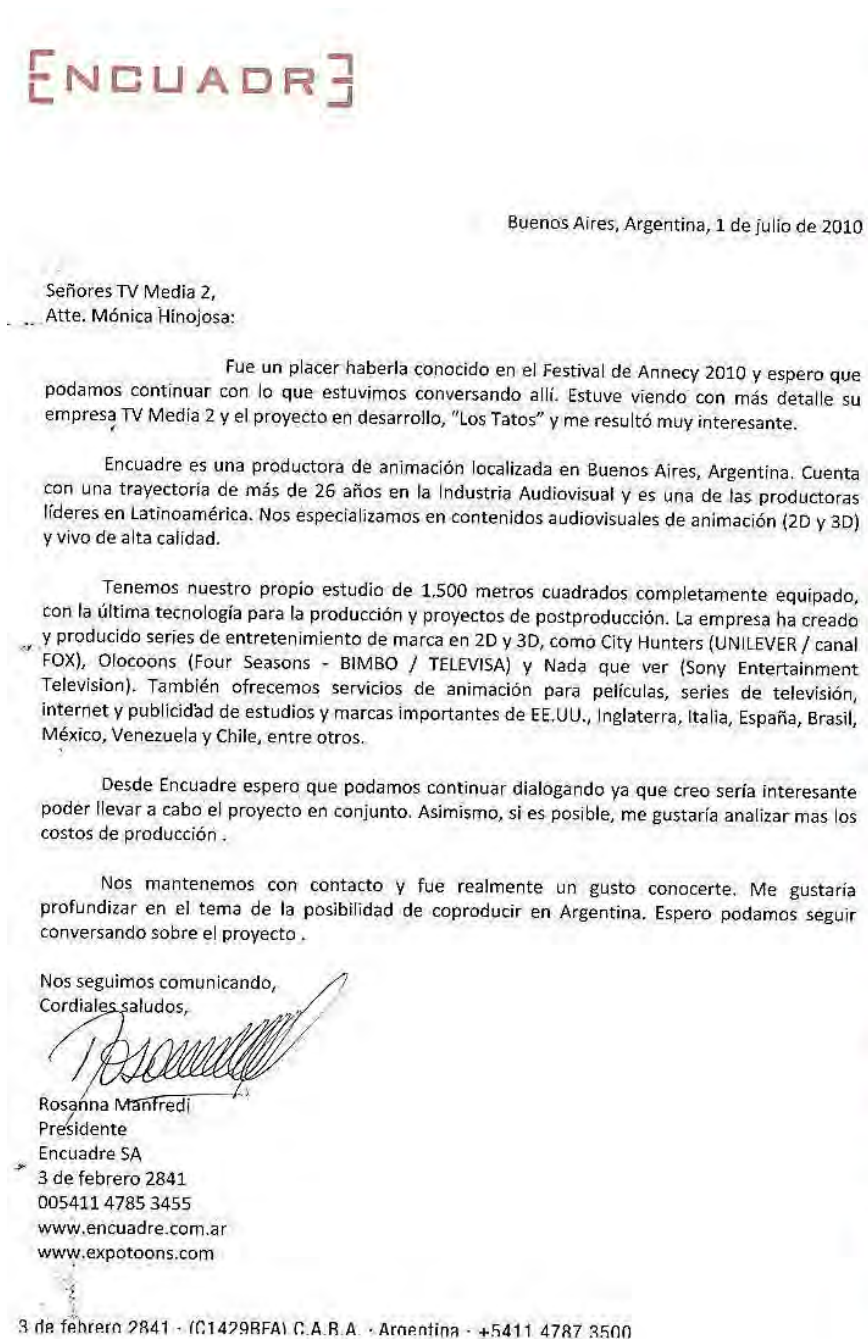
Elizabeth Pringle  
Education Director  
MHz Networks  
8101A Lee Hwy  
Falls Church, VA 22042

Fuente: Documentación del plan de empresa de *Tvmedia2*

Tras la finalización del sondeo, se pudo comprobar que *Tatos* es un proyecto que interesa tanto por su temática y valores, como por sus

posibilidades de comercialización. Durante el proceso de realización e internacionalización del proyecto, la serie de animación recibió cartas de interés y respaldo a la serie. Entre las que destaca *MHZ Networks*, una distribuidora estadounidense que especificó su interés por distribuir internacionalmente el producto (ilustración 46).

#### ILUSTRACIÓN 47. CARTA DE INTERÉS DE *ENCUADRE*



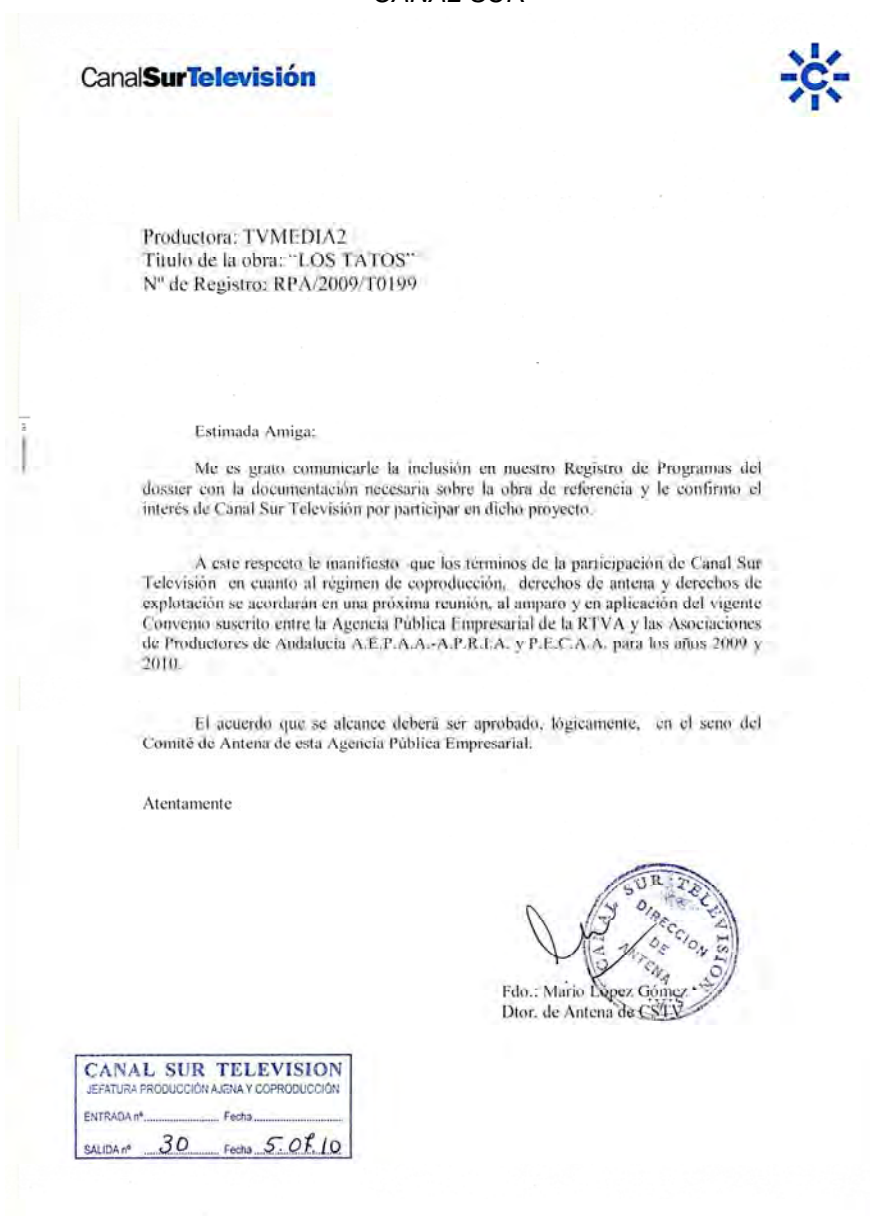
Fuente:


Documentación del plan empresarial de *Tvmedia2*

En esta carta de interés se manifestaban los siguientes términos por parte de la distribuidora:

“Quiero expresar mi interés en cooperar en la distribución de la serie de animación: los *Tatos* en todo el mundo. Esto no es un acuerdo vinculante y nuestro interés está subordinado a la evaluación positiva de los guiones finales, *storyboards* y animación del producto final. Entonces vamos a determinar los términos y las condiciones exactas de nuestra participación”. (Traducción literal de la ilustración 46).

ILUSTRACIÓN 48. CARTA DE INTERÉS DE LA TELEVISIÓN AUTONÓMICA-RTVA-CANAL SUR



Canal**Sur**Televisión 

Productora: TVMEDIA2  
Título de la obra: "LOS TATOS"  
Nº de Registro: RPA/2009/T0199

Estimada Amiga:


Me es grato comunicarle la inclusión en nuestro Registro de Programas del dossier con la documentación necesaria sobre la obra de referencia y le confirmo el interés de Canal Sur Televisión por participar en dicho proyecto.

A este respecto le manifiesto que los términos de la participación de Canal Sur Televisión en cuanto al régimen de coproducción, derechos de antena y derechos de explotación se acordarán en una próxima reunión, al amparo y en aplicación del vigente Convenio suscrito entre la Agencia Pública Empresarial de la RTVA y las Asociaciones de Productores de Andalucía A.E.P.A.A.-A.P.R.E.A. y P.E.C.A.A. para los años 2009 y 2010.

El acuerdo que se alcance deberá ser aprobado, lógicamente, en el seno del Comité de Antena de esta Agencia Pública Empresarial.

Atentamente

Fdo.: Mario López Gómez  
Dtor. de Antena de CSTV



CANAL SUR TELEVISION	
JEFATURA PRODUCCIÓN AJENA Y COPRODUCCIÓN	
ENTRADA nº	Fecha
SALIDA nº 30	Fecha 5.08.10

Fuente: Documentación del plan empresarial de *Tvmedia2*

*Encuadre S.A*, una productora de animación argentina también afirmó su deseo de introducir esta serie en Sudamérica (ilustración 47).

ILUSTRACIÓN 49. DISEÑOS DE PEGATINAS Y RECORTABLES DE TATA Y TERESA “LA FRESA”



Fuente: Documentación de la Biblia *Tatos* de *Tvmedia2*

Del mismo modo, *Canal Sur TV*, la Radio Televisión de Andalucía, también hizo patente su interés por participar en el proyecto (ilustración 48).

ILUSTRACIÓN 50. DISEÑO PARA DVD DE *TATOS*



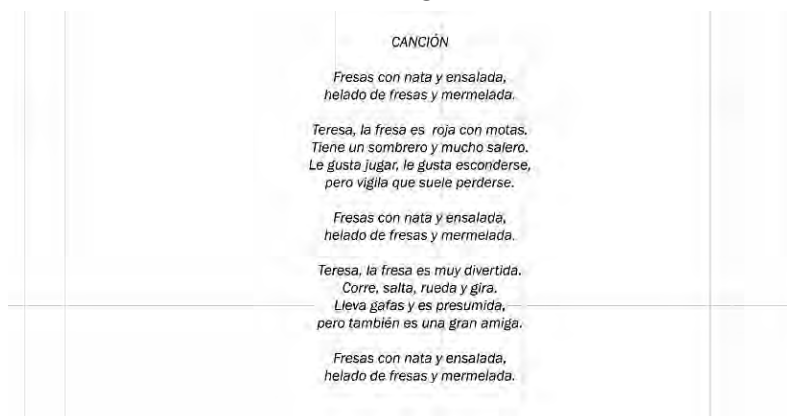
Fuente: Merchandising de *Tatos* de la empresa *Tvmedia2*

*Algoriers*, productora de animación barcelonesa con gran experiencia, también respaldó el proyecto. Y *Arte Sonora*, empresa de sonorización andaluza, confirmó su participación en el proyecto. A todo ello ayudó la percepción de que la serie *Tatos* se puede rentabilizar más allá del producto estrictamente destinado a la pantalla televisiva. Ya que, de forma paralela, como potencial instrumento de financiación complementaria y como elemento de *marketing*, se puede diseñar una atractiva línea de productos promocionales (ilustraciones 49 y 50).

Productos derivados de la serie de animación son un CD y un DVD con las canciones y los videoclips más representativos de la temporada (ilustración 50). La música de *Tatos* es original, por lo que no habrá problemas para la venta de la serie, ya que todos los derechos serán de titularidad de la productora. Al ser una serie cuya temática principal está orientada a la alimentación y hábitos alimenticios, se puede realizar una línea de vajillas para que los niños puedan sentarse a la mesa con platos, vasos, cubiertos, manteles o pechitos.

Otro campo que se abre para la creación de productos didácticos, a la vez que entretenidos, son el de material escolar, pegatinas, recortables, libros para colorear, que podrían distribuirse en colegios y centros infantiles, en quioscos o en separatas de medios de comunicación impresa (ilustración 49).

#### ILUSTRACIÓN 51. MUESTRA DE CANCIÓN DEL CAPÍTULO PILOTO: TERESA “LA FRESA”



Fuente: Biblia de *Tatos* de la empresa *Tvmedia2*



Desde la propia web de la serie: [www.tatos.es](http://www.tatos.es) (no operativa aún) también se podrán realizar descargas de los episodios o de la música (ilustración 51), así como descargas para móviles, fondos de escritorios o recetarios de comidas sanas y divertidas.

Las licencias y derechos para jugueteras, empresas de videojuegos, editoriales o cualquier compañía que necesite la imagen y canciones de los personajes para su explotación o distribución, además de las posibles ventas de derechos de antena a las distintas televisiones internacionales que están o puedan estar interesadas en el proyecto, también son otras líneas de rentabilidad del proyecto que se señalan.

#### 2. 4. 2. Plan estratégico: Objetivos

El plan estratégico es una pequeña base para decidir las líneas de mercado a las que se va a dirigir el proyecto audiovisual. En este apartado, el productor audiovisual se debe concentrar en el volumen de ventas, el beneficio y el plan de retorno que puede tener dicho proyecto. Para este ejercicio el productor debe rodearse de los gestores y contables especialistas en la materia, ellos le ayudarán a hacer un análisis de cuentas, pérdidas y ganancias, y los balances.

En un primer momento, el estudio se enfoca en el pasado de la empresa. Los economistas hacen un análisis de los últimos años y del año en curso de la empresa. Estos datos les ayudarán a hacer una prospección a futuro, para el próximo lustro. El proceso es relativamente fácil. El empresario debe ser organizado y haber recopilado toda la documentación relativa a los impuestos de sociedades, las declaraciones de rentas y demás registros económicos y jurídicos de la empresa y el proyecto. Una vez haya reunido todos, al procesarlos, se demostrará la sostenibilidad del proyecto y se podrá abordar la internacionalización de la serie de animación y de la empresa.

En el caso de *Tatos* (tabla 52), el objetivo del volumen de ventas se estableció en 125.450 euros para el año 2012, 131.425 euros para 2013, 467.500 en 2014, en 497.150 euros para 2015 y de 376.600 euros para el

2016. En esta previsión se ve un balance positivo y progresivo respecto a los años anteriores.

Respecto a la internacionalización del proyecto, según los expertos, este plan es viable y se establece el año 2012 como el primero para comenzar con dicho objetivo.

El número de personas que participan en la elaboración del proyecto varía según el año. En 2012 comienzan seis personas, mientras que en los dos siguientes se dobla la cifra, siendo 12. En 2015 y 2016 vuelven a bajar a seis el número de profesionales. El resto del personal específico para el desarrollo de la serie de *Tatos* se irá contratando según se vaya produciendo, hasta completar una plantilla de producción que oscila entre 24 a 30 personas.

TABLA 52. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

PASIVO+PATRIMONIO NETO	2012	2013	2014	2015	2016
Volumen de Ventas	125.450€	131.425€	467.500€	497.150€	376.600€
Posición en el mercado					
ROE	N/S	N/S	N/S	N/S	N/S
Internacionalización	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Número de personas	6	12	12	6	6
Otros (especificar)	El resto del personal específico para el desarrollo de la serie <i>Tatos</i> , según se vaya produciendo se irá requiriendo <i>freelancer</i> hasta contemplar una plantilla de producción que podrá ser de entre 24 a 30 personas como viene especificado en ficha de personal para el proyecto con nombre y apellidos.				

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

Las acciones de desarrollo que se pretenden realizar con la ayuda solicitada están dedicadas a conseguir que *Tatos* se adapte a los objetivos del *target* al que va dirigido, según se ha podido detectar en la prospección de mercados internacionales mantenida en los años 2010-2011, a través de la asistencia a mercados especializados en animación como *Kidscreen*, *MIFA* y *MIPJUNIOR*.

Por la participación en las ferias internacionales se llegó a la conclusión de que es necesario contar con más de un piloto para que se pueda mostrar mejor la estructura de los contenidos preescolares del

proyecto, su evolución argumental y estética. Por este motivo se necesita realizar entre dos a cuatro episodios piloto, de siete minutos.

En el proyecto se deben incluir las fases de realización de *storyboard*, *animática* en 3D, animación final, iluminación, *renders* finales y máster. Con este trabajo se mostrará una detallada investigación de los contenidos, unos rediseños conceptuales de personajes y entornos, una revisión técnica de modelados y *setup*, y la creación de imágenes promociones y presentación de personajes.

En el plan estratégico del proyecto, una medida fundamental que se debe ejecutar es la de someter el producto y la empresa al test DAFO (tabla 53). Este test es una famosa herramienta para analizar la situación de la empresa o de un proyecto. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012: 110).

TABLA 53. SÍNTESIS DAFO DE SITUACIÓN DE UNA EMPRESA

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS	ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	DEBILIDADES

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

El método DAFO es interesante porque ayuda a identificar las oportunidades y las amenazas que presenta el mercado, así como las fortalezas y debilidades que muestran la empresa y el proyecto. Este ejercicio nos ayuda a conseguir un diagnóstico empresarial que ayuda a tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorarlas en el futuro.

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores exógenos claves para la compañía, como por ejemplo los relacionados con nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. En estos aspectos se debe tener un especial cuidado, dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo.



En el análisis interno de la empresa se identifican los factores endógenos que resultan claves para la compañía, como por ejemplo, los relacionados con la financiación, *marketing*, producción y organización. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO identifica los puntos fuertes y los puntos débiles de la productora, entre los que hay que hacer especial hincapié en la capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica. También es aconsejable pensar en el *marketing* de la empresa, la línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota de mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente (Sainz de Vicuña Ancín, 2013: 204).

Para la elaboración del método DAFO, *Tvmedia2*, utilizó la plantilla que el *EOI* le facilitó, con el apoyo de un asesor de dicha institución que le ayudó a ver con más objetividad las cuestiones a analizar. La organización empresarial también se debe someter a examen ¿Cuál es la estructura, el proceso de dirección, control y cultura de la empresa?

El personal con el que cuenta la productora es otro aspecto importante. Hay que plantearse la selección de los profesionales, la formación, motivación, remuneración y rotación.

Otro de los pilares empresariales que se deben poner bajo lupa en este estudio es la parte financiera. Los recursos financieros disponibles, el nivel de endeudamiento, la rentabilidad y liquidez, junto con el capital que se ha invertido y debe invertir en investigación y desarrollo, así como qué nuevos productos y patentes se pueden trabajar, entre otros de los aspectos a tener en cuenta.

La primera casilla a completar son las oportunidades, que representan una ocasión de mejora de la empresa, son factores positivos y con posibilidad de ser explotados. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de

mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

*Tvmedia2* llegó a conclusiones interesantes en este apartado. Detectó que gracias a la evolución tecnológica y otros factores relacionados, como la interactividad, las nuevas plataformas para el consumo audiovisual orientado a los móviles, productos y servicios complementarios a los contenidos, o el crecimiento de segmentos de mercado hasta ahora poco desarrollados, podrían ser vías de crecimiento empresarial o que llevaran a la aparición de nuevos mercados.

A todo ello, se sumaba además la transformación del producto audiovisual en un conjunto complejo de bienes y servicios interrelacionados con un porcentaje en TV de pago, resúmenes en internet o móvil, eventos, *merchandising*, descargas gratuitas con publicidad, entre otras fórmulas, con nuevas formas de publicidad, plataformas para la configuración personalizada del consumo y participación del consumidor en la creación de contenidos.

Este modelo se suma al nuevo modelo de “negocio audiovisual”, el de 360 grados, que progresivamente se espera irá desplazando al negocio audiovisual “tradicional”. A esto se añade las nuevas formas de producir, distribuir y consumir los contenidos audiovisuales, como resultado de la evolución en tecnología, hábitos de consumo y modelos publicitarios. Estos cambios obligarán a las empresas del sector de producción de contenidos audiovisuales a transformar su forma de hacer negocios y de relacionarse con el consumidor, porque la manera tradicional ya no cubre las necesidades de este, o ya no es capaz de generar rentabilidad. Aunque el consumo tradicional de TV y de cine continuará existiendo, se está abriendo un nuevo panorama audiovisual de múltiples dimensiones.

En este apartado, los análisis de los factores externos a la empresa y al proyecto deben virar hacia las oportunidades que la compañía y el proyecto deben aprovechar en el exterior. Por tanto, algunas de las

oportunidades pueden venir al entrar en nuevos mercados o segmentos. Otra vía podría consistir en atender a grupos adicionales de clientes, ampliar la cartera de productos para satisfacer sus nuevas necesidades, el crecimiento rápido del mercado, la diversificación de productos relacionados, la integración vertical o la eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos.

Uno de los puntos más complicados de pensar en el test DAFO es el de las amenazas. Al empresario, a veces le cuesta ver las debilidades de su proyecto, de ahí que sea tan necesario que un agente externo le ayude. En este apartado deberá enumerar las situaciones negativas a las que se enfrenta o puede enfrentar en un futuro, qué pueden desestabilizarlo, y buscar una estrategia para sortear el problema en caso de que aparezca.

¿Qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? Son algunas de las preguntas que se pueden realizar para conocer las carencias que sufre la empresa, aquellas que la hacen inferior a la competencia o que debe solventar para poder mejorar.

Siguiendo con el estudio del caso de *Tvmedia2* para la serie de animación *Tatos*, una posible amenaza para la producción que se apunta, podría ser una excesiva concentración en el mercado nacional, limitado a la producción de una determinada gama de productos realizados a la carta para las televisiones autonómicas o nacional.

Otro de los desafíos es la definición del carácter subvencionable de los proyectos por parte de la administración cultural, que limitan el carácter exportable de la producción audiovisual al extranjero. El incremento de la oferta de televisión digital genera una mayor competencia y reducción de ingresos por publicidad, lo que repercute en el valor de la compra de los productos audiovisuales y/o de sus derechos. La fuerza negociadora de las multinacionales de la distribución

audiovisual a nivel mundial puede hacer que la cadena se estrangule. Otras posibles amenazas a contemplar son la intensificación de la competencia en otras comunidades autónomas o países emergentes; la escasa visibilidad del producto con respecto a otros, de diferentes países, por falta de inversión publicitaria; la limitada generación de mercancías derivadas de los productos audiovisuales, con respecto a otros países como China, Japón y Norteamérica; o la brecha digital en países desarrollados y en países en vías de desarrollo.

Capítulo aparte merecen los cambios en los hábitos de ocio de los consumidores, sobre todo los más jóvenes, que pueden representar una amenaza importante para la televisión tradicional, lo cual obliga a replantearse parrillas, formatos, plataformas, etc., y a ofrecer mayores posibilidades de personalización del consumo, sin olvidar que continuará existiendo un mercado de televisión tradicional.

Sin embargo, la gran amenaza sigue siendo el poder de los grandes grupos. Tal vez los *broadcasters* y grupos multimedia pierden poder, pero será en beneficio de otras grandes empresas, como los operadores de telecomunicaciones y fabricantes de dispositivos.

La incertidumbre es la única constante que define la situación actual en los negocios. Los modelos de distribución y consumo de la empresa están evolucionando a gran velocidad, nuevas formas de producir, distribuir y consumir los contenidos audiovisuales, como resultado de la evolución en tecnología, hábitos de consumo y modelos publicitarios, pero se desconoce cuáles de ellos van a tener éxito a futuro.

El otro apartado que debe ser completado por el empresario es el de las fortalezas de la empresa. Para este objetivo deberá basarse en factores internos. Conocer cuáles son sus capacidades fundamentales en actividades clave, sus habilidades y recursos tecnológicos superiores, la propiedad de la tecnología principal, la mejor capacidad de fabricación, las ventajas en costes, el acceso a las economías de escala, las habilidades para la innovación de productos, la buena imagen entre los

consumidores, los productos o marcas bien diferenciados y valorados en el mercado, las mejores campañas de publicidad, las estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas, la capacidad directiva y la flexibilidad organizativa entre otros.

La empresa *Tvmedia2*, en este punto, obtuvo como resultado diagnóstico que la gran ventaja del proyecto era su oportunidad en cuanto a la temática. Los hábitos alimenticios están sometidos, cada vez más, a un análisis exhaustivo, y entroncan con otros temas fundamentales de la sociedad tales como la calidad de vida, las raíces culturales, la diversidad étnica o el consumo sostenible entre otros. El concepto “alimentación saludable” resulta muy original. De hecho puede suponer un gancho importante para coproductores potenciales y cadenas de televisión del ámbito internacional o cadenas autonómicas españolas. Bien encaminada, esta serie ofrece muchísimas posibilidades en cuanto a sus productos derivados: proyectos educativos, libros de cocina y recetarios, videojuegos o juguetes. *Tatos* puede convertirse en una marca potente que poder explotar en multitud de productos.

Se señala que, como punto de partida, es bueno que haya tres estructuras implicadas en el proyecto, transmite confianza por partida triple: *Tvmedia2*, *Algorsiers* y *Arte Sonora*. Pero siempre que se de a entender que entre las compañías hay una relación de absoluta confianza y sinergia, tanto creativa como empresarial. Las productoras no quieren dar la sensación de que en la toma de decisiones se multiplican las opiniones y los puntos de vista. Es bueno presentar un equipo solvente de trabajo, pero es importante darle una sola voz, especialmente en el transcurso de las ferias y mercados. En el discurso de venta se debe explotar el carácter complementario de las tres empresas.

Por ejemplo, *Algoriers* aporta la creatividad y el *know how*<sup>147</sup>, al ser una empresa joven pero integrada por personas de amplia experiencia en el sector de contenido creativo infantil. Y, por su parte, *Arte Sonora* y *Tvmedia2* poseen la infraestructura y los conocimientos técnicos para el desarrollo de sus proyectos. Ello comporta una combinación de procesos y recursos que resulta muy competitiva.

Específicamente, *Tvmedia2* tiene una larga trayectoria como proveedor de servicios audiovisuales, lo que confirman múltiples instituciones públicas con las que colabora desde hace años, lo cual hace pensar que está perfectamente preparada para afrontar una producción y que está al tanto de las necesidades del mercado. La vertiente de centro de formación también es un valor añadido, ya que demuestra que la empresa tiene un nivel de conocimientos que puede transmitir a otros. En cuanto a la filosofía de empresa, se ha considerado muy acertada la vocación pedagógica y la especialización en productos educativos, aunque es un perfil cada vez más presente en el sector audiovisual.

Para completar el cuadrado del sistema DAFO falta por describir la definición de las debilidades internas de la empresa y del proyecto. Algunas pueden obedecer a la falta de una dirección estratégica clara, así como la incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia, la falta de algunas habilidades o capacidades clave, el atraso en la investigación y desarrollo, los costes unitarios más altos respecto a los competidores directos, una rentabilidad inferior a la media, un exceso de problemas operativos internos, una cierta obsolescencia de las instalaciones o la falta de experiencia y de talento gerencial.

En el caso de *Tvmedia2*, una de las principales debilidades del programa *Tatos* es que comienza a producirse una cierta saturación de

---

<sup>147</sup> El *Know-How* (del inglés saber-cómo) o conocimiento fundamental es un tipo de transferencia de tecnología. Es una expresión inglesa que se utiliza en terminología comercial para denominar los conocimientos que existe previamente que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores). Un uso muy difundido del término suele utilizarse en la venta de franquicias (Bermúdez González, 2002:163).

*edutainment* (educación más entretenimiento) en el mercado de ficción infantil. Por este motivo es necesario hacer hincapié en los valores diferenciales de esta serie. También se debe hacer una consideración respecto al formato y el *target*. Las duraciones estándar que se manejan tienen en cuenta los bloques televisivos, y lo habitual es hacer capítulos de 7 ó 12 minutos, contando con los créditos. La producción de contenidos infantiles está cada vez más segmentada y, en animación, lo normal es separar los grupos en intervalos pequeños: de 0 a 3 años, de 3 a 5 años y de 4 a 6 años. Los niveles de aprendizaje y comprensión de cada edad son muy determinantes a la hora de establecer los contenidos y las formas de narración.

Como nota informativa, la Organización Mundial de la Salud, en un informe publicado recientemente, indicaba que la exposición continuada a la televisión y a publicidad de alimentos insanos en niños puede provocar problemas en su desarrollo, dificultades de concentración a largo plazo ante la creciente costumbre de usar la televisión como método para controlar a los hijos pequeños, así como DVD en los coches familiares.

De otra parte, el hecho de no constituir una estructura empresarial grande obliga a hacer un mayor esfuerzo a la hora de establecer lazos estratégicos y conseguir ventas. El mercado audiovisual está muy atomizado, hay gran cantidad de empresas pequeñas que saturan el panorama con proyectos demasiado personales, cuya viabilidad empresarial es relativa (Mehta, 2007).

En los mercados nacionales e internacionales se pasean muchos realizadores y aficionados con numerosos proyectos que, por una falta de perspectiva y visión global, no encuentran las oportunidades que se merecen. En el ámbito internacional, las medianas empresas comparten espacio y tiempo con gran cantidad de empresas, incluidos los gigantes de la industria, lo cual obliga a ser muy conscientes de la propia escala de la compañía, especialmente a la hora de establecer objetivos y buscar

colaboraciones. Es muy importante desmarcarse de todo ese conglomerado de pequeñas empresas y aficionados, mostrar claramente la seriedad y competitividad de la empresa en el sector propio, y el conocimiento que se tiene de su mercado específico y del desenvolvimiento, en su seno, de la dinámica de oferta y demanda.

El hecho de que *Tvmedia2* haya sido hasta ahora una empresa de servicios obliga a argumentar muy bien esta nueva faceta de productora de ficción, debe demostrar que sabe cómo dar el salto a la producción televisiva. La producción de contenidos de ficción para cine y televisión tiene unas leyes distintas a las de la producción de publicidad, y debe estar preparada para explicar los argumentos que apoyan su capacidad competitiva en el ámbito internacional. Por último, se apunta que el equipo directivo es consciente de su limitado conocimiento y uso de las líneas de apoyo a la empresa del sector audiovisual a nivel de la Unión Europea, en el cual, tendrá que profundizar.

Después de someter el proyecto al test DAFO, se hace un análisis, esta vez con más conocimiento de la realidad, considerando los factores externos e internos de la empresa que se han analizado. Mediante el modelo CAPA<sup>148</sup> (tabla 54) podemos conseguir potenciar y sacar el máximo rendimiento a las oportunidades y fortalezas detectadas, y disminuir los efectos que pueden provocar las amenazas y las debilidades identificadas.

En el caso de *Tvmedia2*, cuando se expuso este método se llegó a la conclusión de que las acciones para aprovechar las oportunidades podrían estar enfocadas a la investigación e inversión para conseguir los nuevos mercados y negocios que están emergiendo, además de la nueva oportunidad de comercio audiovisual basada en los negocios derivados. De esta forma se puede seguir afianzando las colaboraciones y la

---

<sup>148</sup> El modelo CAPA es similar a un DAFO en el cual se toman Acciones para Aprovechar Oportunidades, Acciones para Potenciar Fortalezas, Acciones para Afrontar Amenazas y Acciones para Corregir Debilidades.



búsqueda de posibles clientes para estos productos. Otro pilar en el que apoyarse para aprovechar las oportunidades de negocio es la reconversión a las nuevas formas de producción, distribución y consumo de contenidos audiovisuales, en la era de la multiplataforma digital, así como la búsqueda y los contactos en los nuevos mercados o segmentos de mercado.

TABLA 54. MODELO CAPA DE *TVMEDIA2*. AÑO 2011

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS	ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS
<p><b>Acciones para Aprovechar Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar e invertir para conseguir los nuevos mercados/negocios que están emergiendo.</li> <li>• “Nuevo negocio audiovisual”: productos derivados. Seguir afianzando las colaboraciones y búsqueda de posibles clientes para estos productos.</li> <li>• Reconversión a las nuevas formas de producir, distribuir y consumir los contenidos audiovisuales: estamos en la era de la multiplataforma digital.</li> <li>• Búsqueda y contactos de los nuevos mercados o segmentos de mercado: (T-Administración, TV corporativas, <i>TDT</i>.)</li> </ul> <p><b>Acciones para Afrontar Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalización de la marca de la serie.</li> <li>• Mayor visibilidad del producto con promoción internacional: ferias, misiones comerciales, publicidad en revistas especializadas del sector internacional.</li> <li>• Búsqueda de las vías de consumo en los productos derivados: esta es la clave del éxito del producto y no la mera emisión en cadenas de televisión.</li> </ul>	<p><b>Acciones para Potenciar Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor difusión y potenciación a diversos organismos públicos y privados sobre el concepto de nuestra serie: “alimentación mediterránea” que hoy en día es patrimonio inmaterial de la humanidad.</li> <li>• Potenciación y búsqueda de colaboración para los diversos productos derivados.</li> <li>• Fortalecimiento y unificación de las tres empresas implicadas en el proyecto cada una en una especialización concreta.</li> </ul> <p><b>Acciones para Corregir Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento más a fondo y uso de las líneas de apoyo a la empresa del sector audiovisual a nivel de la Unión Europea.</li> <li>• Establecer nuevos objetivos de posicionamiento internacional.</li> <li>• Búsqueda de nuevos contactos de colaboración internacional.</li> <li>• Estructuración del <i>target</i> del producto.</li> </ul>

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

Las acciones que se escogieron para potenciar las fortalezas fueron una mayor difusión y potenciación, en diversos organismos

públicos y privados, sobre el concepto de la serie “la alimentación saludable” que tanto preocupa a los expertos.

La potenciación y búsqueda de colaboración para los diversos productos derivados también fue una acción a contemplar, junto con el fortalecimiento y unificación de las tres empresas implicadas en el proyecto, cada una en una especialización concreta.

#### 2. 4. 3. Plan comercial

El plan comercial del proyecto dicta la manera en la que el productor audiovisual va a financiar y comercializar su producto en el mercado nacional e internacional, las ventas internacionales y distribución de la serie de animación. Para ello, en este apartado, la empresa tiene que abordar temas como el mercado objetivo al que se dirige, la determinación de sus clientes actuales, los potenciales y las necesidades que se detectan en los mismos. También tendrá que tener previsto qué productos y servicios va a ofrecer, en función de las necesidades que se revelen en los clientes potenciales, y realizar un esquema de distribución y comercialización de los mismos.

En nuestro estudio, los productos derivados de las licencias y las alianzas estratégicas deben ser explicados en el programa comercial de la empresa *Tvmedia2*. La estrategia de comunicación y publicidad que va a seguir para promocionar la serie también debe incluirse, junto a la política de precios que va a aplicar para los clientes. En la tabla 55 se muestra una clara distinción minutaje/precio entre televisiones de Estados Unidos, América Latina y Europa del Este, con respecto a las de Europa occidental. Las diferencias son, sobre todo, económicas, más que de compra por capítulos o minutos de los mismos.

Las medidas que *Tvmedia2* va a aplicar para la serie de animación *Tatos*, en estos aspectos, fueron muy útiles en los estudios de prospección de mercado que ella misma encargó, para su proyecto, a la consultora *KMK* y a otras instituciones.

Las actuaciones de la empresa y el plan de trabajo que se ha previsto en términos de mercado objetivo consisten en invertir un 50% a nivel nacional. La otra mitad sería a nivel internacional. El dinero se distribuiría de la siguiente forma: en Europa un 20%, en EE.UU. y Canadá un 15%, y el resto del mundo otro 15%. Es importante que se note la evolución del proyecto entre una cita internacional y otra, porque un aspecto fundamental para mantener a los clientes actuales y potenciales es tomar en consideración que los proyectos envejecen rápido. En cuanto transcurren las citas de tres mercados, los compradores empiezan a desconfiar si no hay resultados y, sobre todo, cambios significativos.

*Tvmedia2* se involucra en el ámbito internacional en 2008, para su análisis y prospección de mercados. Durante este tiempo se ha procurado dar al proyecto la oportunidad de crecer y de dar a conocer sus avances a lo largo de estos años, en estos mercados, al mismo tiempo que se investigaba sobre futuras colaboraciones comerciales y se estudiaban potenciales clientes interesados en el producto.

La prospección de mercados que realizó *Tvmedia2* señala que los clientes potenciales se pueden desglosar en cuatro apartados:

- La primera fuente de financiación es la española. El comprador o coproductor extranjero usa como primera referencia de seriedad de una empresa y de viabilidad de un proyecto, la financiación conseguida en el país de origen, y las ayudas oficiales obtenidas, como las ayudas autonómicas -Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía-, ayudas estatales -ICAA (Instituto Cinematográfico de las Artes Audiovisuales)-, así como de las televisiones nacionales *Grupo Mediaset*, *Grupo Antena 3*, *TVE* y de las televisiones autonómicas, la FORTA.

- A la necesidad de coproducción con televisión generalista española, pública o privada, se suman las ventas a televisiones internacionales, de ámbito nacional, especialmente las de los países del área mediterránea, y a distribuidoras.

- Otro marco es el conformado por los acuerdos “panregionales”, en los que los derechos se venden a amplias regiones, como en el caso de *Disney* Latinoamérica, *Jetix* Europa o la cadena árabe *Al Jazeera*, que tiene una rama dedicada al público infantil ([www.jcctv.net](http://www.jcctv.net)).

- Finalmente, señalar que con la serie *Tatos*, la productora *Tvmedia2* maneja un concepto potente y atractivo para el sector de los canales temáticos, como los canales de cocina o los canales especializados en cultura, sociología y antropología.

En su prospección de mercados la productora andaluza pudo recopilar una serie de datos interesantes para poder elaborar bien su plan estratégico comercial, y así poder determinar cuántos capítulos y minutaje compran las cadenas televisivas en cada país o zona territorial, y cuál es su precio aproximado por capítulo (tabla 55). Con estas referencias se puede tener un perfil claro de a qué televisiones se va a dirigir el proyecto, a qué zona pertenecen y cuáles son sus intereses comerciales con respecto al producto que se quiere comercializar.

TABLA 55. TARIFA DE PRECIOS DE LAS SERIES EN LAS TV INTERNACIONALES

TV INTERNACIONALES	CAPÍTULOS <i>TATOS</i>	MINUTOS	PACK CAPITULO POR PRECIO DEL CAPÍTULO	TOTAL
TV USA	5 cap.	35	11 cap. x \$ 560	\$ 6.160
TV SUDAMERICANAS	3 cap.	21	17 cap. x \$ 1.200	\$ 20.400
TV EUROPEAS (FRANCIA-INGLATERRA- ITALIA)	4 cap.	28	13 cap. x 1.200 €	15.600 €
TV EUROPEAS (DEL ESTE Y NORTE DE ÁFRICA)	4 cap.	28	13 cap. x 350 €	4.550 €

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

Las distribuidoras, por su parte, acuerdan normalmente el 20% y 30% por venta del capítulo, según su minutaje y número de capítulos. Estos análisis ayudan a competir con mayor solvencia en el mercado audiovisual y posicionar el producto.

En la explotación de una serie como *Tatos* es extremadamente importante sopesar el potencial en cuanto a sus productos derivados y alianzas estratégicas. El modelo de negocio en la animación está cada vez más orientado al retorno de beneficios que proporcionan las marcas, más que los contenidos puramente audiovisuales. Hoy día contar con el interés de una juguetera fuerte es tan importante o más que conseguir una compra en televisión. De hecho, las generalistas acostumbran a querer adquirir los derechos de *merchandising* a la vez que los de las series en sí, porque es donde realmente reside el negocio. Editoras de DVD, editoriales de libros infantiles, compañías de videojuegos y especialistas en *licensing* en general, son objetivos comerciales de forma simultánea a los meros canales de emisión de la serie.

En el caso de *Tatos* se estudiaron diferentes sectores como jugueteras, hostelería, videojuegos y otros.

En lo tocante a la prospección con jugueteras, para comercializar *Tatos* a través de objetos como tambores, guitarras, trenecitos, etc., el resultado es que las empresas de este sector, para la negociación de *licensing*, parten de una estimación inicial de 12.000 euros garantizados, más un 14%, y un 1% de intermediario para la productora. Además se testeó la venta de la licencia de marca de *Tatos* para la comercialización de muñecos, vestidos, jeans, trajes escolares y otros productos. La empresa de fabricación de muñecos negocia 42.000 euros garantizados, más el 12%, más el 1% de intermediario para la empresa de animación, por el derecho de licencia de la marca.

Otra vía de negocio es el de la hostelería como los *mousses*, caramelos de chocolate y caramelos con palo de los *Tatos*. Para una empresa de fabricación de dulces y chocolates su límite de negociación es de 4.000 euros garantizados, más 8% y 1% de intermediario. Comercializar las figuras de azúcar, bastones y caramelos de navidad, para una empresa de distribución de caramelos y dulces, supone un límite

mínimo de negocio, por el *licensing*, de 16.000 euros, más un 8% y 1% de intermediario.

La negociación para ceder la licencia de marca de *Tatos* para el videojuego para *Nintendo DS* se testeó en 22.000 euros garantizados, más dos euros por copia vendida. También los productos educativos (DVD, libros infantiles; recetarios) se comercializan en torno al 5% y/o 10%, más 1% del intermediario.

Todos estos parámetros tienen como objetivo buscar posibles plataformas de lanzamiento para el futuro y medir todas las posibilidades. En general, es importante señalar que el sector audiovisual está en plena transformación. Internet se perfila, aunque todavía muy lentamente, como la gran ventana de distribución del futuro, la exhibición en salas con tecnología digital incluida deberá redefinirse en breve, y el apagón analógico mundial supondrá un punto de inflexión en la forma de consumir televisión (y por extensión, en la forma de producir sus contenidos), es la era del digital (la *TDT* como ejemplo). Este es un momento para estar muy atentos a las nuevas oportunidades.

Es de destacar que de cara a delinear adecuadamente su política comercial y, específicamente, de precios, la empresa productora pudo acceder a todo un conjunto de bases de datos (distribuidoras, jugueteras, chocolateras, videojuegos, empresas de *merchandising*, etc.), gracias al intercambio de información y documentación con otras empresas del sector audiovisual, con las que se reunía en los distintos encuentros comerciales nacionales e internacionales, y también al análisis pormenorizado de los distintos mercados externos en los que participó.

Con estas bases de datos, *Tvmedia2* adquirió un interesante referente para diseñar una hoja ruta en sus futuras negociaciones con los distintos proveedores que pudieran estar interesados en el proyecto *Tatos*, que, como ya se ha señalado, se trata de una serie de animación en *3D* (52 capítulos de siete minutos cada uno, para la primera temporada), destinada a niños de dos a cuatro años, que además de

buscar divertir a los niños, les presenta un modelo sano de nutrición. Para ello, la serie se basa en la dieta mediterránea y trabaja a partir de un currículum educativo nutricional. Dicho currículum, no sólo trata de aspectos estrictamente nutricionales, sino que también articula una serie de elementos relacionados con los procesos de aprendizaje preescolar (organización cognoscitiva, descubrimiento del yo y su entorno).

La política de precios con respecto a los productos diferenciados de *Tatos* sigue siendo la misma (ya descrita anteriormente). En cuanto a la serie *Tatos* se discriminan los precios en función de factores como el origen del país comprador, de los derechos de antena, de la duración en minutos de cada capítulo y del volumen de compra de capítulos.

El resto de ingresos derivados de la serie se han explicado en el apartado de clientes potenciales. Para poder ver con más detalle las ventas y costes variables del producto, en el apartado de anexos, se adjunta el documento “8. Ventas y Costes Var.”, del plan financiero contenido en el plan de empresa de *Tvmedia2*, con respecto al proyecto *Tatos*.

Para finalizar con este apartado, resaltaremos el hecho de que la productora andaluza, para completar su plan comercial, tendrá que emprender acciones tales como: el desarrollo de sus páginas web en multilinguaje (español, inglés y francés, al menos) para tratar de posicionarse adecuadamente a nivel internacional; aumentar su implicación en las redes sociales; tratar de mejorar el posicionamiento de *Tatos* en los mercados internacionales, de cara a implementar sus posibilidades de venta, a través de la participación en distintas multiplataformas *online*, que facilite una mayor visibilidad en internet; continuar participando en ferias y festivales, como estrategia para la promoción del proyecto *Tatos* y seguir fortaleciendo sus capacidades de *marketing* y publicidad.

## 2. 4. 4. Plan de Producción

Siguiendo en la misma línea de los apartados anteriores, en este la empresa *Tvmedia2* tuvo que detallar las acciones del plan de producción para realizar la serie *Tatos* y puntualizar, por meses, en qué lapso de tiempo se tiene que producir. Como ejemplo, se puede apreciar, en la tabla 56, que en el caso de una serie de 52 capítulos, de siete minutos cada uno, se necesitan unos dos años para su producción, donde se va a invertir seis meses para la elaboración de los guiones, otros seis meses en la creación de la banda sonora original y, teniendo en cuenta que en cada capítulo se incluye una canción final con la temática y vinculación con el personaje episódico, se necesitará otros seis meses para la elaboración de estas, más los diálogos del guionaje.

TABLA 56. PLAN DE PRODUCCIÓN DE *TATOS*, EN DOS AÑOS

CONCEPTO	MESES																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
PRE-PRODUCCIÓN																								
Guiones 52 capítulos	■	■	■	■	■	■																		
Música				■	■	■	■	■	■															
Canciones y diálogos referencia			■	■	■	■	■	■																
PRODUCCIÓN																								
Diseño de personajes				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■											
Creación y modelaje personajes en 3D					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Diseño de fondos y attrezzo				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Animación de personajes . Etalonaje													■	■	■	■	■	■	■	■				
POST-PRODUCCIÓN																								
Edición imagen																			■	■	■	■	■	
Sonido, músicas, ambientes, doblaje, mezclas																			■	■	■	■	■	
Máster final																						■	■	■

Fuente: Plan de producción de la biblia de *Tatos* de *Tvmedia2*

En la confección de los diseños de personajes se tarda mucho más. Esta es la parte principal y la más dilatada de la producción, por lo



que se necesita alrededor de unos diez meses para esto, y otros diez más para la construcción y modelaje de los mismos en 3D. El diseño del *background* y *attrezzo* de la serie también lleva otros diez meses. Una vez se finaliza con todo ello, se procede a la animación de personajes y su posterior etalonaje y postproducción que se supondría una producción de nueve meses.

Una vez finalizada la fase de producción, se entraría en la última etapa que es la de postproducción, donde la edición del conjunto consumiría seis meses. En lo tocante a las mezclas y sincronización de músicas, sonidos y ambientes supondrían otros seis meses, y realizar el master final otros cuatro meses.

Hay que matizar que en todo este proceso de producción, los meses entre unas funciones y otras se solapan y se simultáneas acciones, ya que de no organizarlo de esa manera, no sería posible finalizar una producción de 52 capítulos en 24 meses, como se puede apreciar en el plan de producción que visualizamos en la tabla 56.

#### 2. 4. 5. Recursos humanos y estructura organizativa

En los mismos términos que la sección anterior, aquí la productora tuvo que elaborar unas fichas técnicas sobre el personal que va a trabajar en la producción de la serie *Tatos*, haciendo una distinción entre el personal netamente técnico y el artístico (tabla 57). También fue necesario señalar, dentro de este mismo cuadro, quienes conforman el equipo directivo, y detallar el perfil y función de las personas del equipo del proyecto. Y en caso necesario, es preciso mencionar, si así se dispusiera, la plantilla de personal que se contrataría en un futuro en la producción. En el caso de *Tvmedia2*, esto no fue necesario dado que, con la colaboración de otras empresas para el proyecto, ya se contaba con el personal humano que aportaba cada una de ellas. No obstante, sí se tuvo que hacer una presentación resumida de cada una de las empresas que

colaboran en el proyecto, y aportar un breve resumen de sus hitos más importantes y significativos.

De esta forma, *Tvmedia2*, además de aportar su personal humano, cuenta con empresas y profesionales de gran experiencia y prestigio, cada uno en su especialidad. Esta información se debe aportar para respaldar mejor el proyecto y darle más solidez, porque para esta empresa se trata de su primer proyecto de gran envergadura, lo que no sucede en caso de los socios con los que cuenta, que ya han estado implicados en proyectos similares, como participantes o dirigiéndolos.

TABLA 57. ORGANIGRAMA DE PERSONAL TÉCNICO Y ARTÍSTICO DEL PROYECTO TATOS

PERSONAL TÉCNICO	
PUESTO	NUM.
PRODUCTOR EJECUTIVO—Mónica Hinojosa	1
DIRECTOR DEL PROYECTO—Mónica Hinojosa	1
DIRECTOR DE PRODUCCIÓN—Sara Santaella	1
AYUDANTE DE PRODUCCIÓN—Marta Delgado	1
DIRECTOR DE MANTENIMIENTO—Carlos E. Martín	1
DIRECTOR TÉCNICO SONIDO—Jorge Marín Romero	1
DIRECTOR TÉCNICO <i>CHARACTER TD</i> —Juan Hidalgo	1
OPERADOR DE CÁMARA—Carlos Núñez	1
AYUDANTE DE CÁMARA—Juan M. Mateo	1
GRAFISTA / DIBUJANTE—Sito Morales y Julio Tapia	2
TÉCNICO DE SONIDO—Eda Rodríguez	1
AYUDANTE DE SONIDO—Adolfo Castilla	1
FOTÓGRAFO—Sara Martín	1
EDITOR—Antonia Quintana y Rubén Martín	2
VARIOS / MODELADORES / ANIMADORES—Víctor Jerez, Ángel Muñoz, Francisco J. López y <i>Genoma Animation</i>	4
PERSONAL ARTÍSTICO	
PUESTO	NUM.
DIRECTOR DE CONTENIDOS	1
DIRECTOR ARTÍSTICO DISEÑOS	1
MÚSICOS, CANTANTES, BAILARINES	4
DOBLADORES	4

Fuente: Plan empresarial de la empresa *Tvmedia2*

Como se refleja a continuación de forma escueta:

- *Arte Sonora* aporta el personal técnico de sonido: Sara Santaella, Jorge Marín Romero y Eda Rodríguez.

Esta empresa se creó en el 2003 con el afán de cubrir todos los aspectos que conciernen al sonido en sus principales campos como: mezclas de películas para cine certificadas *DOLBY* y *DTS*,

montaje de películas para cine, documentales y televisión, grabaciones de sonido directo, grabaciones de efectos sala, grabación y mezclas de bandas sonoras, doblaje, grabaciones discográficas en estudios y en directo, o restauración de archivos sonoros. Desde sus inicios ha sido la primera empresa en Andalucía en crear sus salas para mezclas de cine certificado por *DOLBY* y *DTS*. *Arte sonora* cuenta con profesionales con más de 20 años de experiencia en el sector y que han firmado más de 20 películas, tanto en sonido directo como en montaje, grabación de bandas sonoras y mezclas. Entre sus películas destacamos:

- *Before the Fall* (3 Días): ganadora de un Goya al mejor sonido en 2009.
- *Habana Blues*: ganadora de un Goya a la mejor B.S.O. en 2005.
- *7 Vírgenes y astronautas*: nominada al Goya al mejor sonido en 2000.
- *Genoma Animation* aporta el personal técnico de 3D: Juanma Sánchez y su equipo.

Esta productora tiene su estudio de animación digital ubicada en Granada y realizan y producen series para televisión, cortometrajes y todo tipo de películas animadas digitales. *Genoma* comenzó su actividad en el año 2000, realizando servicios de animación para publicidad, divulgación científica, entretenimiento, patrimonio artístico, docencia o ingeniería, entre otras cosas. En el 2007 se convirtieron en productora independiente de animación con la producción de su primer cortometraje para cine, *El enemigo*. Ese mismo año comenzaron el desarrollo de su primera serie de animación para televisión, *Suckers*, que finalmente se produjo entre 2008 y 2010 junto a *Screen 21*, productora audiovisual de *BRB International*.

La serie de animación para televisión *Suckers*, terminada de producir en el 2010, se está emitiendo internacionalmente a través de *Disney XD* y otras cadenas de televisión de todo el mundo.

- *Algors* aporta, como personal para el desarrollo y creación de guiones, letras de canciones y músicas, a Daniel Cerdá y Jaume Copons.

Se trata de profesionales que llevan más de 10 años creando y desarrollando programas infantiles de televisión como *Los Lunnis*, *Los Algos*, *Zagales*, *Mirasatele*, *Hello Hoobs*, etc., proyectos musicales, teatrales y editoriales. Sus programas han sido emitidos en muchos canales de televisión: *TVE*, *TV3*, *Canal Sur*, *Cuatro*, *TeleMadrid*, *IB3*, *Aragón Televisión*. En *Barrio Sésamo*, Daniel Cerdá y Jaume Copons, además de guionistas y músicos del programa, estuvieron como adjuntos de dirección y se hicieron cargo de la coordinación de contenidos.

#### 2. 4. 6. Plan económico y financiero

En este último apartado, se contemplaría el tener que justificar cómo se va a financiar la producción de la serie *Tatos* y cómo van a ser sus costes. Por lo que la productora tuvo que elaborar un presupuesto pormenorizado y extremadamente detallado de todos los gastos de producción de la serie, en sus dos años de ejecución, que anexamos al final de este estudio de investigación. Y para aportar en el plan de empresa, se elaboró un presupuesto resumen del mismo (tabla 58) donde aparecen los capítulos más importantes del presupuesto general.

Al mismo tiempo, la empresa *Tvmedia2*, en esta sección del “plan”, tiene que realizar un informe sobre la previsión de retorno de la inversión del proyecto en los cinco años posteriores a la producción y finalización del producto. En este se debe de reflejar la previsión de ventas del producto, los costes y resultados del retorno del mismo. Y, del mismo modo, detallar la financiación previsible de los proveedores.

TABLA 58. RESUMEN PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE TATOS

TÍTULO DE LA PRODUCCIÓN: TATOS	
<b>IMPORTE PRESUPUESTADO</b>	
CAPÍTULO I "ORIGINALES-DERECHOS"	212.800 €
CAPÍTULO II "PERSONAL TÉCNICO"	651.150 €
CAPÍTULO III "PERSONAL ARTÍSTICO"	185.600 €
CAPÍTULO IV "EQUIPAMIENTO TÉCNICO"	144.608 €
CAPÍTULO V "GASTOS DE RODAJE"	32.544 €
CAPÍTULO VI "OTROS GASTOS DE RODAJE"	240.208 €
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN</b>	<b>1.466.910 €</b>

Fuente: Plan de empresa y Biblia de *Tatos* de *Tvmedia2*

Como se puede apreciar en la tabla 59, de inversión de retorno, los dos primeros años son para producir la temporada completa de la serie, por lo que en los años 2012-2013 los ingresos no son significativos. Por ende, el retorno de la inversión se estima que se produzca entre los años 2014 y 2018. Por tanto, haciendo el supuesto de que los ingresos de 2017-2018 se produjeran anteriormente, e introduciendo ese plan de retorno como se explicita, resultarían los siguientes ratios de inversión<sup>149</sup>: un *payback* o plazo de recuperación inferior a cinco años, un VAN (Valor Actual Neto) de 1.397.388 € y un TIR (Tasa Interna de Retorno) de un 67,09 %<sup>150</sup>.

También se debe comentar y adjuntar cómo va a ser la financiación previsible por parte de los acreedores y colaboradores del mismo (tabla 60), y en qué porcentajes se piensa definir esta inversión. Es decir, especificar si es autofinanciación, si se solicita subvenciones y cuáles, si

<sup>149</sup> Los ratios de inversión se utiliza para mostrar hasta qué punto el rendimiento de una inversión compensa al inversor por asumir riesgo en su inversión (de Jaime Eslava, 2003).

<sup>150</sup> El **VAN** (Valor Actual Neto) y el **TIR** (Tasa Interna de Retorno) son dos conceptos que se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa (simplificando, ingresos menos gastos netos) (de Jaime Eslava, 2003).

existe la solicitud de créditos y a qué porcentaje e interés, o si hubiera otro tipo de financiación distinta a las vías ya mencionadas.

TABLA 59. PLAN DE RETORNO 2014-2018

PLAN DE RETORNO A 5 AÑOS						
CONCEPTO	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	TOTAL
Merchandising	60.000 €	75.000 €	95.000 €	110.000 €	110.000 €	450.000 €
Hostelería	15.000 €	20.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	110.000 €
Videojuego	30.000 €	40.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	160.000 €
Derechos de antena	100.000 €	100.000 €	120.000 €	100.000 €	100.000 €	520.000 €
Licensing	150.000 €	150.000 €	0 €	0 €	0 €	300.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>355.000 €</b>	<b>385.000 €</b>	<b>270.000 €</b>	<b>265.000 €</b>	<b>265.000 €</b>	<b>1.540.000 €</b>

Fuente: Plan de empresa de *Tvmedia2*

Y como estrategia final y para completar bien esta sección, habría que mencionar la solicitud de colaboración de *ENISA*, ya que este plan de negocio se hizo en un principio para obtener la ayuda y el crédito de esa entidad en concreto. Este detalle aparece reflejado en la tabla 60 ya mencionada.

TABLA 60. FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN CON LA COLABORACIÓN DE *ENISA*

FUENTE DE FINANCIACIÓN	EUROS	%
INVERSIÓN APORTADA POR SOCIOS DEL PROYECTO <i>TATOS</i>	550.000 €	37%
RECURSOS PROPIOS (PREVISIÓN RESULTADOS)	140.000 €	10%
PRÉSTAMO PARTICIPATIVO <i>ENISA</i>	650.000 €	44%
SUBVENCIONES (JUNTA DE ANDALUCÍA)	130.000 €	9%
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>1.470.000 €</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plan de empresa de *Tvmedia2*

En cuanto al plan económico financiero de la empresa para los próximos cinco años, presentado en formato comparable con la información histórica de la misma, sus balances, las cuentas de resultados y el estado de origen y aplicación de fondos provisionales para los periodos a señalar, ya se han explicado y se han aportado como anexos en los apartados anteriores, en el plan empresarial de la empresa. Así que, aquí solo quedaría volver a recordar que toda esta documentación financiera de la empresa fue adjuntada también al plan empresarial del proyecto y puntualizar que la disponibilidad de garantías serían las propias de la empresa.

#### 2. 4. 7. Resumen ejecutivo del Plan Empresarial

Una vez elaborada toda la “Biblia Financiera”, a continuación hay que preparar un resumen ejecutivo de todo el plan empresarial, donde se condensan, en menos de diez folios, la esencia del plan de negocio. Este documento tiene vital importancia ya que supone el *currículum vitae* de la empresa, es decir, supone la primera carta de presentación para cualquier potencial inversor o entidad a la que se quiera presentar la viabilidad de la empresa y el proyecto,. Se trata de la primera toma de contacto documental que tendrá esta institución, tanto si es de carácter privado como público, para interesarse en el proyecto de negocio y, *a posteriori*, conseguir acuerdos y colaboraciones, en cuyo caso ya se reclamará el plan empresarial completo. Este se conforma de los siguientes apartados:

- Perfil de la compañía.
- Descripción del negocio.
- Mercado objetivo y actividad del negocio.
- Tecnología y ventajas del producto/ servicio.
- Clientes clave.
- Alianzas y/o acuerdos de cooperación clave.
- Nivel de competencia esperado y competidor clave.
- Logros e hitos alcanzados por la empresa.
- Equipo directivo.
- Accionistas de la empresa.
- Datos financieros claves de los cinco años anteriores.
- Necesidades de financiación por inversión estimada.
- Destino de la financiación.
- Otra información.
- Principal problemática de la empresa.
- Plan de retorno de los cinco años futuros desde la inversión.
- Par Producto/Mercado y posicionamiento competitivo en el mismo.

El conjunto de esta información se aporta en el apartado de de anexos de la presente investigación.

Aunque el resumen del plan de empresa es muy útil y ventajoso, hay que señalar que ha surgido un nuevo modelo, llamado método Canvas (Yélamos Castillo, 2012) (ilustración 61), en el que se intentan resumir en un solo folio toda la información financiera y de la empresa que se considera necesaria e importante. Este método trata de integrar en nueve celdas el siguiente contenido en sólo cuatro pasos: conocer al cliente, identificar qué problemas o necesidades tiene, definir una solución y saber cuánto estaría dispuesto a pagar por ello.

Este método intenta sustituir el tradicional modelo de plan de negocio de 300 páginas, más su resumen, en un esquema con estructura A4 completado con *post its*, para poder adaptar los cambios de la empresa y del mercado al plan de negocio, de forma rápida y efectiva.

ILUSTRACIÓN 61. MODELO DE NEGOCIO CANVAS



Fuente:

[http://economia.elpais.com/economia/2014/11/24/actualidad/1416832996\\_039554.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/11/24/actualidad/1416832996_039554.html)

Este método lo están utilizando ya varias multinacionales, pero todavía los profesionales financieros se decantan por señalar que toda la información que te ofrece un plan de empresa no es posible que resulte



contenido en este modelo y, por tanto, el plan de negocio tradicional de momento es insustituible<sup>151</sup>.

## 2. 5. Ayudas del Sector Público

Una vez hemos finalizado el plan de empresa completo (empresa y proyecto), tendremos una de las herramientas más importantes, no sólo para pedir préstamos, al 0% o mínimo interés, a entidades como *ENISA* o *ICO*, sino lo que es también importante, tenemos toda la información ya condensada para poder solicitar todo tipo de ayudas y subvenciones, ya sean autonómicas, nacionales o internacionales.

En nuestro plan de empresa está toda la información que nos solicitará cualquier organismo o entidad, sólo hay que rescatarla de nuestro plan de empresa y adjuntarla o rellenarla en los formularios oficiales que nos faciliten al respecto, dependiendo de qué ayuda o subvención se trate.

Como caso práctico, *Tvmedia2* cuando formaliza todo el proceso del plan de empresa, además de la solicitud a *ENISA*, solicita una de las ayudas más demandadas a nivel autonómico, que queda reflejada en el siguiente apartado.

### 2. 5. 1. Ayuda autonómica. Junta de Andalucía. Industrias Culturales

Uno de los portales en el que el productor se puede apoyar para guiarse respecto a las ayudas a solicitar a nivel autonómico, nacional e internacional es el de la Fundación Audiovisual Andaluza (Fundación AVA)<sup>152</sup>.

---

<sup>151</sup> Véase: [http://economia.elpais.com/economia/2014/11/24/actualidad/1416832996\\_039554.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/11/24/actualidad/1416832996_039554.html) (Fecha de la consulta 17 de enero del 2015)

<sup>152</sup> Véase: <http://www.fundacionava.org/?section=ayudas> (fecha de consulta 22 de enero del 2015)

Sin embargo, para poder gestionar una de las primeras subvenciones a nivel autonómico, que es el primer trámite que tiene que hacer la empresa audiovisual cuando comienza a desarrollar un proyecto, una vez se ha finalizado el plan empresarial, y en el caso específico de la productora andaluza que nos ocupa, es dirigirse a la página web de la Consejería de Educación, Cultura y Deporte de la Junta de Andalucía, y ver las ayudas a proyectos o producción audiovisual que puedan estar ofertadas y activas, según el período de solicitud<sup>153</sup> (ilustración 62).

Entre las ayudas, actualmente, aparecerá una al desarrollo de proyectos y a la producción de obras audiovisuales en Andalucía. Se puede descargar directamente desde la página, tanto el impreso a cumplimentar, como las bases reguladoras de la concesión de esta subvención, en las que se explitan los criterios que se reclaman para su solicitud.

ILUSTRACIÓN 62. PORTAL DE AYUDAS Y SUBVENCIONES DE LA CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA



Fuente:[http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/serviciosCiudadania/ayudas\\_subvenciones?](http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/serviciosCiudadania/ayudas_subvenciones?)

<sup>153</sup> Véase:[http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/serviciosCiudadania/ayudas\\_subvenciones?](http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/web/serviciosCiudadania/ayudas_subvenciones?)  
q=&area=460f80c0-d7d2-11e0-a316-dd002c1f7950&municipio=Todos&materia=1145839a-  
de24-11dd-9d1c-e1d47d337b7e&submateria=&fechaDesde=&fechaHasta=&x=10&y=9 (fecha de  
consulta 15 de enero del 2015)

La subvención modelo que se ha escogido es la que *Tvmedia2* solicitó en el año 2012, una vez finalizó su plan empresarial, que aparecía en el BOJA (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía), número 74, página 10, publicado en Sevilla, el 17 de abril de 2012. También aportamos la resolución del mismo en el apartado de anexos de este presente estudio.

En una segunda fase de esta convocatoria se tomarán en cuenta la contribución, por parte de la o las empresas que desarrollan el proyecto, al fomento del empleo en el sector audiovisual y la implicación en el proyecto de recursos en la comunidad andaluza, es decir, la participación de profesionales en el proyecto que tengan sede permanente en Andalucía. Este requisito se valorará con un total de 20 puntos. Otro de los aspectos que se toma en consideración es la adecuación del presupuesto al proyecto, con un total de 15 puntos. La viabilidad financiera del mismo es otro de los requisitos que se van a tomar en buena consideración, con un total también de 15 puntos. La puntuación máxima obtenida se incrementará en un 10% para los proyectos que tengan una composición equilibrada de participación entre hombres y mujeres. Es decir, se entiende por composición equilibrada a aquella situación en que ambos sexos estén presentados dentro del equipo de desarrollo al menos en un 40%.

Según esta resolución de ayuda, el plazo para presentar la solicitud es de un mes, contado desde el día siguiente a la fecha de publicación de la resolución. La resolución de concesión se dicta y notifica en el plazo máximo de seis meses, a partir del día siguiente a la finalización del plazo de presentación de solicitudes, pudiendo entenderse desestimada si transcurrido este plazo no hubiera recaído una resolución expresa. La ayuda se debe presentar en base a los modelos aportados en la resolución denominados como “Anexo I” y “Anexo II”. En este último aparecen los criterios de valoración por los cuales se va a puntuar el proyecto y la documentación aportada junto con la solicitud (Anexo I de la resolución).

En una primera fase, un Consejo de Asesores propuesto por la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía valorará la calidad, el valor artístico y la originalidad del proyecto, con una puntuación de hasta 20 puntos. La cualificación y la trayectoria profesional del equipo que conforma el proyecto es también un factor muy importante a tener en cuenta. Tendrá una puntuación de hasta 15 puntos. La trayectoria profesional o empresarial del solicitante se valora de forma separada, pudiendo alcanzar una puntuación de hasta 15 puntos también.

La documentación que se ha de aportar para poder acreditar estos criterios sería el siguiente:

- Memoria justificativa de las producciones en las que ha participado el solicitante o los solicitantes durante los últimos cinco años.
- Memoria justificativa de las producciones en las que han participado los miembros del equipo de desarrollo durante los cinco últimos años.
- Preacuerdos o contratos entre el solicitante y los miembros que forman el equipo de desarrollo.
- Acreditación del plan de financiación por medio de preacuerdos, cartas de compromiso o contratos en su caso.
- Preacuerdos, contratos o cartas de compromiso con instituciones, empresas y profesionales con sede permanente en Andalucía, implicadas en el desarrollo de la actividad.
- Declaración responsable en la que aparezca la composición definitiva del equipo desarrollo.

En este aspecto, continuando con nuestro caso, *Tvmedia2* tuvo que aportar la siguiente documentación para la solicitud de la ayuda:

- Memoria de la empresa (*Tvmedia2*), en la que se indican las producciones en las que se ha participado durante los cinco últimos años. Si la empresa fuese de nueva creación, esta memoria de actividades se aportará respecto de los miembros del equipo directivo que la constituya (máximo un folio).

- Trayectoria profesional de los integrantes del equipo que va a elaborar el desarrollo, en la que se indique las producciones en las que han participado durante los cinco últimos años (máximo un folio por cada integrante).
- Trayectoria profesional del guionista, director, productor ejecutivo y documentalistas, en su caso, en la que se indique las producciones en las que han participado durante los cinco últimos años (máximo un folio por cada profesional).
- Memoria explicativa del proyecto por:
  - Exposición detallada del proyecto, de su propuesta argumental, interés y potencial del mismo.
  - Desglose de las acciones que se van realizar en la fase de desarrollo.
- Presupuesto de desarrollo.
- Plan de financiación del desarrollo detallado.
  - Relación entre el solicitante y el equipo de desarrollo, en el que se incluya la sede permanente de cada una de las personas que van a participar en el proyecto y la relación contractual con el solicitante.
  - En su caso, contrato de coproducción o acuerdo de colaboración y de los compromisos de ejecución asumidos, en caso de proyecto presentado por varios solicitantes.
- Relación del equipo de desarrollo.
- Cartas de apoyo o cartas de interés para reforzar la solicitud de ayuda.
- Contratos con los autores ya firmados y otras personas que intervengan en su caso.
- Escrituras y CIF (Certificado de Identificación Fiscal).

- Certificado inscripción en el registro del ICAA.
- Cesión de derechos de la empresa *Algoriers*.
- Carta de intenciones de la empresa *Arte Sonora*.
- Contrato de colaboración o compromiso de trabajo con la empresa *Genoma Animation*.

Como hemos podido comprobar, casi toda la documentación que se pide en la ayuda, y que aporta la empresa *Tvmedia2*, está extraída del plan de empresa de la misma, por lo que es un primer ejemplo para demostrar que la elaboración del plan de empresa es muy útil para sucesivas acciones de la productora, para poder llevar a buen término la ejecución de su proyecto, no sólo a nivel nacional, como vamos a ver, sino también a nivel internacional.

### 2. 5. 2. Ayudas Nacionales: ICAA-ICO

El ICAA (Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales) es uno de los organismos que concede ayudas al sector audiovisual y cinematográfico con la siguiente categorización:

- Ayudas a la creación y al desarrollo.
- Ayudas a la producción.
- Ayudas a la producción de cortometrajes.
- Ayudas a la producción de series de animación sobre proyecto.
- Ayudas a la producción de películas y documentales para televisión sobre proyectos.
- Ayudas a la minoración de intereses de préstamos bancarios, en sus dos modalidades. Sobre todo para la financiación de la producción.
- Ayudas para la realización de obras audiovisuales con empleo de nuevas tecnologías.
- Ayudas a la distribución de películas cinematográficas comunitarias.
- Ayudas a la conservación de negativos y soportes originales.

- Ayudas para la participación y la promoción de películas en festivales internacionales.

De entre todas estas ayudas que concede el ICAA, para el proyecto *Tatos*, la productora *Tvmedia2* se acoge, en 2011, a la solicitud de ayuda a la producción de series de animación sobre proyecto (ilustración 63), ya que, como hemos mencionado con anterioridad, *Tatos* es una serie de animación en tres dimensiones que está en fase de proyecto y tiene que generar en un principio la “Biblia” de la misma y sus pilotos. Por lo tanto, esta ayuda va dirigida a series en fase de proyecto y para poder facilitar que con ella se pueda generar una serie de episodios destinados a emitirse en televisión, y debe ser realizada por productoras independientes, como es el caso de la estudiada en el presente trabajo.

ILUSTRACIÓN 63. AYUDA ICAA A LA PRODUCCIÓN DE SERIE DE ANIMACIÓN SOBRE PROYECTO 2011

The image shows a page from the BOE (Boletín Oficial del Estado) dated Saturday, January 15, 2011. The page is titled 'III. OTRAS DISPOSICIONES' and 'MINISTERIO DE CULTURA'. It contains a resolution (806) from the ICAA regarding the production of animation series. The resolution states that the ICAA will grant aid to independent producers for the production of animation series. It also mentions that the aid is subject to a competitive regime and that the ICAA has resolved to call for aid for the year 2011.

**BOE** BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO   
 Núm. 13 Sábado 15 de enero de 2011 Sec. III. Pág. 5183

**III. OTRAS DISPOSICIONES**  
**MINISTERIO DE CULTURA**

**806** Resolución de 4 de enero de 2011, del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, por la que se convocan para el año 2011 ayudas para la producción de series de animación sobre proyecto.

El artículo 25 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine, dispone que el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA) podrá conceder ayudas a productores independientes para la producción de series de animación sobre proyecto. La Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre («Boletín Oficial del Estado» número 257, del 24) establece las normas, requisitos y procedimientos para solicitar estas ayudas y la Orden CUL/2912/2010, de 10 de noviembre («Boletín Oficial del Estado» número 275, del 13), establece las bases reguladoras para la concesión de subvenciones públicas en régimen de concurrencia competitiva al Ministerio de Cultura y de sus Organismos Públicos.

En su virtud, previa aprobación por la Comisión Europea, habiéndose comunicado a las Comunidades Autónomas y emitido informe por el Servicio Jurídico del Departamento, este Instituto ha resuelto:

Primero. *Objeto y condiciones.*—Se convocan para el año 2011 ayudas para la producción de series de animación sobre proyecto, mediante régimen de concurrencia competitiva.

Segundo. *Dotación e imputación presupuestaria.*

Fuente: Documentación de subvenciones de *Tvmedia2* del BOE, Ministerio de Cultura, Ayudas del ICAA del 2011

La cuantía máxima a solicitar con esta ayuda es de 500.000 euros, para proyectos con presupuesto a partir de los 2,5 millones de euros. No se puede solicitar más de 300.000 euros para aquellos casos con un presupuesto inferior a esta cuantía y, además es condición *sine qua non* que la cantidad solicitada no supere el 60% del presupuesto de inversión

del mismo<sup>154</sup>. Pueden solicitar estas ayudas las empresas que estén inscritas previamente en la Sección Primera del Registro de Empresas Cinematográficas, y que tengan un carácter independiente.

Cuando se presenta la solicitud de la ayuda por parte de la productora audiovisual es necesario llevar consigo una autorización que se concede para que el ICAA pueda obtener de forma directa la acreditación de que la empresa se encuentra al corriente de los pagos fiscales y a la Seguridad Social. Esto suele solventarse por vía telemática.

La documentación que hay que presentar para la solicitud de esta ayuda es la siguiente:

- Memoria firmada por la empresa productora, el/la guionista y el/la director/a.
- Contrato suscrito entre la empresa productora y el prestador de servicio de radiodifusión o emisión televisiva, o en su defecto la documentación acreditativa de la manifestación de interés en el proyecto.
- Contrato en el que se acredite de forma inequívoca la cesión a la empresa productora de los derechos sobre el guión, el importe de la contraprestación correspondiente al autor o autores, o en su caso, la cesión de los derechos de opción sobre la obra preexistente.
- Acreditación de la titularidad sobre los diseños gráficos, dibujos, creaciones plásticas o imágenes en que se vaya a basar el proyecto.
- Guión de la serie y sinopsis, al menos, de 15 capítulos en series de 52, y guión del capítulo-piloto y su *storyboard* desarrollado, y hoja resumen del modelo oficial de presupuesto en sobre cerrado, separado del resto de documentos con única mención al título de la obra.

---

<sup>154</sup> Véase: <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/cine/sc/procedimientos-administrativos/ayuda-prod-series-animacion.html> (fecha de consulta 16 de diciembre de 2014)



- Piloto de, al menos, un minuto.
- Plan de trabajo con indicación de la duración, localizaciones, e inicio y fin de los procesos de producción y animación, de conformidad con el formulario de solicitud.
- Documentación acreditativa del plan de financiación mediante la presentación de los contratos suscritos al efecto, de conformidad con los datos reflejados en el formulario de solicitud.
- Presupuesto en modelo oficial.

La documentación que se requiere en esta ayuda es prácticamente parecida, por no decir igual, a la ayuda autonómica, por lo que para cumplimentar la información requerida, la empresa *Tvmedia2* solo tuvo que volver a rescatarla del plan empresarial y aportar algunos datos más sobre la parte artística del proyecto, como son las quince sinopsis del proyecto, el *storyboard* y el piloto de un minuto. Por lo demás, todo está ya recogido en el plan de empresa de la productora, junto con la “Biblia” del proyecto.

Para preservar el anonimato de los autores, el guión completo, guión del capítulo piloto y su *storyboard* desarrollado, la sinopsis general de la serie y las sinopsis de los quince capítulos, así como la hoja resumen del modelo oficial de presupuesto, *Tvmedia2* tuvo que presentar por separado la documentación artística de la presupuestaria, con la única identificación del título del proyecto. El hecho de que se pudiera incluir cualquier dato que permitiera identificar la titularidad del proyecto y el autor daría lugar a la exclusión de la solicitud de la ayuda a la empresa. Una vez se finaliza la convocatoria de esta ayuda, el ICAA garantiza que la documentación presentada se destruye para garantizar la confidencialidad del contenido y los datos.

En este tipo de ayudas se debe aportar un índice de contenidos. Todos los soportes que se presentan tienen que presentar los mismos

ficheros y contenidos. Los formatos de los ficheros que se presentan suelen ser PDF (legibles con el programa *Adobe Acrobat*) o *Word de Microsoft* (o compatibles con este formato). Si los ficheros que se incluyen son ilustraciones, dibujos o fotografías, el formato de entrega es el JPG.

Existe un comité asesor de ayudas para la producción de películas para televisión y series de animación. Estos expertos se reúnen para la evaluación de los proyectos. Este comité deberá respetar los siguientes criterios ya preestablecidos:

- La calidad y el valor artístico del proyecto: hasta 45 puntos. Se da preferencia a aquellos proyectos que, por su contenido, puedan ser de acceso para todos los públicos.
- El presupuesto y su adecuación para la realización del mismo y el plan de financiación que garantice su viabilidad: hasta 25 puntos.
- La solvencia de la empresa productora, su historial económico y empresarial así como su cumplimiento en anteriores ocasiones de las obligaciones derivadas de la obtención de ayudas: hasta 25 puntos.
- Que la serie de animación tenga como directora a una mujer que no haya dirigido antes ninguna otra obra audiovisual de naturaleza análoga a la que es objeto de la solicitud: 5 puntos.

Con respecto a este último punto, a la productora *Tvmedia2*, al ser la primera vez que dirigía un proyecto de estas características, le resultaba favorable el criterio de evaluación de este apartado.

Una vez se conoce la resolución, los beneficiarios de la subvención tienen un mes de plazo desde la notificación del mismo para presentar por escrito la aceptación de la concesión y presentar el resto de documentación que le puedan requerir. Transcurrido dicho plazo si no se entrega la aceptación expresa y la documentación exigida, se puede considerar decaído su derecho a la ayuda concedida. Esta ayuda se hace efectiva mediante un único pago, una vez se reciba la aceptación y

siempre que se haya aportado el contrato suscrito con el prestador o prestadores de servicio de radiodifusión o emisión televisiva para la realización de la serie. Los beneficiarios de las ayudas están obligados a facilitar cuanta información sea requerida por el Tribunal de Cuentas, así como por la Intervención General de la Administración del Estado. También están obligados a indicar cuándo se inicia el rodaje, antes de los tres meses siguientes a la fecha de aceptación de la ayuda. Tiene que comunicar al ICAA la fecha de inicio y finalización del rodaje, en un plazo no inferior a los 15 días anteriores y no superior a los 30 días posteriores a los respectivos hechos. Se considera inicio de rodaje la fecha de comienzo de movimiento en los dibujos, y final de rodaje el momento en que terminan las filmaciones y antes del proceso de mezclas y montaje.

#### ILUSTRACIÓN 64. AYUDA ICAA PARA LARGOMETRAJES SOBRE PROYECTO 2014

The screenshot shows a web browser window displaying the page 'Ayudas y subvenciones del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte 2014'. The page is in Spanish and provides information about grants for feature films. Key details include:

- Fecha de publicación:** BOE del 27 de febrero de 2014
- Plazo de presentación:** Del 28 de febrero al 20 de marzo de 2014
- Convocatoria:** Resolución por la que se convocan las ayudas
- Formulario de solicitud:**
  - Solicitud: Formulario de solicitud (PDF 445 KB)
  - Presentación electrónica: Acceso a la Sede electrónica
  - Guía práctica para presentar solicitudes: Guía (PDF 103 KB)

Fuente: <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/cine/sc/becas-ayudas-y-subvenciones/proyecto-largos-2014.html>

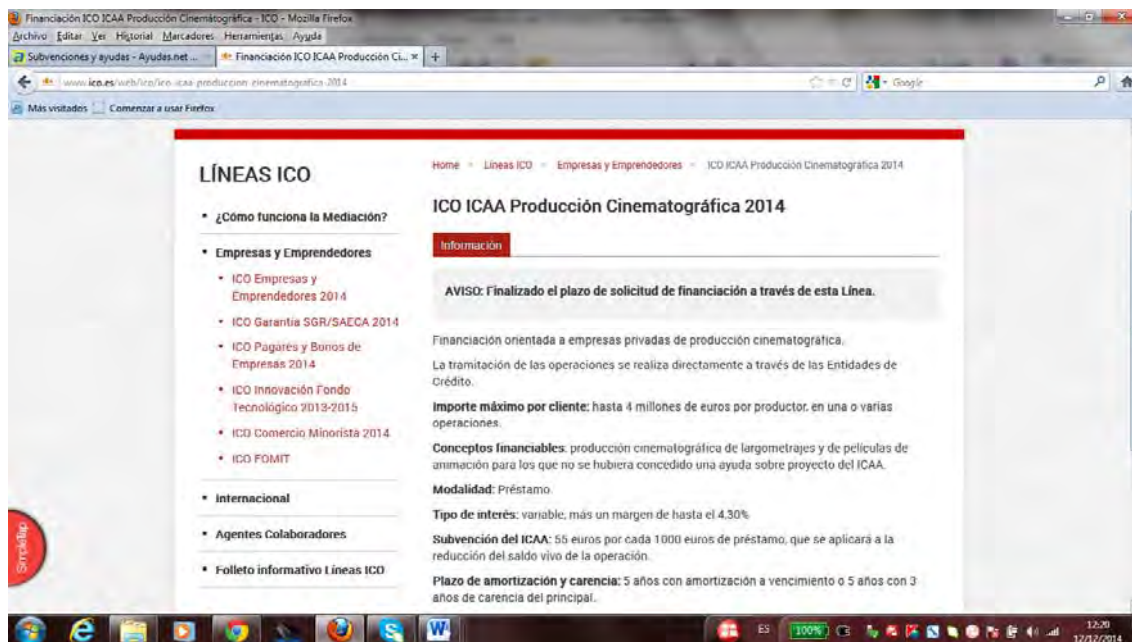
La empresa debe también solicitar al ICAA el certificado de nacionalidad española y su calificación por edades dentro del plazo de 36 meses a partir del inicio de rodaje. Y tiene que acreditar también el coste e inversión del productor, en el plazo de seis meses a partir de la notificación del certificado de nacionalidad española, así como entregar

una copia de la película en la Filmoteca Española o Filmoteca de la Comunidad Autónoma, y autorizar al ICAA el uso de la película.

Este tipo de ayuda se concedía en 2011, pero actualmente el tipo de ayudas que hay para animación son para la realización de largometrajes, que se puede encontrar igualmente en la página web oficial del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, como se muestra en la ilustración 64.

Otra ayuda a tener en cuenta para el proyecto de esta productora andaluza, fue la ayuda financiera en el marco del acuerdo ICAA-ICO. En este, además de incluir financiación para la producción cinematográfica, mediante la minoración de intereses de los préstamos, se ayuda también a la reducción de los préstamos concedidos mediante el acuerdo de colaboración para la línea de financiación ICO Inversión Sostenible, como se aprecia en la ilustración 65. Se trata de ayudas para la financiación, orientadas a empresas privadas de producción cinematográfica, para la producción cinematográfica de largometrajes y de películas de animación para los que no se hubiera concedido una ayuda sobre proyecto del ICAA.

#### ILUSTRACIÓN 65. AYUDA ICO-ICAA PARA PRODUCCIÓN CINEMATOGRAFICA 2014



Fuente: <http://www.ico.es/web/ico/ico-ICAA-produccion-cinematografica-2014>

Este tipo de subvención es de anticipos reembolsables y préstamos. La cuantía máxima a solicitar es de 4.000.000 euros por

productor, en una o varias operaciones. Los beneficiarios de este ayuda son autónomos y empresas independientes españolas y que pertenezcan como socios a alguna asociación, federación o confederación de productos cinematográficos.

Con la subvención del ICAA se trataría de 55 euros por cada 1.000 euros de préstamo, que se aplicaría a la reducción del saldo vivo de la operación. El plazo de amortización de la ayuda es de cinco años con amortización a vencimiento, o cinco años con tres años de carencia del principal. El tipo de interés de la ayuda-préstamo es variable, de un margen de hasta el 4,3%. Uno de las condiciones de esta ayuda es que la entidad bancaria no puede cobrar comisión del mismo, salvo por una amortización anticipada.

Las garantías del préstamo las determina la entidad de crédito con la que se tramite la operación, salvo aval otorgado por el SGR (Sociedad de Garantía Recíproca) distinta a la Audiovisual Aval.

Como otro condicionante de la ayuda se dispone que el inicio del rodaje de la película o producción de la misma, objeto de financiación, tenga que ser en los seis meses siguientes a la firma del contrato de préstamo. El productor debe solicitar en el ICAA el certificado de película española y su calificación por edades, y dentro de los doce meses a partir de inicio de la producción. El productor puede solicitar una única operación de préstamo para cada producción de largometraje o película de animación.

Esta financiación es compatible con otras ayudas recibidas de las Comunidades Autónomas (CC. AA.) y otras instituciones<sup>155</sup>. Además, la

---

<sup>155</sup> Véase: <http://www.ico.es/web/ico/ico-ICAA-produccion-cinematografica-2014>  
<http://www.ico.es/documents/19/161381/PDF+MAQUETADO+ICAA.pdf/ae7980a3-c4f8-4e74-b89d-e8405918c848>  
[http://www.ayudas.net/Linea\\_ICO\\_ICAA\\_Produccion\\_Cinematografica-13437BT1ERP2O2PQ.htm](http://www.ayudas.net/Linea_ICO_ICAA_Produccion_Cinematografica-13437BT1ERP2O2PQ.htm)  
(Fecha de consulta 17 de noviembre de 2014)

documentación a presentar para estas entidades es la misma que la productora *Tvmedia2* tuvo que presentar para *ENISA*, es decir, información ya recogida en el plan de empresa.

### 2. 5. 3. Ayudas Internacionales: Europa e Iberoamérica

Como ayudas internacionales podemos encontrar, entre otras, a nivel europeo, los programas *Media*, los *Media Mundus*, *Europa Creativa*, *Audiovisual SGR*, *Eurimages*, el programa *Euromed Audiovisuel II* y, con respecto a las ayudas iberoamericanas, está *Ibermedia*. Todas ellas con sus respectivas páginas web oficiales para poder conocer cuáles son las características de las mismas, sus condiciones, los requisitos y documentación a aportar para poder acceder a ellas. Las más importantes son las que se expone en la tabla 66.

TABLA 66. ÍNDICE DE AYUDAS EUROPEAS E IBEROAMERICANAS PARA PROYECTOS AUDIOVISUALES 2014

Ayudas	Páginas web oficiales
PROGRAMAS MEDIA	<a href="http://www.oficinamediaespana.eu/convocatorias-abiertas.asp">http://www.oficinamediaespana.eu/convocatorias-abiertas.asp</a>
MEDIA MUNDUS	<a href="http://www.mediadeskuk.eu/funding/media2007results/media-mundus/">http://www.mediadeskuk.eu/funding/media2007results/media-mundus/</a>
EUROPA CREATIVA	<a href="http://europa.eu/legislation_summaries/audiovisual_and_media/am0003_es.htm">http://europa.eu/legislation_summaries/audiovisual_and_media/am0003_es.htm</a>
FONDO DE GARANTÍA PARA LA PRODUCCIÓN	<a href="http://ec.europa.eu/culture/404_en.htm">http://ec.europa.eu/culture/404_en.htm</a>
EURIMAGES	<a href="http://www.audiovisualsgr.com/presentacion.asp">http://www.audiovisualsgr.com/presentacion.asp</a>
PROGRAMA EUROMED AUDIOVISUEL II	<a href="http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/default_en.asp">http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/default_en.asp</a>
IBERMEDIA	<a href="http://www.oficinamediaespana.eu/eurimages.asp">http://www.oficinamediaespana.eu/eurimages.asp</a>
	<a href="http://www.euromediaaudiovisuel.net/p.aspx?t=general&amp;mid=85&amp;l=fr">http://www.euromediaaudiovisuel.net/p.aspx?t=general&amp;mid=85&amp;l=fr</a>
	<a href="http://www.programaibermedia.com/">http://www.programaibermedia.com/</a>

Fuente: Elaboración propia.

Pero de todas estas ayudas vamos a exponer en este apartado las de los *Programas Media 2007-2013* (ilustración 67), a nivel europeo, que



fue el que solicitó la empresa *Tvmedia2* en el año 2012, para proyectos piloto, como una de las últimas ayudas para completar su estrategia de financiación, de cara a colocar su proyecto *Tatos* como producción internacional. Esta ayuda se adjunta en el apartado anexos de este estudio de investigación.

Los objetivos generales de este programa europeo son entre otros:

- Preservar y valorar la diversidad cultural, lingüística, cinematográfica y patrimonio audiovisual.
- Garantizar su accesibilidad al público y promover el diálogo intercultural.
- Aumentar la circulación y la audiencia de obras audiovisuales europeas dentro y fuera de la Unión Europea, en particular mediante una mayor cooperación entre los agentes.
- Fortalecer la competitividad del sector audiovisual europeo en el marco de un proceso abierto y el mercado europeo competitivo, favorable al empleo, inclusive mediante la promoción de vínculos entre profesionales del sector audiovisual.

El programa Media 2007-2013 apoya a los proyectos piloto para asegurarse de que se adapta a la evolución del mercado, con un especial hincapié en la introducción y utilización de tecnologías de la información y de la comunicación.

Los tipos de acciones que se consideran dentro de esta convocatoria de propuestas son:

- Distribución: nuevas formas de creación, distribución y promoción de contenidos audiovisuales europeos.
- *Open Media* producción medio ambiente.
- Distribución, promoción y *marketing*: el uso de técnicas de internet para desarrollar cine locales-comunidades.

- Portal *Junction Audiovisual*: para ampliar y mejorar el acceso y la explotación de la estructurada información del contenido audiovisual europeo.

ILUSTRACIÓN 67. MEDIA PROGRAMME 2007-2013



Fuente: Documentación de *Tvmedia2* de la Guidelines-Pilot Projects-Call for Proposals EACEA/10/2012

Una vez finalizado el plazo de solicitud de la ayuda, con fecha límite el 18 de junio del 2012, la Comisión del mismo procedió a la contestación a los participantes en un plazo de dos semanas a partir de la fecha señalada.

El procedimiento para examinar las solicitudes era el siguiente:



- Recepción, registro y acuse de recibo por la Agencia - junio / julio del 2012.
- Selección, evaluación y propuesta - julio a septiembre de 2012.
- Examen por el Parlamento Europeo Comité *Media* - octubre / noviembre del 2012.
- Resolución y notificación de los resultados y el cierre del procedimiento de adjudicación - noviembre; contratación - noviembre / diciembre del 2012.

El presupuesto total asignado a la cofinanciación de acciones para proyectos piloto es de 1,5 millones de euros. La contribución financiera de la agencia no puede superar el 50% de los costes subvencionables totales. El importe de la contribución financiera que se concede está dentro de los límites disponibles según el presupuesto presentado por el solicitante y donde se consideran los costos y la naturaleza de cada proyecto presentado, evaluando sobre la base de la aplicación y los criterios de selección y adjudicación. Esta contribución toma la forma de subvención en el momento que se adjudique. La agencia se reserva el derecho de no distribuir todos los fondos disponibles.

Estos son los criterios a tener en cuenta por la agencia del programa *Media* para la admisión de la solicitud y su posterior evaluación:

- Son consideradas sólo las propuestas que utilicen el modelo oficial de solicitud, debidamente cumplimentados, firmados (firmas originales o equivalente requerido) y recibidas en el plazo especificado.
- El formulario de solicitud debe ir acompañado de una carta oficial de la entidad solicitante, con un presupuesto equilibrado y todos los demás documentos mencionados en el formulario de solicitud.
- La Agencia se reserva el derecho de solicitar información adicional al solicitante.

- Todas las secciones deben ser completadas, preferentemente en inglés, con el fin de servir de ayuda a los evaluadores. En cualquier caso, se pide a los solicitantes una traducción del resumen y otra extendida de la propuesta adjuntada al formulario de solicitud.
- Los formularios de solicitud se constituyen de dos partes: parte "A" donde se recoge la información administrativa sobre la propuesta y sus participantes (título del proyecto, los nombres y directores de la propuesta, breve descripción del trabajo, y financiación total solicitada por tipo de gasto, etc.). La parte "B" recoge las preguntas para obtener una descripción detallada de la naturaleza del proyecto propuesto. En esta parte también se debe identificar y describir los socios y sus responsabilidades dentro del proyecto propuesto.

Los países con derecho a poder participar en esta ayuda, en el momento de la solicitud estudiada, eran todos los Estados miembros de la Unión Europea, los países del EEA (European Economic Area), Suiza, Croacia, Bosnia y Herzegovina (bajo la condición de la finalización del proceso de negociación y la formalización de la participación de este país en el programa *Media*). Con el fin de demostrar que el solicitante está constituido como persona jurídica o empresa, el participante debe adjuntar, junto con el formulario, los siguientes documentos:

- "La forma legal de la entidad" debidamente cumplimentado y firmado por el representante legal del solicitante. (Anexo II)
- "Identificación financiera" ("Hoja de identificación bancaria") debidamente cumplimentado, sellado y firmado por el representante legal de la empresa solicitante y por un representante del banco (Anexo I).

Al igual se debe aportar toda la documentación jurídica y notarial que acredite la titularidad legal del solicitante o solicitantes y su vinculación con la empresa o empresas que solicitan la ayuda. La Agencia se reserva el derecho a pedir toda la documentación que estime oportuna, como por ejemplo las escrituras de constitución de la sociedad o

sociedades, el certificado de identidad fiscal o CIF, ejercicios de impuestos de sociedades o del IVA, documentación notarial del o los socios de la empresa o empresas, etc.

En nuestro caso práctico, la productora *Tvmedia2* tuvo que aportar las escrituras de sociedad, donde se refleja quienes son los socios y quien el administrador legal de la misma, que en este caso es la propia productora-gerente, el CIF de la empresa y los últimos ejercicios de justificación del pago del IVA a la administración de hacienda. También fue preciso adjuntar la misma documentación legal de los coproductores europeos que estaban en el proyecto *Tatos*.

La duración de la acción del programa podía ser de doce, veinticuatro o treinta y seis meses. Todas las acciones que pudieran continuar más de un año debían volver a girar plica una vez pasado el año, para volver a ser seleccionados. Su selección dependería de los resultados de contratos anteriores al momento de la evaluación.

El periodo de acción para el desarrollo del proyecto debía estar inserto en el transcurso del año 2013. Como regla general, la ayuda financiera de la Unión Europea para los proyectos piloto se concede durante un período máximo de tres años, sujeto a una evaluación anual de los progresos realizados. Para las acciones que abarcan un período de más de un año, los presupuestos correspondientes a cada año siguiente tenían que ser enviados por separado.

La empresa *Tvmedia2*, para presentar su solicitud de ayuda, se acogió a la ayuda a la distribución desde las nuevas formas de creación y distribución de contenidos audiovisuales europeos a través de los servicios *online*, amparándose en el nuevo modelo de negocio 360°, donde la distribución *online*, la multiplataforma y los contenidos *transmedia* eran las claves para el nuevo modelo de distribución del proyecto piloto *Tatos* a nivel europeo e internacional. Y adaptándose a las premisas de esta ayuda, que presenta como las nuevas tecnologías

digitales emergentes hacen posible el acceso personalizado e interactivo a las obras audiovisuales, y que los servicios resultantes y el grado en el que evolucionan estos dependerán no sólo de la tecnología, sino también de la disponibilidad y la promoción apropiada del contenido.

El objetivo de la ayuda era fomentar, a nivel europeo, formas innovadoras de crear y distribuir obras audiovisuales europeas (ficción, documentales de creación, animación y archivos materiales) a través de los medios *online* y la de implantar en los proyectos un servicio multilingüe, al igual que fomentar las herramientas necesarias para que el contenido esté bien seleccionado, filtrado y que la fijación de precios de los mismos debieran estar bien integrados en el sistema de distribución y debieran ser fáciles de usar. Por lo que parte de la ayuda está pensada para proporcionar a un proyecto de este tipo de servicios *online* a nivel europeo y fomentar su interoperabilidad.

El grupo objetivo que podía participar en este programa eran las empresas y organizaciones del medio audiovisual y las industrias relacionadas, en particular, los proveedores (productores, directores, gerentes, agentes de ventas, distribuidores), los expositores, locutores, expertos en *marketing*, los titulares de derechos, los fabricantes de equipos, empresas de transporte de datos, tecnología integradores, empresas de *leasing*, las organizaciones representativas de todos los sectores interesados (producción, distribución, exhibición) y los organismos de financiación.

Los requisitos mínimos para que el proyecto tuviera su dimensión europea eran los siguientes:

- El origen de los contenidos y el público objetivo. Esto debía ser cuantificada en al menos cuatro países participantes en el *Media Programme 2007-2013*, y por lo menos tres diferentes lenguas oficiales de la Unión Europea.
- En la concepción y/o ejecución de las actividades del contratista sería cooperar con los socios de otros países participantes; estos

socios tenían que ser identificados y su papel tenía que ser descrito en la solicitud. Ellos serían calificados como co-beneficiarios para la ejecución del acuerdo.

- Las acciones debían cooperar con otras acciones seleccionadas, en su caso, con el fin de permitir el intercambio de conocimientos y buenas prácticas.

Para los criterios de selección, los solicitantes debían de disponer de fuentes estables y suficientes de financiación para mantener su actividad durante el período durante el cual se llevaba a cabo la acción o el ejercicio para el que se concedía la subvención y participar en su financiación. Debían tener las competencias y cualificaciones profesionales necesarias para llevar a cabo el proyecto propuesto.

Los solicitantes debían presentar una declaración jurada, cumplimentada y firmada, que acreditase su condición de ser una persona jurídica y su capacidad financiera y operativa para realizar las actividades propuestas. En el caso de *Tvmedia2*, sólo tuvo que aportar la declaración jurada, además de la documentación jurídica ya mencionada en párrafos anteriores, y el plan financiero del proyecto y de su empresa, donde se detallaba la capacidad de financiamiento del mismo, como ya se explicó y se aportó en la primera parte de este segundo capítulo. Esto da más solidez a la empresa y a su plan de acción ante el proyecto.

Además, *Tvmedia2*, con el fin de demostrar su capacidad operativa, tuvo que presentar, al igual que las demás empresas participantes, la siguiente documentación, junto con sus aplicaciones:

- Un resumen detallado de la trayectoria de la empresa (por quien o quienes está formada la empresa, su trayectoria histórica, los objetivos y acciones del proyecto piloto a presentar en la ayuda).
- El *currículum vitae* del representante legal de la empresa solicitante.

- Los *currículum vitae* de la persona o personas a cargo del proyecto y del equipo humano integrado en el proyecto.
- La descripción de los recursos tecnológicos.
- Evidencia de que la empresa solicitante tiene la capacidad de producir el contenido deseado y cómo proponen hacerlo y distribuirlo.

Como se puede apreciar, toda esta documentación requerida para la ayuda es similar, por no decir idéntica, a la solicitada en las ayudas anteriores (la ayuda al desarrollo de proyectos por la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía y la del ICAA a nivel nacional). Y con el fin de poder hacer una buena evaluación de la capacidad financiera de la empresa participante, *Tvmedia2* tuvo que presentar también los siguientes datos:

- Las cuentas anuales auditadas de los dos últimos años fiscales terminados para las empresas lucrativas (es decir, cuentas de pérdidas y ganancias, los balances y sus anexos). Esta información debía estar incluida en el formulario de solicitud de la ayuda. Estas cuentas debían estar certificadas y aprobadas por un auditor externo a la empresa.
- El formulario de capacidad financiera (anexo III) completado y firmado por el representante legal de la empresa. La información (en cifras) tenía que estar en la moneda nacional, en el caso de la productora *Tvmedia2* en euros, y debía basarse en cuentas oficiales y certificadas. El solicitante tenía que garantizar que estas cifras eran correctas y verificables. Esta información era necesaria para que la agencia pudiera evaluar la solidez financiera, la cofinanciación y la capacidad del solicitante.

En las diferentes ayudas, se repiten siempre los patrones y la documentación que se solicita, y se puede ver que toda esa documentación ya está desarrollada en el plan de empresa de la productora, por lo que *Tvmedia2* solo tuvo, una vez más, que extraerla de

su “plan financiero” y modificarlo en el formato de documentación y anexos de esta ayuda en concreto.

En cuanto a los criterios seguidos por el Comité de evaluación, asesorado por un conjunto de expertos independientes externos, son los que se expone en la tabla 68.

Esta subvención de la Unión Europea es un incentivo para llevar a cabo actividades que no serían posibles sin el apoyo de los propios miembros de la Unión, por eso, ante todo, se basa en el principio de cofinanciación. Esta ayuda europea complementa a cualquier otro apoyo o ayuda nacional, regional o privada que el solicitante o empresa pudiera haber obtenido.

TABLA 68. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA AYUDA *PILOT PROJECTS*, DEL *PROGRAMME MEDIA* 2007-2013

TOTAL EVALUACIÓN	100%
Pertinencia de la actividad con respecto a los objetivos del programa: el programa apoya proyectos piloto que garanticen su adaptación a los mercados desarrollados, con un énfasis particular en la introducción y utilización de tecnologías de la información y de la comunicación.	20%
Dimensión Europea de la actividad: El origen del contenido y el público objetivo. El grado de los socios, de otros países participantes, que participan en la concepción y / o ejecución del proyecto. Estos socios tienen que ser identificados y su papel tiene que ser descrito en la solicitud.	20%
La claridad de los objetivos y los grupos destinatarios.	15%
La claridad y la coherencia de la concepción general del proyecto y la probabilidad de la consecución de los objetivos deseados dentro del período planteado del proyecto.	15%
La rentabilidad de la acción.	10%
La experiencia de las organizaciones participantes y la calidad de la gestión el plan de la acción.	10%
Calidad y eficacia del plan de difusión de los resultados.	10%

Fuente: *Guidelines-Pilot Projects*- de 10 minutos de duración *Call for Proposals* EACEA/10/2012

Y la aceptación de esta solicitud por la Agencia Ejecutiva no constituye un compromiso de otorgar o conceder un importe igual al

solicitado por el beneficiario. Además, en ningún caso puede el importe concedido por la Agencia ser superior al importe solicitado. Al igual que dicha concesión de subvención no crea derechos de obtenerlo en años posteriores.

Para *Tvmedia2* esta subvención supuso el final de su estrategia financiera para el proyecto de *Tatos*, tanto a nivel nacional como europeo, ya que tanto la subvención autonómica, de la Consejería de Cultura, como la nacional, del ICAA, como esta última de cofinanciación europea, más el préstamo-ayuda de *ENISA* constituían las herramientas financieras adecuadas y necesarias para hacer la incursión en los mercados internacionales.

Tanto la productora *Tvmedia2*, como su proyecto *Tatos*, ya estaban preparados para lanzarse al mercado internacional. Ahora bien, ¿cuáles son los pasos siguientes a seguir para alcanzar este último objetivo?



---

## CAPÍTULO III

---

Flujos de promoción y ubicación internacional  
de proyectos audiovisuales. El caso andaluz



### 3. FLUJOS DE PROMOCIÓN Y UBICACIÓN INTERNACIONAL DE PROYECTOS AUDIOVISUALES. EL CASO ANDALUZ

En un mercado global, internacionalizar una empresa se convierte en una oportunidad para aprovechar la competitividad que ofrece el negocio y, por tanto, una oportunidad para crecer. Las empresas internacionalizadas con éxito se caracterizan por ser más competitivas, por tener un mayor tamaño y por alcanzar una mayor facturación, así como por llegar a unos índices de productividad más elevados y por resistir mejor a ciclos adversos.

Internacionalizar un proyecto audiovisual significa aprovechar las ventajas del entorno globalizado para mejorar en aspectos clave como la producción, logística y gestión, inversiones, recursos humanos y procesos de todo tipo. La internacionalización tiene que ver con la oferta, la gestión y la competitividad global del producto de la empresa más que con el tamaño, capital disponible o la experiencia de la productora. Las razones que suelen llevar al empresario a dar este paso reside en la búsqueda de una salida a momentos económicos más débiles de la empresa y de esta manera compensar la caída de la demanda interna.

Un aumento de las ganancias en las ventas exteriores puede representar buena parte de los beneficios y es, entre otros, uno de los puntos fuertes de esta transformación empresarial. Al internacionalizar un producto o una empresa se diversifican las actividades y los riesgos. Además puede suponer una huida hacia delante, por pura supervivencia, en momentos críticos para una empresa. Asimismo, durante el proceso, el empresario puede contactar con otras empresas con las que asociarse y poder llevar a cabo ciertos proyectos. También es una buena oportunidad

para crear redes de mercado, de esta forma la empresa se da a conocer para posicionarse más óptimamente en el sector.

Por estos y otros motivos, la productora *Tvmedia2* decidió internacionalizarse como empresa, y más en concretamente su serie de animación infantil *Tatos*.

Siguiendo con el estudio, en esta tercera fase de este trabajo de investigación analizaremos los pasos que debe seguir un productor a la hora de internacionalizar una obra audiovisual, siempre tomando como ejemplo el proceso del real investigado en nuestro caso, la empresa andaluza *Tvmedia2* y su serie de animación preescolar *Tatos*.

### 3. 1. Información

La información constituye una herramienta fundamental en el proceso de internacionalización de todas las empresas, independientemente de su tamaño y volumen de exportación. Cuantos más datos tenga el empresario respecto al proceso, éste se sentirá más seguro para tomar decisiones estratégicas y eliminar la incertidumbre que provoca la decisión de internacionalizarse.

Por este motivo, para estar al día en comercio exterior no sólo se necesita uno o varios asesores que orienten al emprendedor en la tarea de exportar la empresa y sus productos, sino también hacer un seguimiento permanente de cómo evoluciona su sector en estos mercados y conocer la situación actual de los mismos.

#### 3. 1. 1. Información

A la hora de informarse, de cara a su posible internacionalización, *Tvmedia2* se decantó por solicitar asesoramiento a través de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior S.A, cuyas siglas son *EXTENDA*, una empresa pública de la Junta de Andalucía, adscrita durante el ejercicio de 2009 a la Consejería de Economía y Hacienda, en cuyo capital participan las Cámaras de Comercio andaluzas.

*EXTENDA* tiene como misión potenciar la internacionalización de las empresas andaluzas, por este motivo su actuación se enmarca dentro de las directrices que a tal efecto el gobierno andaluz, en aplicación de su política de concertación social, ha consensuado con los agentes económicos y sociales de Andalucía y que se plasman en sucesivos Planes Estratégicos de carácter cuatrienal (Berbel, 2011).

La productora *Tvmedia2* encontró un adecuado aliado en *EXTENDA*, por su vocación de informar, crear, sostener y gestionar mecanismos destinados a contribuir a la internacionalización del tejido empresarial andaluz, mediante el apoyo al desarrollo de sus estructuras comerciales para la exportación y el fomento de la inversión en el exterior. Además, dicha institución ha gestionado el Fondo de Apoyo Financiero a la Internacionalización que ha puesto en marcha el gobierno andaluz, para facilitar liquidez a las empresas que quieran acometer proyectos de internacionalización. A través de este fondo, se puso a disposición de las empresas diez millones de euros destinados a la concesión de créditos, préstamos y avales reembolsables para aportarles liquidez.

*EXTENDA*, aparte de dar un apoyo económico, tiene una política de atención personalizada a las empresas y de nuevos servicios a la medida de la empresa, según el momento del proceso de internacionalización en que se encuentren. Hay un nivel básico para las empresas que tienen que iniciarse en el proceso de exportación y les queda mucho recorrido para avanzar en este objetivo, existe también una fase intermedia para aquellas empresas con potencial pero que aún no se han desarrollado en su justa medida de cara a la internacionalización y, un último nivel, más desarrollado, que constituyen aquellas empresas más maduras y que suelen ser las más tradicionales en el proceso de la exportación en Andalucía.

Todos estos servicios se pueden consultar en la guía que realiza *EXTENDA*, diseñada para atender las necesidades individuales de cada

empresa, tanto en el ámbito de la información, como de la formación, consultoría, promoción o la inversión productiva en mercados exteriores. Además pone al alcance de la empresa un sistema integral de información en materia de comercio exterior, accesible mediante teléfono, correo electrónico, fax o de manera presencial en sus oficinas, proporcionando asesoramiento sobre los mercados internacionales, dando datos sobre los sectores de interés de la empresa, facilitando información técnica de comercio exterior y apoyando también con seminarios, informes y estudios sobre la acción que se quiera desarrollar.

La primera toma de contacto de la productora con *EXTENDA* tuvo lugar en la oficina de Sevilla, ubicada en la calle Marie Curie, número 5, en la Isla de la Cartuja. Hasta allí se desplazó la gerente de la empresa audiovisual para informarse sobre el procedimiento para internacionalizar un producto de sus características, previa cita concertada por correo electrónico. A esta petición le respondió la técnica María Zumárraga, quien se encargó de atenderla y presentarle todos los servicios que ofrece la institución.

La cita es de gran ayuda para la gerente de la productora. Inicialmente, la técnica de esta institución pública se emplea en explicar que el primer paso para saber si la empresa es apta para su internacionalización es realizar un diagnóstico de la misma, pero antes de dar este paso, el interesado tiene que pasar por un proceso de obtención de información y asesoramiento técnico sobre su empresa, al sector al que pertenece, su posicionamiento y a los mercados que le puede interesar y acceder. Para ello, *EXTENDA* pondrá a su disposición el asesoramiento y los estudios sobre el sector audiovisual y atenderá todas las consultas telefónicas, por *email*, por carta tradicional y presenciales que sean necesarias para que la gerente pueda obtener toda la documentación e información y así poder adquirir una perspectiva amplia de la envergadura que supone internacionalizar su empresa y sus productos, al igual que determinar si están preparados para tal acción.

### 3. 1. 2. Jornadas técnicas

Para poder descubrir qué ofrece el mercado audiovisual al sector al que pertenece la empresa *Tvmedia2*, la gerente debió acudir a una serie de jornadas técnicas que permiten, desde Andalucía, conocer en profundidad la situación del mercado audiovisual interno y externo, desde una perspectiva muy sectorial, e identificar las oportunidades de negocio para abordarlo al mismo tiempo que se obtienen contactos de su mismo sector, tanto en el ámbito autonómico como extranjero. *EXTENDA* además le ofrece sus oficinas en el país concreto que la productora desee analizar e investigar para conocer mejor su idiosincrasia, materializar contactos con empresas extranjeras que conocen el sector y el mercado de ese país, y conseguir potenciales clientes que ofrecen oportunidades comerciales.

En estas jornadas el empresario consigue contar con más información sobre el sector al que pertenece, identificar las oportunidades de negocio de ese mercado concreto y obtener consejos prácticos para abordar la misma. De igual forma, en estas jornadas técnicas se producen sinergias entre las propias empresas andaluzas del mismo sector. En este mismo espacio cada una de ellas expone sus experiencias empresariales en los mercados internacionales. A veces, estos contactos propician algunas colaboraciones entre las empresas asistentes a las jornadas. Éste fue el caso de la productora *Tvmedia2*, que participó en tres jornadas técnicas, en el año 2009, del sector audiovisual.

Estos encuentros están pensados para empresas andaluzas con interés en tomar contacto o potenciar su presencia en un determinado mercado, sea cual sea su tamaño o grado de internacionalización, y para la productora *Tvmedia2* supuso su primer paso para obtener contactos empresariales y comerciales internos, así como para trabar conocimiento sobre importadores interesados en la compra de sus productos y servicios. Las productoras audiovisuales con las que intercambió

experiencias fueron *Arte Sonora* y *Jaleo Films*, entre otras. Además sirvió para localizar sus oportunidades de negocio y potenciar su presencia en los mercados de interés.

### 3. 2. Consultoría

Una empresa consultora oferta servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área concreta. Éstas asesoran a otras empresas con la finalidad de contribuir al mejoramiento de su gestión y de sus prácticas profesionales.

La primera reunión con la consultora determina hacia donde podría dirigirse el plan internacional de la productora, a dónde quiere llegar. Se trata de un intercambio de conocimientos entre consultor y empresario, para evaluar y diagnosticar a la empresa. En esta reunión ya se pide a la empresa que elabore un plan de acción internacional por dos años, en base a su proyecto, y se pregunte cuáles van a ser sus acciones externas. La consultoría es personalizada, el asesor se adapta a la realidad de la empresa, a su dimensión, a su experiencia internacional y a sus necesidades. Cuanta más información de su negocio aporte el empresario al asesor, mejor le podrá ayudar este con el diagnóstico.

La primera fase es la de iniciación. En esta reunión se tienen los primeros contactos con el cliente-empresa y se desarrolla un primer diagnóstico preliminar. Se planea el contenido y se proponen tareas a la empresa, como por ejemplo responder a una serie de cuestiones que sirven a la consultora para prever el siguiente paso, que es la elaboración del diagnóstico. Una vez finalizado se formaliza el contrato entre empresa y consultora.

La segunda fase es la del diagnóstico. En este momento se hace un análisis de los objetivos que tiene la empresa y sus actividades para poder alcanzar su meta. Después el consultor realiza una síntesis de conclusiones a las que ha llegado para que el proceso de internacionalización sea lo más óptimo posible.



La tercera fase consiste en planificar el plan de acción. En esta fase el consultor elabora las posibles soluciones y evalúa las opciones y propuestas al cliente. Se finaliza con la planificación de las medidas a seguir.

La cuarta fase es la de la aplicación. Durante este proceso se apoya a la empresa para el desarrollo de las medidas sugeridas y se propone ciertos ajustes para optimizarlas.

Como fase final, se evalúa y se realiza un informe final sobre la empresa. En este análisis se establecen compromisos y planes de seguimiento al plan iniciado.

### 3. 1. 1. Diagnóstico

Esta fase se materializa en una cita presencial en la que doña María Zumárraga, responsable de Industrias Culturales del Departamento de Bienes de Consumo de *EXTENDA*, explica los objetivos de esta reunión de cierre del diagnóstico. A continuación, doña María Kövesdi procede a presentar las conclusiones del análisis interno referidas a la empresa. Durante el desarrollo del diagnóstico se ha analizado la tercera línea de negocio de la empresa: “producción y comercialización de productos audiovisuales de animación con marca y creatividad propia”, no el conjunto de la empresa. En este punto de la reunión se indica que la empresa tiene auténticas fortalezas, que le ayudarán a obtener resultados. Su vocación internacional y mentalidad global son indiscutibles y su actitud es inmejorable. Tiene capacidad de producción, desarrolla actividades de promoción, *marketing* y *merchandising* muy adecuadas. Su capacidad de trabajo y respeto al cumplimiento de plazos de entrega son claras fortalezas.

Sus debilidades al cierre del diagnóstico son su capacidad financiera y el desconocimiento de negociaciones internacionales, centrado principalmente en aspectos jurídicos-legales de la contratación

internacional. De igual forma, se presenta la documentación incluida en el diagnóstico sobre el mercado – entorno del sector audiovisual, con el objetivo de que se pueda visualizar el alcance del trabajo de investigación que *EXTENDA* ha desarrollado en el sector audiovisual, personalizado para la empresa, el tamaño del sector audiovisual en la UE-27, principales productoras de TV en Europa, cuota de mercado por distribuidor en los mercados europeos, origen de las producciones de animación emitidas por los canales de TV europeos, *ranking* de distribuidores, productores, etc.

Finalizada la exposición de la documentación, la reunión se centra en la planificación de los próximos pasos, cuyos aspectos más relevantes se resumen a continuación:

### **Proyecto *Tatos***

Se trata del proyecto que se ha analizado durante el proceso de diagnóstico. Se ha avanzado mucho en los últimos meses y el piloto está cerrado, se entrega un *clip* de promoción a *EXTENDA*. La empresa ha realizado un trabajo en un tiempo muy ajustado, y ha conseguido grandes mejoras, tanto en tecnología como en conceptualización del producto.

### **Promoción de *Tatos***

Siguen los contactos, que son fructíferos y se refuerzan en la Feria *MIPCOM*, en Annecy donde se confirmó que el producto tiene una concepción global, y buen potencial para su comercialización internacional a través de diferentes ventanas.

Se participa en la feria de alimentación de “Sabor a Andalucía”, para buscar patrocinadores que permitan reforzar la financiación de la producción y se solicita el contacto en el Departamento Agroalimentario de *EXTENDA*, que facilita María Zumárraga.

Con su participación en *MIPJUNIOR* y *MIPCOM* se va promocionando el producto. También se está buscando establecer contacto con *RTVA*, para la presentación del piloto. Y se planteará la

misma acción con *TVE*. *MIPCOM* es un marco idóneo para realizar la acción.

### **Otras acciones previstas**

Participación en el Festival de Cine de China, como empresa invitada. María Zumárraga solicita datos e información para que pueda involucrar en su desarrollo a la oficina de *EXTENDA* en Shanghái, siempre y cuando la oficina tenga disponibilidad y tiempo, ya que este tipo de acciones se planifican mínimamente con dos meses de antelación.

### **Plan de desarrollo internacional**

Teniendo en cuenta la estrategia de internacionalización asumida por parte de la empresa, los participantes en la reunión confirman que el paso siguiente es la incorporación de la empresa para la realización de un Plan de Desarrollo Internacional, con acciones de formación, información, planificación estratégica en mayor profundidad, acciones ya planteadas y descritas en el documento de diagnóstico.

*EXTENDA* hace hincapié en la necesidad de planificación, acción, control y ajustes durante todo el proceso, y facilita la información completa del Programa de Desarrollo Internacional. Y también se recalca que, en el marco del diagnóstico, las acciones propuestas son lógicas, no obstante no es una hoja de ruta, ya que para que las acciones propuestas formen un marco lógico secuencial, hará falta realizar una reflexión en mayor profundidad por parte de la empresa.

Se exponen y explican también las posibles sinergias dentro del sector audiovisual andaluz, como la colaboración *ICEX-EXTENDA* y asociaciones empresariales del sector. La reunión permitió extraer aspectos cualitativos muy interesantes sobre el perfil y situación de la empresa, que permitirá esbozar un camino.

El cierre del diagnóstico concluye con la propuesta de las próximas actuaciones o pasos que tenía que realizar la empresa *Tvmedia2*, entre ellas la remisión de datos del festival de China a *EXTENDA*, que se incluiría en el plan de acción por dos años para la internacionalización de la compañía, y la planificación de la participación de *Tvmedia2* en el Plan de Desarrollo Internacional que constituye el siguiente programa desarrollado por *EXTENDA* para dar continuidad al objetivo de su inclusión en los mercados internacionales.

Para poder llegar a las conclusiones que se han señalado al comienzo de este apartado, el personal técnico de *EXTENDA* se puso en contacto con una empresa consultora independiente, *MKM*, especializada en internacionalización, para que analizara la realidad de la empresa audiovisual *Tvmedia2* y concretara sus objetivos de internacionalización.

La persona específica que *EXTENDA* asignó al proyecto de internacionalización de *Tvmedia2*, fue doña María Kövesdi, consultora que desde el comienzo creó un plan a medida para la productora, con el fin de iniciar y potenciar así su presencia en los mercados exteriores, como se ha realatado de forma pormenorizada en el capítulo anterior. Ese plan se construyó conjuntamente entre la empresa *Tvmedia2* y la propia consultora externa *MKM*.

Con este diagnóstico *Tvmedia2* pudo descubrir su potencial exportador, pudo buscar y aportar soluciones concretas, para conseguir los objetivos propuestos desde un principio de cara a la exportación y materializados en este plan. Sin embargo, este paso no garantiza que la empresa se pueda expandir mundialmente o que esté preparada para ello. Sólo supone una evaluación de la compañía de cara a analizar si está preparada o no para la siguiente fase tendente a la internacionalización.

Sin embargo, *Tvmedia2* sí que consiguió un plan de acción internacional totalmente personalizado. Gracias a él conoce los puntos fuertes y débiles de su empresa y su potencial exportador, identificó los

mercados exteriores y tomo conocimiento de cómo abordarlos. En definitiva, saber dónde se está, a dónde se quiere ir, cómo y cuándo desarrollarlo y por qué.

Para poder participar en esta fase de diagnóstico, *Tvmedia2* tuvo que aceptar un compromiso de dedicación por parte de la gerente de la empresa para las reuniones de consultoría, un máximo de cinco sesiones, de unas tres horas, durante dos meses consecutivas, además de aportar toda la documentación interna de la empresa necesaria para el correcto desarrollo del programa, y pagar una cuota de participación de unos quinientos euros. *EXTENDA*, por su parte, puso a disposición de la empresa sus servicios y los del consultor externo especializado en internacionalización, y la financiación de la totalidad del coste de este programa, es decir, desplazamientos de consultor, material, dirección técnica y otros aspectos que pudieron surgir en esta fase de diagnóstico. Esta fase fue un proceso similar al que tuvo que pasar *Tvmedia2* con el consultor Felipe Roldán, del *EOI*.

Para elaborar el diagnóstico, la consultora de *MKM* tuvo que realizar un informe del tipo de negocio que soportaba *Tvmedia2*, basándose en el plan de empresa y en la documentación del proyecto que ya tenía realizada la productora. María Kövesdi, Para ello, *EXTENDA* reclamó el plan de empresa y la “Biblia” del proyecto de *Tatos*. De ahí la importancia de señalar de nuevo la elaboración previa del plan empresarial de la productora.

Para la descripción y análisis de la empresa, fue necesario elaborar un test DAFO y CAPA, análisis del mercado en el que se encuentra ubicada la compañía, naturaleza de los clientes actuales y cuáles resultan ser los potenciales, situación y evolución del proyecto, y lo más importante, si la empresa y el proyecto que se quiere desarrollar tienen vocación para internacionalizarse.

El presupuesto de gastos que se elabora en este plan de acción ayuda a concluir el diagnóstico. Una vez queda cerrado este, se espera a la contestación del técnico de *EXTENDA* que, a través de comunicación vía correo electrónico, remite a la productora copia del informe del cierre del diagnóstico completo, con sus conclusiones definitivas, y en el que se explicita si la empresa está preparada para continuar con el proceso de internacionalización.

En este informe se presenta el asunto de que se trata, cuál es el documento de apoyo para la conclusión de este diagnóstico, figura también la fecha y el lugar donde se produjo el cierre de este informe y cuáles fueron los asistentes a la misma. Se presentan a continuación los detalles que *MKM* elabora para *Tvmedia2* con apoyo de la entidad pública.

***EXTENDA:***

**Asunto:** Cierre del proyecto de DIAGNÓSTICO

**Documento de apoyo:** Diagnóstico sobre situación interna y potencial de internacionalización en la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media 2 SL. Marca comercial *Tvmedia2*.

**Lugar y fecha:** *EXTENDA*, Agencia Andaluza de Promoción Exterior 28 de septiembre de 2009. Sevilla – 5ª Reunión de Cierre.

**Asistentes:**

***EXTENDA:***

Doña María Zumárraga Carmona: Área de Promoción, Dpto. de Bienes de Consumo Responsable de Industrias Culturales.

**PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA MEDIA2 SL  
(*Tvmedia2*):**

Doña Mónica Hinojosa Becerra. Directora General.

## **MKM:**

Doña María Kövesdi Mizda. Directora General.

### **3. 1. 2. Preparación al desarrollo internacional**

Una vez finalizado el diagnóstico de la empresa con su informe de cierre, se pasa a un nuevo escalón dentro del proceso. Este consiste en ejecutar el plan de acción internacional enmarcado en el programa de desarrollo internacional. *EXTENDA* propone a la empresa seguir apoyándola en la ejecución de su plan de acción para seguir mejorando la gestión de su proceso de internacionalización y poder así conseguir los objetivos del plan. Por tanto, seguiría habiendo asesoramiento técnico permanente y ayuda financiera para poder llevar a cabo los conceptos claves de este plan.

Esta fase está pensada para negocios que tras haber realizado un diagnóstico quieran agilizar su consolidación en el exterior. El perfil de estas empresas deberá mostrar un claro potencial para la internacionalización y que esté preparada para invertir en su desarrollo internacional, comprometidas con la ejecución de un plan y que considere el asesoramiento técnico vital para desarrollar su negocio exterior.

*Tvmedia2* accedió a seguir con este plan de internacionalización una vez que las conclusiones de su diagnóstico, elaborado por la consultora externa *MKM*, son favorables a ese proceso de acceso a mercados exteriores y habiendo corregido la productora las debilidades detectadas en el diagnóstico, o pudiendo demostrar que se están poniendo los medios para corregirlas, así como tener la capacidad y recursos necesarios para afrontar el procedimiento, mostrando desde la gerencia la motivación para invertir en el desarrollo exterior. Para ello, la empresa paga otra cuota de quinientos euros, para continuar su desarrollo internacional.

En contraprestación, *EXTENDA* proporciona los servicios de asistencia técnica y consultoría para el desarrollo del plan de acción de internacionalización durante dos años, con un apoyo económico del 50% de los gastos elegibles del plan aprobado, con un límite máximo anual de 30.000 euros. De igual forma, *EXTENDA* se compromete a darle a *Tvmedia2* otro enfoque estratégico en cuanto a su plan de negocio internacional, concretando y desarrollando junto con esta el plan de acciones propuesto por el diagnóstico, aprovechando eficientemente el apoyo técnico y económico que se puede recibir de las entidades de apoyo al comercio exterior y lograr una mayor autonomía en la gestión del desarrollo del negocio internacional.

*Tvmedia2* se comprometió a desarrollar, junto con el asesoramiento técnico de *EXTENDA*, un plan de acción internacional de dos años. En él, la productora tuvo que plantearse cuáles iban a ser las actividades a realizar para promocionar su proyecto audiovisual *Tatos*, por dos años, qué podría hacer para darlo a conocer en el exterior, en qué ferias y mercados se promocionaría en este periodo y qué podría hacer en estas ferias para posicionar internacionalmente su empresa y su proyecto.

El plan de acción para la internacionalización cuenta con diferentes apartados a desarrollar, tales como una pequeña introducción, y los objetivos de la empresa para su internacionalización, como se puede apreciar en la ilustración 69.

Uno de los aspectos que más peso tuvo a la hora de hacer un balance positivo en el diagnóstico fue el haber asistido en el año 2009 a cinco ferias internacionales, para realizar una prospección de mercados como objetivo de cara a poder internacionalizar la empresa y sus productos.

El proyecto *Tatos* demostró ser atractivo y algunas productoras y distribuidoras así lo señalaron. Elizabeth Pringle, directora de departamento educativo de la distribuidora estadounidense *MHZ*, artífice de una de las cartas de interés del proyecto a nivel internacional que



*Tvmedia2* consiguió en una de las ferias internacionales a la que acudió durante esos primeros pasos de prospección de mercados externos. En palabras de *Pringle*, *Tatos* transmite valores que trascienden fronteras.

En esta misma introducción del plan, *Tvmedia2* declara su intención de, en los próximos dos años, continuar realizando proyectos educativos y pedagógicos para un público infantil hasta un *target* de 12 años de edad (ilustración 70). Esta sería una forma de plasmar en este informe un objetivo a nivel de contenidos.

ILUSTRACIÓN 69. INTRODUCCIÓN DEL INFORME DE PLAN DE ACCIÓN INTERNACIONAL POR DOS AÑOS DE *TVMEDIA2* PARA *EXTENDA*



**EXTENDA DESARROLLO INTERNACIONAL**

**PLAN DE ACCIÓN INTERNACIONAL**

❖ **Introducción y declaración de objetivos.**

Tras nuestro paso por el Programa Extenda Diagnóstico, asistido a 5 ferias internacionales en 2009 con la promoción de nuestro proyecto de animación 3D y la prospección del mercado como objetivos preferentes; *“la internacionalización de TVMEDIA2 ya no es una opción de la empresa sino un imperativo para la misma para asegurar su crecimiento, su rentabilidad a medio-largo plazo. Además puede ser muy provechoso para permitir detectar nuevos proyectos y contactar con otros actores de la cadena de valor de la industria audiovisual. La propiedad de la empresa está preparada y apuesta ser un actor del sector audiovisual de la animación a nivel global”*. Éste último concepto ha sido apoyado recientemente por Elizabeth Pringle, Directora Departamento educativo de la distribuidora MHz, distribuidora estadounidense a nivel mundial, que asegura que el proyecto LOS TATOS transmite unos valores que trascienden fronteras.

Fuente: Plan de acción internacional de *Tvmedia2*

En cuanto a los objetivos con respecto a los mercados, *Tvmedia2* transmite la idea de que seguirá promocionando su marca como una empresa seria y eficaz, identificando y captando clientes en estas ferias y con la pretensión de seguir consiguiendo coproducción para sus proyectos de animación y así poder garantizar su permanencia en estos mercados en etapas posteriores.

Para poder llegar a los objetivos expuestos se pretende reforzar los sistemas de gestión de la empresa. Además es necesaria la promoción internacional y reforzar la formación de idiomas y *marketing* para los empleados.

#### ILUSTRACIÓN 70. PROYECTOS DEL INFORME DE PLAN DE ACCIÓN INTERNACIONAL POR DOS AÑOS DE *TVMEDIA2* PARA *EXTENDA*



##### I. Proyectos

- a. “Los TATOS”. Si se confirma la venta de 3.000 copias del DVD La Fresa Teresa, primer capítulo y piloto de Los TATOS, a La Societe Grics the Educational Video Collection en Canadá en Enero, entraremos en producción de los 3 primeros capítulos en español, inglés y francés. Con ello, podremos mostrar algo más en las ferias para poder alargar la vida de la obra durante 2010 hasta que consigamos un coproductor. Mientras, seguiremos vendiendo los DVD's y cuentos bilingües para misiones educativas ya que hemos descubierto que funciona muy bien.
  
- b. “El Orbe de la Inteligencia”. Nuevo proyecto de animación 3D para cine ya en preproducción. Dirigido a un público infantil de 6 a 12 años donde también se pretende difundir valores universales como pilares a través de una historia alegórica que provocará la atención del niño a la vez que le incite a esforzarse por entender el mensaje didáctico. Este proyecto, en colaboración con Javier Gámez Gámez como *director creativo*, se presentará a la Consejería de Cultura para acceder a la ayuda para su producción.

Fuente: Plan de acción internacional de *Tvmedia2*

Es interesante exponer los otros proyectos audiovisuales de la empresa en los siguientes dos años. En el caso de *Tvmedia2*, además de seguir promocionando en proyecto *Tatos*, se suma un nuevo proyecto a este plan de acción, que se denomina “El orbe de la inteligencia”. Se trata de un producto de animación en tres dimensiones para cine, en fase de preproducción, dirigido a un *target* de edad un poco más avanzada, de jóvenes entre los 6 y 12 años de edad. En este proyecto también se pretende transmitir valores universales y didácticos. Este proyecto se puso en marcha para ayudar a la promoción en los mercados internacionales, con la colaboración de Javier Gámez, el director creativo

del proyecto *Tatos*. De esta manera, *Tvmedia2* garantizaba tener, durante los dos años del plan, otro proyecto más para ofertar en los mercados internacionales y, dado que no tenía capacidad de abordarlo en solitario, en ese periodo temporal, se buscó la colaboración señalada.

Estos proyectos se pueden identificar en la ilustración 70, extraída del plan de acción que elaboró *Tvmedia2* para *EXTENDA*, para los dos años de internacionalización que abarcaban del año 2010 al 2011.

#### ILUSTRACIÓN 71. ACCIONES PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL POR DOS AÑOS DE *TVMEDIA2* PARA *EXTENDA*



### II. Acciones para el desarrollo internacional de los proyectos

*Continuaremos con nuestra estrategia de reforzar nuestros proyectos con la elaboración de merchandising llamativo y práctico para los participantes de las ferias como bolsas de tela, bolígrafos, imanes...*

#### a. Ferias, mercados y festivales 2010.

- i. *MIFA – Annecy – Francia*. Ideal para la búsqueda de coproductores y comenzar la producción de “Los Tatos” y/o “El Orbe de la Inteligencia”
- ii. *MIPJUNIOR – Cannes – Francia*. La mejor manera de que te vean.
- iii. *MIPCOM – Cannes – Francia*. Para encontrar compradores y distribuidoras tanto de la serie como del DVD y los cuentos y por supuesto el largometraje.
- iv. *MALAGA MARKETS – Málaga – España*. Una forma diferente de conseguir contactos en terreno conocido.
- v. *ANIMACOR – Córdoba – España*. Un mercado estratégico para localizar inversores en terreno conocido también.

Fuente: Plan de acción internacional de *Tvmedia2*

Para el año 2010 la productora andaluza decide volver a la feria de *MIFA*, en Annecy (ilustración 71), no sólo para seguir promocionando *Tatos* sino también para presentar la novedad del proyecto *El orbe de la inteligencia*.

Seguiría con su propuesta de llevar a estas ferias *merchandising* llamativo y práctico para repartir entre los participantes, como las bolsas

de tela para poner los *flyers*, dosieres y documentación de proyectos y bolígrafos con la marca de *Tatos*, indispensables para las citas con otras empresas.

Otras de las ferias a visitar con estos mismos objetivos son *MIPJUNIOR*, en Cannes, Francia, una de las ferias internacionales más importantes en Europa sobre productos infantiles, y *MIPCOM*, también en el mismo lugar que la feria anterior, con la pretensión de encontrar en estos compradores finales y distribuidoras (ilustración 71).

*Tvmedia2* apunta a dos ferias más que, aunque se desarrollan en el ámbito español y los costes son menores por estar en nuestro país, no dejan por ello de tener carácter internacional, y suplir con ellas los mismos objetivos que con los anteriores mercados expuestos. Estas son *Málaga Market* y *Animacor*, esta última en Córdoba (ilustración 71).

Para el segundo año de internacionalización, la productora andaluza expresa su intención de ir a la feria *Cartoon Forum*, un mercado exclusivo de animación, con un notable prestigio entre el gremio. Y como cierre del ciclo de ferias, en el año 2011, se plantea la asistencia al *New York Summit*, argumentando que en Estados Unidos podrían interesar sus proyectos, sobre todo desde la perspectiva del creciente peso específico de su comunidad de hispano-hablantes.

Además de esta presencia en ferias internacionales, *Tvmedia2* refleja otra serie de acciones a poner en práctica en este bienio 2010-2011, como emprender la venta de DVDs y cuentos del proyecto *Tatos* para colegios y asociaciones educativas y pedagógicas, a través de entidades públicas y privadas.



ILUSTRACIÓN 72. ACCIONES PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE TVMEDIA2 EN EL PLAN DE ACCIÓN INTERNACIONAL POR DOS AÑOS PARA EXTENDA



**III. Acciones para el correcto desarrollo empresarial que apoye la internacionalización de nuestros productos.**

- a. Idiomas.
  - i. *Formación en idiomas*
    - 1. Mónica Hinojosa. Inglés
  - ii. *Traducción web TVMEDIA2.com y tatos.es al menos al inglés.*  
Continuar reforzando la web con más contenidos interactivos.
  
- b. Formar parte activa de las asociaciones a las que pertenecemos para poder conseguir información y sobre todo la oportunidad de cambiar cosas que puedan beneficiarnos a nosotros y al sector de la animación.
  
- c. Formación en Marketing y comercio exterior. María Zumárraga.

Fuente: Plan de acción internacional de *Tvmedia2*

Contempla también, la empresa andaluza, el reforzamiento en idiomas, sobre todo el inglés, en sus proyectos y las multiplataformas *online* que desarrolle para la difusión de sus proyectos, y seguir formándose en *marketing* y comercio exterior, para poder continuar con el objetivo de la internacionalización como se puede ver en la ilustración 72.

Uno de los apartados mas importantes de este plan de acción, y de cualquier otro plan o informe, es el plan de financiación de los proyectos.

Como se puede contemplar en la ilustración 73, este plan de financiación muestra las ayudas y subvenciones públicas, como los de la Consejería de Cultura por la Junta de Andalucía, el ICAA y los programas Media de la Unión Europa, ya explicados en apartados anteriores en este estudio de investigación. Pero también se explicita en este plan de

financiación otras subvenciones, que aunque no tienen relación con contenidos creativos, culturales o audiovisuales, sí pueden servir para afianzar más este tipo de proyectos y para reforzar la innovación y tecnología de la empresa andaluza. Es el caso de la subvención de innovación tecnológica que *Tvmedia2* solicitó a la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA), de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y que le fue concedida un año más tarde (se adjunta la documentación de dicha subvención en el apartado anexos de este trabajo de investigación).

#### ILUSTRACIÓN 73. PLAN DE FINANCIACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN INTERNACIONAL POR DOS AÑOS DE *TVMEDIA2* PARA *EXTENDA*

#### IV. Plan de financiación.

##### a. Ayudas y subvenciones entidades públicas:

1. *Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa*. 40% presupuesto total para modernizar equipos. *PC's* más potentes para la realización de la animación 3D. En trámite.
2. *Consejería de Cultura*. Subvención para desarrollo y producción de largometraje de animación para cine para nuevo proyecto.
3. *ICAA*. Subvención para la producción de cine.
4. *Consejería de Cultura*. Ayuda para promoción y ferias de obras audiovisuales.
5. *Consejería de Cultura*. Ayuda para la coproducción.
6. *Instituto Andaluz de la Mujer*. Debido a la discriminación positiva, esta entidad cuenta ahora con bastantes ayudas para la mujer empresaria.
7. *Consejería de Agricultura y Pesca*.
8. *Consejería de Educación*.
9. *Programas MEDIA*

 TVMEDIA2 | Plan de Acción Internacional

Fuente: Plan de acción internacional de *Tvmedia2*

Como planteamiento de financiación privada, la empresa *Tvmedia2* planifica las siguientes acciones al respecto, incluidas también en el plan de acción para la internacionalización:

- Coproducción. Tanto para la serie *Tatos* como para el largometraje *El Orbe de la Inteligencia*.

- Patrocinios de empresas y/o consorcios de alimentos mediterráneos para *Tatos*. Primer contacto en la feria Andalucía Sabor (Sevilla, 2009). Reuniones previstas con: *Covap*, *Coosur* y *Consortio de Jabugo*. *EXTENDA* puede facilitar a *Tvmedia2* una lista de proveedores a los que ofrecer el patrocinio de *Tatos* a través de su departamento agroalimentario.
- Recursos propios derivados de otras unidades de negocio. Centro de formación homologado por la Junta de Andalucía y empresa de servicios audiovisuales.
- Máster profesional de animación *3D*. Además de reportar unos beneficios de unos 30.000 euros, dota de personal para el propio estudio de animación. Diciembre a junio de 2010.
- Máster profesional de Imagen Informativa (Fotoperiodismo, Videoperiodismo e Infografía). Enero a junio de 2010. De estos dos másteres se prevé que finalmente se haga sólo uno, como así ocurrió en el año 2010.
- Cursos para la formación de desempleados y formación continua de profesionales, como son los cursos de FPO y MENTA. Dos cursos previstos para el primer trimestre de 2010, que garantizan la supervivencia y estabilidad económica de *Tvmedia2*.
- Trabajos de postproducción. Subcontrataciones. Durante los últimos nueve años, *Tvmedia2* se ha dedicado a realizar trabajos de publicidad, postproducción, montaje, etalonaje y edición de vídeo para otras empresas además de ser Centro de Formación homologado por la Junta de Andalucía. Este departamento seguirá funcionando, para asegurar la estabilidad de la empresa y así se ofrece en las ferias nacionales e internacionales que no se ajusten al sector de la animación.

Para finalizar con este informe de plan de acción elaborado por *Tvmedia2* para la entidad pública *EXTENDA*, de cara al desarrollo internacional, este concluye con una serie de expectativas a conseguir

tras desarrollar completamente este plan bienal 2010-2011 y que se recoge en la ilustración 74.

#### ILUSTRACIÓN 74. CONCLUSIONES Y EXPECTATIVAS PARA EL 2011 DEL PLAN DE ACCIÓN INTERNACIONAL POR DOS AÑOS DE *TVMEDIA2* PARA *EXTENDA*

##### V. Conclusión y expectativas para 2011

- a. Haber conseguido coproductor para “Los Tatos” y para “El Orbe de la Inteligencia”.
- b. Haber conseguido al menos una preventa con alguna televisión autonómica, nacional o internacional para “Los Tatos”.
- c. Intentar hacer un acuerdo de colaboración con RTVA.
- d. Entrar en producción de la primera temporada de la serie de “Los Tatos”.
- e. Mejorar los sistemas de gestión.
- f. Internacionalizar las webs.
- g. Crear un departamento de promoción exterior especializado y formado.
- h. Normalizar la economía de la empresa.

---

<sup>i</sup> Comentarios de María Kovessdi en su conclusión al Diagnóstico de *TVMEDIA2*

 TVMEDIA2 | Plan de Acción Internacional

Fuente: Plan de acción internacional de *Tvmedia2*

Este plan de acción se incluye en el diagnóstico para su cierre, y se toma en consideración en el informe de lanzamiento (ilustración 75) que la consultora *MKM* hace para *EXTENDA*, sobre la empresa de *Tvmedia2*. Este nuevo informe, que es otro trámite más para que la productora andaluza pueda acceder a la ayuda que *EXTENDA*, junto con *ICEX*, concede a determinadas empresas para poner en marcha y realizar su plan de acción internacional, esto es, poder ir a las ferias y mercados mundiales y empezar las demás actividades que se contemplan en el plan de acción.

La consultora *MKM* divide este informe en los siguientes apartados: descripción de la empresa, plan estratégico de la productora definida por el programa de desarrollo internacional de *EXTENDA* y, por último, realiza una valoración técnica de la participación de la empresa en este programa



de desarrollo internacional. En la ilustración 75 se puede apreciar el índice de este informe de lanzamiento con estas secciones y sus subsecciones.

ILUSTRACIÓN 75. ÍNDICE DEL INFORME DE LANZAMIENTO: PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INTERNACIONAL

Informe de Lanzamiento: Plan de Acción	
<b>1. Descripción de la Empresa</b>	
1.1. Resumen del histórico de la Empresa	3
1.2. Oferta de la Empresa: Definición del Negocio y Posicionamiento	4
1.3. Ventajas Competitivas sobre las que basa su oferta	4
1.4. Cobertura Geográfica de Mercados de la Empresa	5
1.5. Canales de Acceso y Distribución	5
1.6. Resumen: nivel de internacionalización y potencial	6
<b>2. Plan Estratégico definido para el Programa</b>	
2.1. Definición de Objetivos (3 años), Líneas Maestras e Indicadores	7
2.2. Plan de Acción: Desarrollo de Líneas Maestras y principales Acciones	7
2.3. Cronogramas de Acciones y Reuniones	9
2.4. Presupuesto de Gastos y previsión de Apoyo de Extenda	10
<b>3. Valoración Técnica de la Participación de la Empresa en el Programa</b>	
3.1. Validación Técnica	11
3.2. Claves y Puntos Críticos en la Ejecución del Programa	11

Fuente: Informe de lanzamiento del plan de acción del programa de desarrollo internacional de *Tvmedia2*

La primera sección de este informe comprende un apartado en el que se hace un resumen del histórico de la empresa. En nuestro caso práctico, *MKM* empieza alabando el hecho de que *Tvmedia2* se dedica a la producción audiovisual desde hace una década. Y que a partir del año 2009, tras la realización del Diagnóstico de Competitividad y Potencial de Internacionalización de la empresa, apoyado por *EXTENDA*, la vía de crecimiento de la empresa obligatoriamente pasa por los mercados internacionales, teniendo en cuenta que desarrolla su actividad en uno de los sectores económicos más globalizados.

El proyecto de internacionalización de la empresa se centra en su

primera línea de negocio, en la producción y comercialización de producciones audiovisuales propias, de carácter educativo y pedagógico, para público infantil, cuyas costumbres y modos de ocio son cada vez más similares en el mundo entero. La apuesta de *Tvmedia2* por su crecimiento, en un entorno globalizado es seria, su trayectoria bien planificada y ejecutada. En tal sentido, se apunta que en el año 2009 participó en todas las actividades de promoción internacional del sector audiovisual de *EXTENDA*, con mucha originalidad y propuestas de valor innovadoras.

En relación con la cifra de facturación, exportación y número de empleados en el sector audiovisual, *MKM* resalta que se debe olvidar de los indicadores habituales del sector productivo tradicional. Aunque la cifra de facturación en el año 2008 de la empresa es pequeña, la situación financiera en el año 2010 es equilibrada y permite afrontar los retos planteados en su desarrollo internacional. Para la internacionalización del sector audiovisual no se trata únicamente de disponer de grandes cifras de facturación, sino de buenos proyectos que comercialmente resulten atractivos para las entidades financiadoras de proyectos.

La consultora, para terminar este apartado, refleja los datos económicos de *Tvmedia2* del periodo de facturación del 2008, a nivel nacional, como histórico, para que luego se pueda ver su evolución financiera hasta 2010-2011.

En otro apartado, dentro de esta primera sección, se hace referencia a la oferta de *Tvmedia2*, es decir, sobre su definición de negocio y su posicionamiento dentro del mercado nacional. *MKM* refleja que la producción, coproducción y comercialización es la primera línea de negocio de la empresa a escala internacional, que se ciñe a la venta internacional de su producto audiovisual *Tatos*.

El proyecto despierta interés indudable y todos los mecanismos por parte de la empresa están en marcha para su desarrollo, tanto productivo, como internacional. *Tvmedia2* ha solicitado apoyo para la producción de

líneas de cultura, innovación y está localizando, con muy buenos resultados, *partners* estratégicos, que tras la realización del proyecto piloto apoyan el proceso de producción. Entretanto, la empresa, durante el año 2009 y 2010, también está desarrollando la línea de *merchandising* que refuerza su producto audiovisual. El producto desarrollado está disponible tanto en español como en inglés, apto para los mercados internacionales, ya que su conceptualización original y su posterior desarrollo se ha realizado con mentalidad global.

Continúa el informe, en esta sección, con las ventajas competitivas sobre las que basa su oferta, en este caso, sobre su proyecto *Tatos*. *MKM* afirma que el producto gusta en los mercados internacionales, afirmación que se basa en los resultados de la reciente Feria de *MIFA* 2010, en la que la empresa participó con el apoyo de *EXTENDA* y cuyos resultados son prometedores. Existen varias ventajas competitivas en las que la empresa puede basar su estrategia internacional. Tiene un centro productivo impecable y los medios técnicos y tecnológicos adecuados para la producción, así como su organización y capacidad de respuesta ante la potencial demanda que es flexible y adecuada.

La gestión económica-financiera es rigurosa y se adapta a la disponibilidad de los recursos. La empresa tiene capacidad de endeudamiento con financiación ajena, que es consciente y profesional en la gestión de riesgos inherentes al proyecto.

La empresa dispone o está en proceso de negociación de alianzas estratégicas adecuadas en el sector audiovisual. Y en cuanto a la línea de negocio promovida en los mercados internacionales obtiene recursos financieros propios de otras líneas de actividad rentables de la empresa.

La consultora *MKM*, en otro apartado de esta sección del histórico de *Tvmedia2*, habla también de su cobertura geográfica con respecto a sus mercados, y sobre los canales de acceso y distribución que tiene. Y refleja en este informe de lanzamiento que la cobertura geográfica de

*Tvmedia2* abarca Andalucía y especialmente la provincia de Málaga, en las líneas de negocio tradicionales que apoyan económicamente el lanzamiento global de la línea de negocio y proyecto internacional.

En su intento de proyección exterior, la empresa actúa con mentalidad global, tiene contactos de potenciales clientes en varios países, en tres continentes, Europa, América y Asia, y con buen criterio en esta fase de desarrollo inicial presta atención a los mercados europeos y americanos, aunque mantiene contactos y conversaciones con agentes y distribuidores globales, que en un momento determinado podrían adquirir derechos de diferente tipología a nivel global.

La empresa es muy consciente de que debe encontrar un socio estratégico (por tamaño, por capacidad financiera), para tener éxito con su proyecto y proyección internacional. De manera ordenada y sistematizada está desarrollando acciones y presentaciones para lograr este objetivo. Se espera que en breve cierre negociaciones en este aspecto. *Tvmedia2*, así mismo, es muy consciente de la necesidad de una referencia “local, regional o nacional” en televisión, para el lanzamiento definitivo y rentable de su proyecto. Está trabajando en ello y valorando el proyecto hasta ahora desarrollado.

Como último apartado de esta sección sobre *Tvmedia2*, la consultora expone en el informe el nivel de internacionalización actual y potencial que tiene la empresa. Para ello escribe que la empresa tiene alto potencial de internacionalización para la línea de negocio en general y para su proyecto *Tatos* en particular. Que tal y como estamos comentando en el sector audiovisual el criterio geográfico tiene una importancia relativa, si la empresa, a título de ejemplo, puede posicionar su producto en, por ejemplo, *Cartoon Network*, su producto se globalizará inmediatamente, accediendo de golpe a varios destinos geográficos.

La empresa tiene un departamento de internacionalización con dos personas dedicadas a la promoción exterior y a la propiedad. La gerencia está involucrada en esta labor, ya que esta línea de negocio está

desarrollada con mentalidad global. Sus recursos actuales son suficientes para poner en marcha el plan de acción y la empresa está dispuesta a hacerlo, no obstante la involucración de varias entidades financiadoras es cuestión clave y, sin embargo, esta parte del plan de acción está en proceso de ejecución.

Por otra parte, se apunta que en el sector audiovisual el éxito de un proyecto no depende única y exclusivamente de los antecedentes y trayectoria histórica de una productora, ya que muchos productores noveles tienen éxito inmediato con sus creaciones, y productoras consagradas fracasan con sus producciones. En España, en el sector audiovisual, 9 de cada 10 largometrajes de ficción no son rentables, a pesar de lo cual se producen, obtienen financiación y generan ingresos para sus productores. Este ratio es mejor en el sector de animación y otros productos audiovisuales de no ficción.

En relación con el proyecto de *Tatos*, tras el atento análisis de su piloto, se puede constatar que el producto está concebido con mentalidad global, gusta en los mercados internacionales, hay interés para desarrollarlo, el equipo promotor y propietario del proyecto es consciente del proceso que han recorrido, de que lo están desarrollando y de las dificultades que se les podrían presentar, por eso se organiza de manera ordenada y sistematizada para llevar a cabo el proyecto.

En la segunda sección de este informe de lanzamiento de desarrollo internacional, que elabora la consultora *MKM*, se introducen los objetivos principales del plan estratégico de *Tvmedia2*, sus lineamientos para poder llevar a cabo estos objetivos y sus indicadores para el trienio 2010-2011-2012. En la ilustración 76 se muestra como los objetivos primordiales son el posicionamiento del proyecto *Tatos*, la preparación de otros proyectos y el reforzamiento de la empresa a nivel de *marketing* para la internacionalización.

ILUSTRACIÓN 76. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INTERNACIONAL

**2. Plan Estratégico definido para el Programa**

**2.1. Definición de Objetivos (3 años), Líneas Maestras e Indicadores**

Objetivo	LMAE para cumplir Objetivo	Indicadores
Posicionamiento y venta de los Tatos en los mercados internacionales	Participación en ferias y festivales con los materiales de promoción adecuados	Nº de Ferias Nº de contactos Nº de ofertas en firme Cifra de negocio exterior
Preparación de otros proyectos de índole global en la misma línea de negocio	Método para la conceptualización, producción y comercialización de proyectos de similares características	Nº de proyectos en preparación
Reforzamiento de aptitudes internas y elementos de promoción para la internacionalización	Adaptación de procesos internos y materiales de promoción a la internacionalización	Nº de programas de formación Nº de actualizaciones y adaptación de material de promoción

Fuente: Informe de lanzamiento del plan de acción del programa de desarrollo internacional de *Tvmedia2*

Sus lineamientos claves para conseguir los objetivos planteados son la participación en ferias, festivales y foros, con promoción adecuada de sus productos, así como producir proyectos de similares características que *Tatos*, es decir, de índole educativo y adaptar los procesos internos y de material de promoción de *Tvmedia2* y su proyecto *Tatos* a los mercados internacionales, a los que esté previsto acudir. Sobre los indicadores de los mismos no refleja la consultora nada al respecto.

Entre las ferias a destacar en este informe están la de *MIFA*, *MIPCOM*, *Kidscreen*, *Cartoon Network* y *Expotoons*. Todas ellas especializadas en programación infantil y animación, y que podemos ver en la ilustración 77, al igual de los lineamientos y acciones a seguir.

La segunda línea maestra, como se puede apreciar en la ilustración 78, consiste en la preparación de otros proyectos de índole internacional en la misma línea de negocio del proyecto *Tatos*, como ya se explicó anteriormente. *Tvmedia2* ya estaba en el proceso de desarrollo de otro proyecto de animación denominado *El orbe de la inteligencia*, también de carácter global y eminentemente pedagógico. Esta línea principal se



desarrollaría en el siguiente año de este programa de desarrollo, es decir, en el 2011.

ILUSTRACIÓN 77. DESARROLLO DE LÍNEAS Y ACCIONES PRINCIPALES PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO INTERNACIONAL

2.2. Desarrollo de Líneas Maestras y principales Acciones						
LMAE 1: Participación en Ferias y Festivales, Foros para la promoción de los Tatos con los materiales de promoción adecuados						
ACCION	Empezar	Terminar	Resp.	Coste	Financ.	Soporte que dará el Consultor
1. MIFA, feria	Febrero 2010	Julio 2010	Mónica e Inma	3147	Empresa-EXTEN-DA	No es necesario, EXTENDA participa
2. MIPCOM, feria	Mayo 2010	Nov.2010	Mónica	3147	Empresa-EXTEN-DA	No es necesario, EXTENDA participa
3. KIDSCREEN feria	Nov.2010	Marzo 2011	Mónica	3874	Empresa-EXTEN-DA	No es necesario, EXTENDA participa
4. CARTOON NETWORK	Junio 2010	Dic.2010	Mónica	2500	Empresa-EXTEN-DA	La propuesta para reforzar conocimiento financiación y promoción internacional
5. EXPO-TOONS, feria	Sept 2010	Enero 2011	Mónica	3500	Empresa-EXTEN-	No es necesario, la participación es individual
6. Diversos materiales de promoción	Abril 2010	Mayo 2011	Mónica e Inma	14150	Empresa-EXTEN-DA	No aplica
						7

Fuente: Informe de lanzamiento del plan de acción del programa de desarrollo internacional de Tvmedia2

La tercera línea económica de la productora andaluza (ilustración 78) sería la adaptación de elementos internos y material promocional a los mercados globales, en los que la empresa va a estar presente durante este bienio, en festivales y ferias.

Además de realizar una inversión en formar al personal dedicado al departamento de internacionalización, también es necesario invertir en traducciones, sobre todo en inglés y francés, de todo el material promocional de los proyectos que se presentan en las ferias

internacionales, como por ejemplo las páginas web de empresa y proyectos, los dosieres y *flyers* para las ferias, el cuento y DVDs para la venta.

ILUSTRACIÓN 78. CONTINUACIÓN DEL DESARROLLO DE LÍNEAS Y ACCIONES PRINCIPALES PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO INTERNACIONAL

<b>LMAE 2:</b> Preparación de otros proyectos de índole global en la misma línea de negocio						
<b>ACCION</b>	<b>Empezar</b>	<b>Terminar</b>	<b>Resp.</b>	<b>Coste</b>	<b>Financ.</b>	<b>Soporte Consultor</b>
1. Conceptualización	Enero 2011	Dic. 2010	Mónica	20000	Empresa y otros institutos	No procede
<b>LMAE 3:</b> Adaptación de procesos internos y materiales de promoción a la internacionalización						
<b>ACCION</b>	<b>Empezar</b>	<b>Terminar</b>	<b>Resp.</b>	<b>Coste</b>	<b>Financ.</b>	<b>Soporte Consultor</b>
1. CURSOS INTERNACIONALES	Sept. 2010	Dic. 2012	Mónica	2400		No procede
2. TRANSLACIONES	Enero 2010	Dic. 2012	Inma	3000		No procede
3. MAS CLASIFICACIONES	Junio 2010	Junio 2010	Mónica	300		No procede

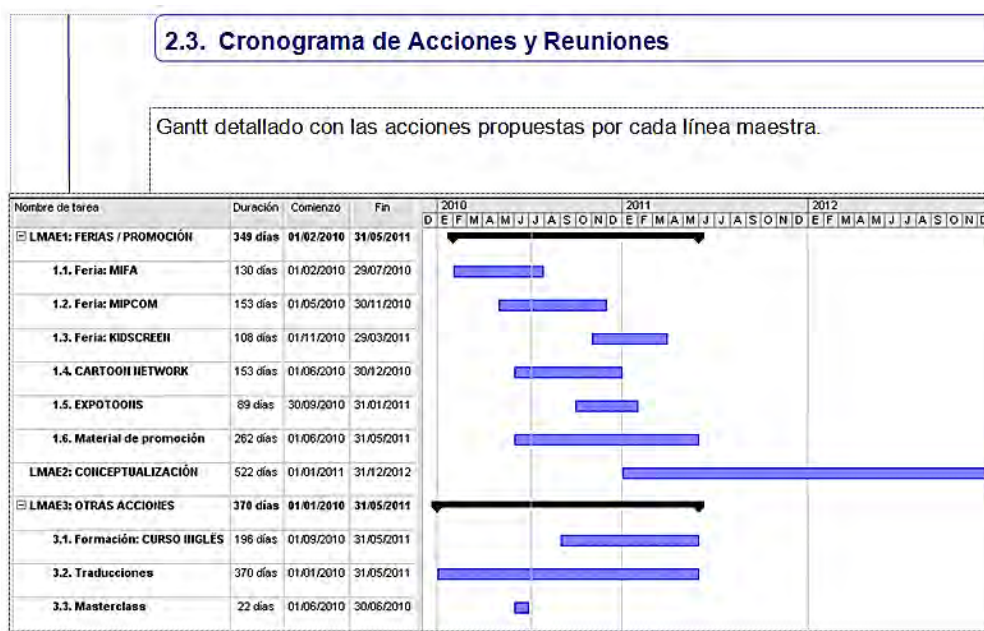
Fuente: Informe de lanzamiento del plan de acción del programa de desarrollo internacional de *Tvmedia2*

En este informe debe aparecer el lanzamiento de un cronograma específico detallándose por años, meses y días, cada acción propuesta por cada una de las tres líneas maestras como se puede apreciar en la ilustración 79.

Por último, en esta segunda sección de este informe de desarrollo internacional se adjunta un presupuesto con todos los gastos y también sus acciones en el transcurso del bienio 2010-2011 como se muestra en la ilustración 80.



## ILUSTRACIÓN 79. CRONOGRAMA DE ACCIONES Y REUNIONES PARA EL PROGRAMA DE DESARROLLO INTERNACIONAL



Fuente: Informe de lanzamiento del plan de acción del programa de desarrollo internacional de *Tvmedia2*

En éste debe quedar reflejado qué pasos se va a dar para promocionar la serie y cuál es el coste monetario de cada línea y acción.

Con respecto al total del presupuesto, de más de 30.000 euros, *EXTENDA* se compromete a ayudar a la productora con el 50%, siempre y cuando todas las acciones correspondan a las fechas reflejadas en el informe y a sus costes bien justificados, con sus facturas correspondientes e informes al respecto. En la primera parte del presupuesto se justifica la inversión que se va a realizar en todo 2010 que, en gran parte se destinará a presentar el proyecto en las ferias y festivales internacionales. En la ilustración 80 se muestra cómo quedó el presupuesto, de forma pormenorizada.

La adaptación de la página web de la empresa, el piloto de *Tatos* y el material promocional del mismo en varios idiomas será otro de los objetivos del año para convertir el producto en lo más internacional posible.

ILUSTRACIÓN 80. PRESUPUESTO DE GASTOS Y PREVISIÓN DE APOYO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INTERNACIONAL. LINEAMIENTOS 1

2.4. Presupuesto de Gastos y previsión de Apoyo de Extenda (1º año)			
PRESUPUESTO DE GASTOS junio 2010 a mayo 2011			
		Coste	Comentarios
<b>LMAE1: FERIAS / PROMOCIÓN</b>		<b>28.844 €</b>	
	1.1. Feria: MIFA	3.147 €	presupuesto muy moderado, únicamente contempla gastos de viaje
	1.2. Feria: MIPCOM	3.147 €	presupuesto muy moderado, únicamente contempla gastos de viaje
	1.3. Feria: KIDS-CREEN	3.500 €	presupuesto muy moderado, únicamente contempla gastos de viaje
	1.4. CARTOON NETWORK	2.500 €	presupuesto muy moderado, únicamente contempla gastos de viaje
	1.5. Feria Individual Expotoons (Buenos Aires)	3.500 €	presupuesto muy moderado
	1.6. Publicidad en revistas especializadas	1.800 €	presupuesto muy moderado, únicamente llegará para 3-4 inserciones
	1.7. Catálogo de los proyectos	2.500 €	Necesario como material de presentación de los proyectos de la productora
	1.8. Internacionalización página web	1.600 €	Adaptación de la WEB en idiomas extranjeros
	1.9. Pilotos en inglés y francés	5.000 €	Pilotos del proyecto TATOS
	1.10. Material promocional en inglés	3.250 €	Necesario como material de presentación de la productora

Fuente: Informe de lanzamiento del plan de acción del programa de desarrollo internacional de *Tvmedia2*

En la segunda parte del presupuesto aparecen las otras dos líneas de acción, que son el desarrollo de otros proyectos audiovisuales con carácter global y el fortalecimiento de las capacidades de la empresa para la internacionalización, como es la inversión en idiomas y el financiamiento para recibir clases específicas de proyectos audiovisuales a desarrollar por la empresa en un futuro. En la ilustración 81 podemos ver el presupuesto desglosado.

En la última sección de este informe aparece una sección donde la empresa consultora *KMK* hace una validación técnica sobre *Tvmedia2*, su proyecto, sus objetivos y estrategia.

Las otras fortalezas que resalta la consultora están relacionadas con los objetivos estratégicos fijados por parte de *Tvmedia2*. Estos son claros y la empresa los ha asumido, su presupuesto es realista, acorde

con la situación financiera de la empresa. El presupuesto presentado es moderado y austero, ya que la empresa asume bastantes más gastos de promoción en el mercado nacional, así como todos los gastos de *merchandising* en los mercados internacionales. Otra de las fortalezas que resalta el informe es que la empresa combina muy bien sus recursos con sus objetivos y agudiza su ingenio para el logro de sus objetivos.

ILUSTRACIÓN 81. PRESUPUESTO DE GASTOS Y PREVISIÓN DE APOYO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INTERNACIONAL. LINEAMIENTOS 2

<b>LMAE2: CONCEPTUALIZACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS PARA INTERNACIONALIZACIÓN</b>			NO INVOLUCRA A EXTENDA
<b>LMAE3: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES</b>		3.700 €	
	3.1. Formación: CURSO INGLÉS	1.200 €	Face to face
	3.2. Traducciones	2.200 €	presupuesto muy moderado
	3.3 MasterClass: Cartoon Finance	300 €	Seminario específico de modelos de financiación de producción audiovisual a escala internacional
	<b>TOTAL</b>	<b>33.644 €</b>	

Fuente: Informe de lanzamiento del plan de acción del programa de desarrollo internacional de *Tvmedia2*

La propietaria de la empresa es miembro del comité ejecutivo de varias asociaciones empresariales, tanto del sector como de asociaciones transversales, aparte de profesora universitaria en el sector, hecho que por una parte indica la responsabilidad social de la empresa y, por otra, permite optimizar el conocimiento de instituciones que puedan apoyar la actividad de la empresa.

Para cerrar este informe de lanzamiento, la empresa *KMK* declara los puntos críticos que pueda tener *Tvmedia2* de cara a su desarrollo internacional y cómo pueden ser paliados.

Como aparece en la Ilustración 82, la consultora *MKM* expone que la debilidad de la empresa podría tener su origen en el deterioro de la situación financiera de la empresa. Sin embargo matiza que esta situación es poco probable, ya que por una parte puede tener recursos propios de

otras líneas de negocio y por otra, ha solicitado todos los apoyos posibles para la producción.

#### ILUSTRACIÓN 82. CLAVES Y PUNTOS CRÍTICOS EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INTERNACIONAL

**3.2. Claves y Puntos Críticos en la Ejecución del Programa**



La debilidad hipotética de la empresa única y exclusivamente podría tener su origen en el deterioro de la situación financiera de la empresa, cosa poco probable, ya que por una parte puede tener recursos propios de otras líneas de negocio y por otra parte ha solicitado todos los apoyos posibles para la producción.

No se detectan amenazas del entorno, la programación infantil de productos audiovisuales está en crecimiento.

Sería muy conveniente lograr el apoyo de RTVA para el año 2011, una vez realizada el desarrollo completo del proyecto "Los Tatos".

PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA MEDIA 2, S.L.  
En Mijas a 2 de Junio de 2010

MKM Internacional Business Consulting, S.L.  
En Mijas a 2 de Junio de 2010



11

Fuente: Informe de lanzamiento del plan de acción del programa de desarrollo internacional de *Tvmedia2*

Además subraya que no se han detectado amenazas del entorno y la programación infantil de productos audiovisuales está en crecimiento. Al mismo tiempo destaca que sería muy conveniente lograr el apoyo de RTVA para el año 2011, una vez realizado el desarrollo completo del proyecto *Tatos*. Este informe se cierra con la firma de ambas empresas, de la consultora MKM y la productora andaluza, como se puede apreciar en la ilustración 82.

Una vez rubricado tal informe por ambas partes y de mutuo acuerdo se deriva el *dossier* a la entidad EXTENDA, junto con una solicitud formal pidiendo la ayuda correspondiente para el inicio de acciones comerciales extranjeras que ya plasmó *Tvmedia2* en su plan de acción bienal y en este mismo informe. En esta solicitud formal a EXTENDA (ilustración 83), se vuelve a insertar un breve resumen de la trayectoria de la empresa, su facturación económica como histórico de los años 2007, 2008 y 2009 y, a continuación, se describe el informe anterior



modificado, teniendo en cuenta las apreciaciones de la consultora, así como el plan de acciones a acometer, con los costes reales de cada uno de ellos. En esta solicitud también se expone cada feria y festival al que la empresa va asistir y las actividades a desarrollar en cada uno de los casos, explicitando el país y ciudad en los que se ubican, las fechas de celebración, su duración exacta y el presupuesto final en cada uno de los acontecimientos.

ILUSTRACIÓN 83. MODELO DE SOLICITUD DE *EXTENDA* PARA LA AYUDA AL PROGRAMA DE DESARROLLO INTERNACIONAL



Bases Servicio Extenda Desarrollo Internacional 2010  
Anexo II: Plan de Desarrollo de Negocio

1 DATOS DE LA EMPRESA y RESPONSABLE DEL PROYECTO	
Razón Social: Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.	Forma Jurídica: Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.
Nombre y apellidos del responsable del proyecto: Mónica Hinojosa Becerra	
Teléfono: 952 19 87 90	E-mail: <a href="mailto:produccion@tvmedia2.com">produccion@tvmedia2.com</a> / <a href="mailto:tvmedia@hotmail.com">tvmedia@hotmail.com</a>
Cargo: Dirección. Administradora única de la empresa	País de residencia: España

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	
<p><b>Tvmedia2 Producciones</b>, surge de la necesidad de cubrir una serie de servicios de producción audiovisual adaptándose y satisfaciendo las necesidades del cliente. Su misión dar respuestas eficientes a la demanda del mercado audiovisual. Entre sus actividad en estos 10 años destaca la producción de: Cortometraje: Lazos, de 28' de duración. Segundo Premio en el Festival de Cortos de Benalmádena. 1997. Cortometraje: La Margarita Loca de 17' estrenado en los Multicines Alfil de Fuengirola, Málaga. 2005. Documental sobre el "El lince Ibérico" de 20' para la Asociación Ornitológica Española. 2004. 10 Videos promocionales de 6 min para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L. en 2007. Videos Promocionales de 5' para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía desde el 2005 hasta la actualidad. Cursos Universidad – Empresa del ámbito de la producción y postproducción audiovisual desde el año 2005 hasta la actualidad. Centro de Formación Homologado por la Junta de Andalucía impartiendo formación de F.P.O. desde el año 2005 hasta la actualidad. Centro de Formación colaborador de la Cámara de Comercio. Cursos para el CEP desde el 2005.</p>	

Fuente: Modelo de solicitud que realizó *Tvmedia2* para *EXTENDA*

El total del presupuesto por el trienio 2010-2011-2012 asciende a un total de 94.765 euros, y en la propia solicitud se deja claro en que acciones se involucra la entidad *EXTENDA*, con un total del 50% como máximo en cada acción, y en cuáles la empresa tiene que hacerse cargo del 100% del gasto del mismo.

Se puede apreciar, en las ilustraciones 83 y 84, el modelo de solicitud que *Tvmedia2* realizó y emitió a *EXTENDA*. En la primera parte

de ésta fue necesario rellenar todos los datos del solicitante y de la empresa. En un segundo apartado se realizó una breve descripción de la evolución de la productora, desde sus comienzos hasta el estado en el que se encontraba en el momento de solicitar la ayuda.

ILUSTRACIÓN 84. CONTINUACIÓN DEL MODELO DE SOLICITUD DE *EXTENDA* PARA LA AYUDA AL PROGRAMA DE DESARROLLO INTERNACIONAL



Bases Servicio Extenda Desarrollo Internacional 2010  
Anexo II: Plan de Desarrollo de Negocio

29	1.5.Feria MIPJUNIOR-MIPCOM	FRANCIA	2012	OCTUBRE	8 DIAS	4.147 €
30	1.6. Publicidad en revistas especializadas		2012			3.900 €
31	1.7. Catálogo de los proyectos		2012			2.500 €
32	1.8. Internacionalización página web		2012			1.600 €
33	1.9. Misión Comercial Miami	ESTADOS UNIDOS	2012			2.600 €
34	1.10. Material promocional en inglés		2012			3.250 €
35	1.11. Misión Comercial San Francisco	ESTADOS UNIDOS	2012			2.600 €
36	1.12. Misión Inversa coproductor	ESPAÑA				2.600 €
37						
38	2. CONCEPTUALIZACIÓN NUEVOS PRODUCTOS PARA INTERNACIONALIZACIÓN	NO INVOLUCRA A EXTENDA	NO EXTENDA	NO INVOLUCRA A	NO INVOLUCRA A	NO INVOLUCRA A EXTENDA
39						
40	3.1. Formación: CURSO INGLES	MALAGA-ESPAÑA	2012	TODO EL AÑO		1.200€
41	3.2. Traducciones	MALAGA-ESPAÑA	2012			2.200 €
42	3.3. Asesoramiento jurídico	SEVILLA-ESPAÑA	2012	TODO EL AÑO		3.600 €
43	3.4. Consultoría internacional	BILBAO-ESPAÑA	2012			4.600 €
44						
45	<b>TOTAL SEGUNDO AÑO DE INTERNACIONALIZACIÓN</b>		2011-2012			<b>48.144 €</b>
46						
47	<b>TOTAL DOS AÑOS DE INTERNACIONALIZACIÓN</b>		DIC2010- DIC2012			<b>94.765 €</b>

Fuente: Modelo de solicitud que realizó *Tvmedia2* para *EXTENDA*

Una vez aprobada la solicitud por *EXTENDA*, el siguiente paso que tenía que superar *Tvmedia2* era la asistencia a las ferias internacionales, y cómo prepararse para estas. Es decir, disponer de las herramientas apropiadas para abordar su participación en tales foros de ámbito global. Esta es la cuestión que se aborda en el siguiente apartado del estudio: cómo afronta con éxito *Tvmedia2* su primera feria internacional para posicionar su proyecto *Tatos* y conseguir alianzas para la producción de la misma.

### 3. 3. Implantación y promoción exterior

*Tvmedia2* se encuentra entonces en la segunda fase del programa desarrollo internacional y es entonces cuando se activa a la empresa y se le da el impulso al mercado exterior. Según el plan de acción aprobado por la agencia andaluza de promoción y con el apoyo económico para que

pueda asistir a estas ferias y festivales que se han marcado previamente en el plan, la primera feria a la que acude *Tvmedia2*, en 2009, es la de *MIFA*, en la estratégica ciudad francesa de Annecy, en el departamento de la Alta Saboya, situada a su vez cerca de Italia y Suiza. Pero antes de dar este salto fue precisa una importante preparación, para poder asistir con las mínimas posibilidades de éxito. Para ello, ¿cuáles son los pasos que da *Tvmedia2* antes de acudir a su primera feria internacional?

### 3. 3. 1. Guía y recomendaciones para enfrentarse a la primera feria internacional

Para enfrentar este acontecimiento, con ayuda técnica de *EXTENDA*, *Tvmedia2* contrata los servicios de una consultora gallega, de carácter externo, *Flux Film*, especializada en el asesoramiento a productoras antes de que asistan a cualquier mercado de índole audiovisual. Nina Frese fue la consultora que ayudó a *Tvmedia2* a definir mejor su proyecto *Tatos* y a subsanar algunos errores o carencias que pudiera tener el proyecto antes de asistir a la feria. Para ello, la productora andaluza tiene nuevamente que dar toda la documentación del proyecto *Tatos*, en este caso la “Biblia”, la documentación promocional y también debe responder a una serie de preguntas, vía correo electrónico, para que la consultora pueda elaborar su informe, tal y como se puede ver en la ilustración 85.

En este informe, de cara a la feria *MIFA* 2009, tras un análisis exhaustivo de la información facilitada por *EXTENDA* y la propia empresa, la consultora hace una serie de recomendaciones a *Tvmedia2*. Para exponer las recomendaciones, establece la siguiente estructura:

- Qué tenemos.
- Qué queremos conseguir.
- Cómo alcanzar las metas.

Esta mecánica de trabajo se aplica en dos niveles distintos: uno en relación a la empresa y sus objetivos generales de cara a la feria, y el otro nivel de cara a cada proyecto.

#### ILUSTRACIÓN 85. CUESTIONARIO PREVIO DE *FLUX FILM* PARA *TVMEDIA2*

© FLUX FILM – Nina Frese



##### Cuestionario de preparación (a rellenar en aproximadamente 10 minutos):

Las siguientes preguntas ayudarán a garantizar que el servicio a medida contribuya a **maximizar el potencial de éxito** durante la feria MIFA.

1. ¿Cuántos proyectos y producciones va a llevar a MIFA?  
Un proyecto. La serie de animación 3D "TATOS – Aprende a comer jugando".
2. ¿Cuáles considera los puntos fuertes de estos proyectos y producciones de cara al mercado internacional? (especificar por proyecto)
3. ¿Qué tipo de colaboración está buscando para cada uno de sus proyectos? (coproducción, pre-venta, venta de producto acabado, venta de formatos) Pre-venta mayoritariamente.
4. ¿Qué derechos están disponibles, cuáles ya están vendidos? (Medio y territorio, dividido por proyecto)  
Están disponibles todos los derechos.
5. ¿Considera que los proyectos que lleva serán relevantes para los mismos compradores o tiene un abanico de proyectos muy variado?  
Sólo llevamos uno.
6. ¿Ha realizado alguna venta internacional previa en los proyectos que lleva al MIPCOM? (especificar por proyecto)  
No. Es la primera vez que presentamos el piloto en 3D en una feria. En la anterior MIFA llevábamos tan sólo un clip en 2D. Hemos modificado muchas cosas desde

Fuente: Documentación de *Tvmedia2* para la feria internacional *MIFA* 2009

Cuando asistimos a un mercado nacional o internacional, antes que cualquier otra cosa, es preciso presentar la empresa, aquello que la define y de donde parten sus proyectos. En la carrera comercial es imprescindible dar una imagen de firma solvente y concedora de su negocio, por lo que el primer análisis debe empezar por la propia compañía. Es por ello que la consultora Nina Frese, de *Flux Film*, realizó un breve análisis de las fortalezas y debilidades de *Tvmedia2* dentro del contexto de que se trata. Ser conscientes de quiénes somos y qué lugar ocupamos en el mercado es fundamental en este ámbito.

En tal sentido, es interesante señalar la importancia que pueden tener todos los detalles de la preparación ante este tipo de acciones de promoción. Así, por la información recibida desde la consultora, tanto por la empresa como por *EXTENDA*, se entiende que en *MIFA* habrá una representante de *Tvmedia2*, pero en el proyecto *Tatos* se apunta que la productora se presenta en conjunto con otra compañía, *Lula SH*. Sin



embargo, es preciso dejar claro quién pertenece a cada empresa y qué lugar ocupa cada una de ellas en la producción de la serie *Tatos*. Esto parece una obviedad, pero este tipo de cosas a veces generan confusión. Si a *MIFA* acude *Tvmedia2*, debe constar en primer lugar a la hora de la presentación, y mencionar después que se tiene un acuerdo de coproducción con otro socio.

A continuación la consultora señala los puntos fuertes y débiles de la empresa de cara a la feria.

### **Puntos fuertes**

De entrada es bueno que haya dos estructuras implicadas en el proyecto, transmite confianza por partida doble, siempre y cuando demos a entender que entre ambas compañías hay una relación de absoluta confianza y sinergia, tanto creativa como empresarial. No es adecuado transmitir la sensación de que en la toma de decisiones se multiplican las opiniones y los puntos de vista. Es bueno presentar un equipo de trabajo solvente, pero es importante darle una sola voz, especialmente en el transcurso de la feria.

Como se verá más adelante en el discurso de venta, se debe explotar el carácter complementario de las dos empresas. Por ejemplo: *Lula SH* aporta la creatividad y el *know how*, es una empresa joven pero integrada por personas de amplia experiencia en el sector de la animación y *Tvmedia2* posee la infraestructura y los conocimientos técnicos para el desarrollo de sus proyectos. Una combinación de procesos y recursos resulta muy competitiva.

A juzgar por la página web de *Tvmedia2*, la empresa tiene una larga trayectoria como proveedor de servicios audiovisuales, lo cual hace pensar que está perfectamente preparada para afrontar una producción y que está al tanto de las necesidades del mercado. La vertiente de centro

de formación también es un valor añadido, demuestra que tienen conocimientos que pueden transmitir a otros.

En cuanto a la filosofía de empresa, se considera muy acertada la vocación pedagógica y la especialización en productos educativos, aunque es un perfil cada vez más presente en el sector audiovisual.

### **Puntos débiles**

El hecho de ser una estructura pequeña obliga a hacer un mayor esfuerzo a la hora de establecer lazos estratégicos y conseguir ventas. El mercado audiovisual está muy atomizado, hay gran cantidad de empresas pequeñas que saturan el panorama de proyectos demasiado personales, cuya viabilidad empresarial es relativa. Por *MIFA*, como en otros mercados, pasean muchos realizadores y aficionados con un proyecto bajo el brazo, que por una falta de perspectiva y visión global, no encuentran las oportunidades que se merecen.

En el ámbito internacional, y en un mercado como *MIFA* -a pesar de sus reducidas dimensiones- se comparte espacio y tiempo con gran cantidad de empresas, incluidos los gigantes de nuestra industria, lo cual nos obliga a ser muy conscientes de nuestra escala, especialmente a la hora de establecer objetivos y buscar colaboraciones. Es muy importante desmarcarse de todo ese conglomerado de pequeñas empresas y aficionados, dejar claro en el mercado que somos serios y competitivos en nuestro terreno, y que sabemos cómo funciona la ley de la oferta y la demanda. *Lula SH* y *Tvmedia2* son empresas serias, no cabe duda, pero –ya se sabe- no basta con serlo, hay que parecerlo. En relación con esto, el hecho de que *Tvmedia2* haya sido hasta ahora una empresa de servicios obliga a argumentar muy bien esta nueva faceta de productora de ficción, por lo que se debe demostrar que saben cómo dar el salto a la producción.

La producción de contenidos de ficción para cine y televisión tiene unas leyes distintas a las de la producción de spots a nivel local. Debemos estar preparados para explicar por qué estamos seguros de ser

competitivos en el ámbito internacional. En cualquier caso, ser pequeños y jóvenes no nos hace menos válidos, afrontemos el mercado de forma realista pero sin complejos.

Por último, aunque sea obvio, hay que tener en cuenta que la crisis de carácter internacional que comenzó en 2008 es una debilidad para todos, aunque también tiene sus consecuencias positivas: los cambios siempre traen algo bueno, y es importante tener en cuenta que cerrar contratos será más complicado de lo normal. Con estas sugerencias finaliza la consultora *Flux Film* los puntos fuertes y débiles de la empresa de cara a la feria, sin embargo, continua el informe con el estudio de los aspectos fuertes y débiles del proyecto.

### **Puntos fuertes del proyecto**

La gran ventaja de este proyecto es su oportunidad en cuanto a la temática. Los hábitos alimenticios están sometidos, cada vez más, a un análisis exhaustivo, y entroncan con otros temas fundamentales de la sociedad como la calidad de vida, las raíces culturales, la diversidad étnica y el consumo sostenible.

El concepto “comida saludable” resulta muy original y de hecho puede suponer un gancho importante para coproductores potenciales y cadenas de televisión del ámbito internacional o cadenas autonómicas españolas de la órbita mediterránea. Bien encaminada, esta serie ofrece muchísimas posibilidades en cuanto a sus productos derivados: proyectos educativos, libros de cocina y recetarios, videojuegos o juguetes. *Tatos* puede convertirse en una marca potente que poder explotar en multitud de productos.

### **Puntos débiles del proyecto**

Empieza a haber cierta saturación de *edutainment* en el mercado de ficción infantil, es necesario hacer hincapié en los valores diferenciales

de esta serie que, como se ha señalado, el proyecto tiene, pero es importante hacerse muy visibles. Por otro lado, los contenidos *preschool* en general son cada vez más numerosos, se están desarrollando muchos proyectos para niños a partir de tres años, la competencia es muy seria.

Se debe hacer una consideración respecto al formato y el *target*. Las duraciones estándar que se manejan tienen en cuenta los bloques televisivos, y lo habitual es hacer capítulos de siete u 11 minutos, contando con los créditos. El número de capítulos suele establecerse en múltiplos de 13, y en este tipo de series las televisiones suelen exigir 26. Hay que estar preparados para argumentar la elección de los capítulos y los minutos de los mismos.

Por otro lado, el *target* no tiene que ser demasiado amplio. Como se sabe, la producción de contenidos infantiles está cada vez más segmentada, y en animación lo normal es separar los grupos en intervalos pequeños: de 0 a 3 años, de 3 a 5, de 4 a 6. Los niveles de aprendizaje y comprensión de cada edad son muy determinantes a la hora de establecer los contenidos y las formas de narración. Una de las aclaraciones que la consultora realiza, ya comentada anteriormente, es que hay que tener en cuenta que la Organización Mundial de la Salud (OMS) asegura que la exposición continuada a la televisión antes de los dos años de edad puede provocar problemas en el desarrollo de los niños, problemas de concentración a largo plazo, ante la creciente costumbre de usar la televisión como método para controlar a los hijos pequeños (DVD en los coches familiares, etc.).

De esta forma concluye la consultora sus apreciaciones sobre los puntos positivos y los puntos de mayor carencia con respecto al proyecto que *Tvmedia2* va a llevar a la feria *MIFA*.

### **3. 3. 2. Ferias internacionales. Prospección de mercados y oportunidades de negocio. Objetivos generales**

A la hora de asistir a un mercado internacional es muy importante tener claros los objetivos del viaje. Acudir a una cita como *MIFA* es una

inversión muy seria, tanto de tiempo como de dinero, y es tremendamente importante para la imagen de la empresa, tanto fuera como dentro de nuestras fronteras, no perder el rumbo.

En este primer reto de promoción internacional, *Tvmedia2* se expone a gran cantidad de experiencias nuevas, ya que va a ver a centenares de personas y productos. Este ambiente favorece mucho la dispersión, por lo que no se trata de ir con un punto de vista demasiado cerrado, todo lo que se vea habrá que observarlo desde un punto de vista constructivo, pero a la vez es preciso tener una serie de objetivos inequívocos.

Cuando se reflexione sobre los objetivos, hay que ser muy realista, no se debe bajar demasiado el listón ni ser derrotistas, pero tampoco pensar en resultados milagrosos. El mercado internacional es una carrera de fondo, es un juego en el que es importante elegir bien el momento y el lugar, pero lo fundamental es simplemente estar presente y ser visibles.

En el caso de *Tvmedia2*, la consultora *Flux Film* sugiere los siguientes objetivos generales:

- Dar a conocer la empresa como una “entidad seria” y competitiva de servicios de animación, que acaba de dar el salto a la producción.
- Recopilar información general sobre el funcionamiento del mercado, la competencia existente, las ventanas de explotación de una serie y sus productos derivados (videojuegos, *licensing*, proyectos educativos, etc.).
- Entrar en contacto con otras empresas: productores españoles y extranjeros con los que coproducir los proyectos propios o los que ellos lleven al mercado; responsables de compras de televisiones españolas y extranjeras que puedan estar interesados en *Tatos*, o simplemente puedan aportar información y un punto de vista crítico;

posibles clientes a los que ofrecer servicios; empresas tecnológicas que ofrezcan herramientas de trabajo interesantes.

- Entablar contactos personales en el ámbito institucional: estar al tanto de los programas de subvenciones actuales y futuros y entablar relación con los responsables de las mismas, el programa *Media*, de ámbito europeo, está ampliamente representado en *MIFA*. También es interesante entrar en contacto con escuelas de animación que ofrezca buenos programas de colaboración. En *MIFA* hay un enorme espacio dedicado a la educación, y en ocasiones se pueden establecer lazos interesantes o conocer futuros talentos, entre otras posibilidades.
- Entrar en contacto con los responsables de la gran cantidad de festivales y otros eventos profesionales dedicados a la animación y la ficción para niños que están presentes en *MIFA*, como por ejemplo *Cartoon*.
- Contactar y establecer vínculos con empresas occidentales, especialmente europeas. Las ayudas y subvenciones son razones muy importantes para decidir qué tipo de socios buscar, *MEDIA* para Europa, *IBERMEDIA* para Portugal y Sudamérica.

En general, se trata de una primera toma de contacto en la que lo fundamental es, por un lado hacer una buena presentación de la empresa y, por otro, volver a casa con una visión mucho más global, que permita reorientar a la empresa con conocimiento de causa sobre su estrategia en general a seguir en el futuro, y la de desarrollo de los proyectos en particular.

Si *Tvmedia2* posee la infraestructura necesaria para producir animación y puede acceder a fuentes de financiación autonómica y nacional en España, tiene buenos argumentos para ofrecerse como socio en la producción y financiación de proyectos. Se debe estar abierto a conocer también los proyectos propios de los socios potenciales, aunque cuidado con demostrar un interés poco real en los productos ajenos, esta estrategia está muy extendida entre los pequeños productores y genera rechazo. Muchas empresas tratarán de conseguir citas mostrando interés

en nuestros proyectos cuando lo único que quieren es hacer su propio *pitch* de sus propios proyectos.

### 3. 3. 3. Ferias internacionales. Objetivos específicos

En cuanto a los proyectos en sí, no se recomienda una gran expectativa en cuanto a ventas. Lo fundamental es recopilar información que pueda ser útil después.

Los proyectos envejecen rápido, en cuanto pasan tres mercados los compradores empiezan a desconfiar si no hay resultados y, sobre todo, cambios significativos. Es decir, es importante que se note la evolución del proyecto entre una cita internacional y otra. En ese sentido, se recomienda dosificar la información en este primer encuentro. *Tvmedia2* llega al mercado internacional y es importante ver la proyección de *Tatos* con perspectiva y darle tiempo. Al proyecto se le debe dar la oportunidad de crecer y de poder proyectar sus avances a lo largo del año.

Por otro lado, un comprador o coproductor extranjero usa como primera referencia de seriedad de una empresa y de viabilidad de un proyecto, la financiación conseguida en el país de origen, así como las ayudas oficiales obtenidas. Por lo tanto, se recomienda afianzar la serie en España antes de ofrecerla de forma abierta al mercado internacional.

Desde ese punto de vista, es muy interesante aprovechar *MIFA* para entrar en contacto con empresas españolas, socios potenciales. Buscar productoras similares o un poco más grandes, que estén buscando proyectos que coproducir y que puedan aportar ayudas autonómicas. En el mercado nacional, empresas como *BRB International* ([www.brb.es](http://www.brb.es)) son un referente indiscutible, como consecuencia de su consolidada estructura de ventas, su permanencia en el sector durante décadas, aunque esas mismas características les proporcionan una

posición de fuerza en caso de negociar un acuerdo de colaboración con ellas.

Sobre los posibles objetivos comerciales de *Tatos*, lo ideal sería conseguir compras de televisiones generalistas, muy duras en la negociación, pero acostumbradas a recibir propuestas. Son las que más beneficios traen a largo plazo, ya que su gran cuota de pantalla abre el camino a las fuentes de ingreso alternativas, como los proyectos educativos en colegios, videojuegos, *merchandising*, etc.

El panorama audiovisual español se encuentra en un momento muy malo, *TVE* está bloqueada ante la medida de eliminar la publicidad, que obliga a redefinir su modelo de financiación, el resto de generalistas invierten poco en producto español, es importante perseverar, pues la financiación doméstica abre muchas puertas en el extranjero. *La 2* y *Canal Sur* parecen el escenario lógico de este tipo de proyectos. Sería interesante preparar una propuesta conjunta a las televisiones autonómicas de Andalucía, Murcia, Comunidad Valenciana y Cataluña, las comunidades autonómicas mediterráneas por excelencia.

Fuera de España, se recomienda tantear las televisiones nacionales, especialmente las de los países del ámbito mediterráneo, como muy bien apuntan los propios productores de *Tvmedia2*. Es un error muy común olvidar la órbita mediterránea africana, ya que se tienen muchas más afinidades culturales de las que en un primer momento pueden plantearse. De cualquiera de las maneras, no se debe perder de vista, en algunos de estos posibles mercados, la la relación comida-religión, como en el caso de televisiones como la marroquí, la argelina o la tunecina que podrían mostrar interés en el proyecto. Aunque se delinea una mayor posible sintonía con la italiana, la griega, la francesa o las de los antiguos territorios que conformaban la extinta Yugoslavia.

Los precios de algunos de estos países no son iguales que los de Europa, pero a veces es más importante la difusión del proyecto que los ingresos económicos. Una empresa que vende su primer proyecto a



multitud de países tiene una buena tarjeta de presentación en el mercado, de cara a sus proyectos posteriores

Otra opción interesante son los acuerdos “panregionales”, en los que los derechos se venden a amplias regiones, como *Disney Latinoamérica*, *Jetix Europa* o la cadena árabe *Al Jazeera*, que tiene una rama dedicada al público infantil ([www.jcctv.net](http://www.jcctv.net)).

Por lo demás, hay que combinar la creatividad con la prudencia y la mesura. Si por una parte se pueden explorar nichos de venta en los canales temáticos u otras posibilidades alternativas, como norma general de cara a la venta de derechos, hay que tratar de conservar los de internet, una plataforma cuyas normas están todavía poco definidas, aunque la negociación de estas será difícil.

En la explotación de una serie como *Tatos* es extremadamente importante sopesar el potencial en cuanto a sus productos derivados. El modelo de negocio en la animación está cada vez más orientado al retorno de beneficios que proporcionan las marcas, más que los contenidos puramente audiovisuales. Como ya se ha señalado, hoy día contar con el interés de una juguetera fuerte es tan importante o más como conseguir una compra en televisión. De hecho, las generalistas acostumbran a querer adquirir los derechos de *merchandising* a la vez que los de las series en sí, porque es donde realmente reside la capacidad de extraer unos buenos resultados económicos. Editoras de DVD, editoriales de libros infantiles, compañías de videojuegos y especialistas en *licensing* en general, deben formar parte de los objetivos comerciales de forma simultánea a los meros canales de emisión de la serie.

El mundo del *licensing*, esto es, la cesión de licencias de marcas, corre en paralelo con la industria de la animación, pero tiene una idiosincrasia diferente, leyes, actores y escenarios propios. Se recomienda buscar asesoramiento específico para este tema, ya que

todos los posibles compradores preguntarán por ello, y se debe estar preparado para dar la sensación de tenerlo bien atado y bajo control. Si un productor es capaz de presentar el proyecto apuntando a sus posibilidades como marca, y el interés real de licenciatarios, subirá el nivel de atención.

Dado el carácter educativo de la serie, debemos pensar que es muy acertado apostar seriamente por un proyecto didáctico desarrollado junto a los gobiernos de las Comunidades Autónomas, especialmente al de la Junta de Andalucía, no tanto de cara a *MIFA*, sino como objetivo general para el proyecto. Si la administración toma interés en el proyecto como herramienta educativa, se tiene otro potente argumento de venta en el extranjero. Es una evidencia más que aportar a los posibles compradores de la serie. Se supone que es algo en lo que los productores ya han pensado a fondo, pero se debe puntualizar y resaltar.

También es interesante pensar en las posibles alianzas comerciales con marcas de alimentos. Aunque el *product placement* es más adecuado en series de imagen real, hay que buscar alguna forma imaginativa de involucrar en el proyecto a marcas alimenticias reconocibles internacionalmente, esto podría abrir más puertas en el mercado internacional.

De la misma forma, hay que buscar la posibilidad de recabar sellos de calidad por parte de organismos reconocidos. En tal sentido, *Tvmedia2* puede contemplar la posibilidad de entablar relación con organizaciones como WWF ([www.wwf.es](http://www.wwf.es)), para estudiar una relación de colaboración en torno a la serie *Tatos*, con la potenciación en la misma del concepto de consumo sostenible, mientras la organización ecologista puede aportar la difusión a través de sus canales de comunicación así como el propio sello de calidad de su identidad.

Otros organismos a tener en cuenta para un posible patrocinio o colaboración, aportando también su imagen, podrían ser: la Organización Mundial de la Salud (*OMS*), la Organización de las Naciones Unidas para

la alimentación (FAO) o el propio IEAMED, Instituto Europeo de la Alimentación Mediterránea.

Otro de los objetivos que se plantea en esta primera asistencia, como ya ha quedado apuntado, consiste en buscar posibles plataformas para el futuro y tantear posibilidades. En tal sentido, la presencia en *MIFA* debe servir para conocer de primera mano a los responsables de otras citas importantes, como la siguiente edición de *Cartoon Forum* (Stavanger, Noruega, septiembre de 2009, [www.cartoon-media.be](http://www.cartoon-media.be)), así que es interesante aprovechar la oportunidad para tratar de tener una reunión a lo largo de la feria.

Así mismo, también se plantea como objetivo la asistencia a varios *pitchings* de proyecto, de los muchos que se realizan en este tipo de reuniones.

Hay que tener presente que *MIFA* es la primera experiencia internacional de la empresa, y lo importante es adquirir conocimientos y experiencia, recopilar datos, contactos, publicaciones y referencias.

### 3. 3. 4. Preparación general al mercado

Una vez organizadas las ideas y los objetivos que tenemos que perseguir en *MIFA*, es preciso no olvidar que, a pesar de que a la luz de la información obtenida, la productora de *Tatos* confía plenamente en su producto, lo cual es óptimo de cara a transmitir seguridad, los argumentos de venta deben estar basados en factores reales e ideas tangibles. Es muy bueno transmitir entusiasmo, pero la argumentación empresarial es igual de importante. Por eso es fundamental conocer el entorno e investigar qué está haciendo la competencia.

Fijarse en el competidor no significa necesariamente querer parecerse a él, pero si resulta de interés indagar y conocer los productos que propone. Así, conviene examinar la oferta de expositores como

*Catalan Films*, que siempre está presente con *stand* propio en *MIFA*, con gran cantidad de empresas, muchas de ellas consolidadas. De la misma manera, también es necesario conocer las propuestas del resto de productores andaluces. Y, en todos los casos, evaluar cuáles son las grandes diferencias entre sus trabajos y los proyectos propios.

En el mismo sentido, también es importante analizar las webs de los posibles compradores: televisiones nacionales generalistas (Italia: *RAI*, Reino Unido: *BBC*, Alemania: *RTL*, Francia: *TF1*, *M6*, *FRANCE 5*, Bélgica: *VTR*, *RTBF*, Finlandia: *YLE*, etc.) o las plataformas de pago (*Jetix*, *Disney Channel*, *Nickelodeon*, *Cartoon Network*, *Pbs Kids*). Es vital poder saber qué tiene éxito en cada momento y a qué público van dirigidas las series. No importa que no sean nuestro público objetivo, siempre es bueno conocer la realidad del sector en el que se desenvuelve la productora, así como mantenerse al tanto de las múltiples novedades que permiten hacer patente nuestro interés y conocimiento frente a los posibles interlocutores.

Además, en el caso que nos ocupa, debemos dedicar especial atención a cadenas especializadas en público infantil de corta edad, como *Playhouse Disney*.

Antes de asistir a cualquier mercado audiovisual, una vez cerradas las citas, es importante conocer con quién nos vamos a reunir y qué tipo de productos le interesan. Gran parte del discurso de venta viene determinado por el interlocutor, por eso es importante informarse adecuadamente. Se trata de acceder, en la medida de lo posible, a las producciones en las que ha participado, así como a las líneas generales del tipo de trabajo que realiza.

Todo este trabajo previo nos ayudará a determinar nuestro lugar en el mercado de forma realista, y evitar la dispersión, producto de una falta de objetivos definidos, una práctica que genera mucho trabajo, altos niveles de frustración y escasos resultados.

Uno de los apartados más significativos, de cara al buen aprovechamiento de la notable inversión que supone la asistencia a ferias

y demás foros profesionales, es la planificación lógica y coherente de la agenda de encuentros con otros asistentes.

Es importante conseguir el mayor número posible de citas, aunque no se trata tanto de maximizar cuantitativamente el tiempo, sino establecer un cabal equilibrio entre el número de encuentros y el valor cualitativo de los mismos. En eventos tan intensos y condensados, es entendible que algunas empresas se vean imposibilitadas de poder cerrar compromisos de cita *a priori*. Cuando esto sucede con interlocutores en los que tenemos fundado interés, es aconsejable mostrar cierto nivel de perseverancia, sin caer en una pertinaz insistencia.

ILUSTRACIÓN 86. MODELO DE BASE DE DATOS DE EMPRESAS PROFESIONALES QUE TVMEDIA2 REALIZÓ PARA MIFA

Search results for company					
Company Name	Country	website	phone	Booth Number	
3 PLUS TV NETWORK AG	SWITZERLAND	<a href="http://www.3plus.tv">http://www.3plus.tv</a>	(41) 43 336 3636		
365 MEDIA	ICELAND	<a href="http://www.365.is">http://www.365.is</a>	(354) 512 5000		
4 KIDS ENTERTAINMENT INC.	U.S.A.	<a href="http://www.4kidsentertainment.com">http://www.4kidsentertainment.com</a>	(1) 212 560 2100	R32.24	
A & E OLE NETWORKS LLC	U.S.A.	<a href="http://">http://</a>	(1) 305 260 7577	G3.18	
AB GROUPE	FRANCE	<a href="http://www.ab-international.com">http://www.ab-international.com</a>	(33) 1 49 22 20 01	22.01	
AB INTERNATIONAL DISTRIBUTION	FRANCE	<a href="http://www.ab-international.com">http://www.ab-international.com</a>	(33) 1 49 22 20 01	22.01	
ABC COMMERCIAL	UNITED KINGDOM	<a href="http://www.abccontentsales.com.au">http://www.abccontentsales.com.au</a>	(44) 20 7079 3201		
ABC FAMILY	U.S.A.	<a href="http://www.abcfamily.com">http://www.abcfamily.com</a>	(1) 818 973 4110	RB.30	
ABS CBN / CREATIVE PROGRAMS INC. (CPI)	PHILIPPINES	<a href="http://">http://</a>	(63) 2 4152 272		
ABS-CBN GLOBAL LTD	PHILIPPINES	<a href="http://www.abs-cbninternationalsales.com">http://www.abs-cbninternationalsales.com</a>	(63) 2411 1670		
ABU DHABI MEDIA COMPANY	U.A.E.	<a href="http://www.admedia.ae">http://www.admedia.ae</a>	(971) 2 414 4848		
ACCORD MEDIA GROUP LLC	U.S.A.	<a href="http://www.accordmediagroup.com">http://www.accordmediagroup.com</a>	(1) 310 496 3750		
ADC GROUP SRL	ITALY	<a href="http://www.doppiaggioadc.it">http://www.doppiaggioadc.it</a>	(39) 022822732		
AETN INTERNATIONAL	U.S.A.	<a href="http://www.aetninternational.com">http://www.aetninternational.com</a>	(1) 212 551 1582	G3.18	
AKS TV / SHOW TV	TURKEY	<a href="http://www.showtvnet.com">http://www.showtvnet.com</a>	(90) 212 355 0101		
AL JAZEERA CHILDREN'S CHANNEL	QATAR	<a href="http://www.jccv.net">http://www.jccv.net</a>	(974) 482 4333	24.01	
ALJIF ALJIF MEDIA CO	SAUDI ARABIA	<a href="http://">http://</a>	(966) 26060907		
ALSUMARIA TV IRAQI SATELLITE NETWORK	LEBANON	<a href="http://">http://</a>	(961) 4 533 344		
	A	F	G	H	J
CANAL + GROUPE	FRANCE	<a href="http://www.canalplus.fr">http://www.canalplus.fr</a>	(33) 1 71 35 35 35	B1.00	
CANAL 13 UCTV - CHILE	CHILE	<a href="http://www.canal13.cl">http://www.canal13.cl</a>	(56) 2 630 2020		
CANAL D / LES CHAINES TELE ASTRAL	CANADA	<a href="http://www.canald.com">http://www.canald.com</a>	(1) 514 939 3150	C1.05	
CANAL FUTURA	BRAZIL	<a href="http://www.futura.org.br">http://www.futura.org.br</a>	(55) 213 232 8002		
CANAL+	SWEDEN	<a href="http://www.canalplus.se">http://www.canalplus.se</a>	(46) 8 459 2800		
CANAL+ CYFROWY SP. Z O.O.	POLAND	<a href="http://www.canalpluscyfrowy.pl">http://www.canalpluscyfrowy.pl</a>	(48) 22 32 82 701		
CARACOL TELEVISION	COLOMBIA	<a href="http://www.caracolinternacional.com">http://www.caracolinternacional.com</a>	(57) 6430430	09.24, 11.19	
CARTOON NETWORK & BOOMERANG US TURNER BROADCASTING SYSTEM	U.S.A.	<a href="http://">http://</a>	(1) 404 885 0610		
	HONG KONG SPECIAL ADMINISTRATIVE REGION	<a href="http://">http://</a>	(852) 3128 3333		
CARTOON NETWORK ASIA	FRANCE	<a href="http://www.cartoonnetwork.fr">http://www.cartoonnetwork.fr</a>	(33) 1 72 25 00 00		
CARTOON NETWORK ITALY	ITALY	<a href="http://">http://</a>	(39) 06 896 6508		
CARTOON NETWORK JAPAN	JAPAN	<a href="http://">http://</a>	(81) 3 5537 1763		
CARTOON NETWORK LATIN AMERICA	U.S.A.	<a href="http://">http://</a>	(1) 404 885 4380		
CARTOON NETWORK SPAIN	SPAIN	<a href="http://">http://</a>	(34) 91 436 7900		
CASTILLA LA MANCHA TELEVISION	SPAIN	<a href="http://www.rtvcm.es">http://www.rtvcm.es</a>	(34) 925288600		R33.16, R35.24, R35.18
CATALAN FILMS & TV	SPAIN	<a href="http://www.catalanfilms.cat">http://www.catalanfilms.cat</a>	(34) 93 552 49 40		
CDC UNITED NETWORK	BELGIUM	<a href="http://www.cdcun.com">http://www.cdcun.com</a>	(32) 25028640		11.16, 13.15
	MACEDONIA (FORMER YUGOSLAV				

Fuente Documentación de Tvmedia2 para MIFA 2009

En este sentido, uno de los trabajos previos que nos ayudarán a preparar convenientemente nuestra asistencia al festival y nuestro nivel de interacción con el resto de actores es la realización de un *mailing* generalizado a toda la agenda de la feria, en el caso de esta primera experiencia de la productora andaluza estudiada, en su participación en

*MIFA* (se pueden descargar las direcciones de correo de la página web, introduciendo las claves que nos dan con la acreditación, como se muestra en la ilustración 86).

Unos días después se puede pasar a la emisión de un nuevo mensaje, en esta ocasión más personalizado, encabezando el texto con el nombre de la persona a la que va dirigida y mencionando el interés en esa empresa concreta.

Cuanto más breve y directo sea el texto, mejor. Debe resultar atractivo visualmente y legible en un solo golpe de vista. En él se ha de explicar muy brevemente el perfil de la empresa, los puntos de interés a la hora de asistir al evento, los objetivos que se buscan en el mercado, y ofrecer una cita. En el caso de *Tvmedia2* se usó la imagen de *Tatos* y se propuso la siguiente estructura (ilustración 87):

Titular: “Do you know *Tvmedia2*? Meet us at *MIFA* 09”. O “We’ll be at *MIFA* (Annecy) from June 10 to 12 and we’re bringing some DELICATESSEN for you...” El tema de la comida da mucho juego. Después un texto breve en inglés: “Somos una joven productora española, aterrizamos en *MIFA* con nuestro primer proyecto, una serie infantil sobre alimentación, nos encantaría tener una cita para discutirlo, etc.”.

Hay que añadir los datos de contacto:

“To schedule a meeting please contact XXXXX” “During *MIFA*: XXXXXX, Tel: XXXXXXXXX” *Stand* N° 4317 (ANDALUCÍA).

Proyecto: “Presenting at *MIFA Tatos*, con una buena imagen, *tagline*, formato, *target*, pequeño texto explicativo, estado de producción (preproduction).

ILUSTRACIÓN 87. FORMATO ESTÁNDAR DE MAIL DE *TVMEDIA2* PARA LA FERIA INTERNACIONAL DE *MIFA*

Dear Thomas,

We are *TVMEDIA2* from Spain. We are introducing our new born preeschool educational 3D animation series *THE TATOS - EAT AND PLAY*. About the mediterranean nourishment. It would be a pleasure to have a meeting in *MIFA* and let us show you the 7' *TVPILOT*, the focus group and the short story. Could it be possible?

Waiting for an answer,

best regards,

**Mónica Hinojosa**  
**Production Department**  
[www.tvmedia2.com](http://www.tvmedia2.com)  
[www.tatos.es](http://www.tatos.es)  
[produccion@tvmedia2.com](mailto:produccion@tvmedia2.com)  
C/ Jacarandanº 12 local 2  
29649 - Mijas Costa, Málaga (SPAIN)  
0034952198790  
0034610462865

Fuente: Documentación de *Tvmedia2* para la feria *MIFA*

Para concluir es interesante añadir un *banner* con los datos de contacto de la empresa en España, como se puede observar en la ilustración 88. Si no hay respuesta al *email*, lo mejor es hacer una ronda de llamadas solicitando una cita con las personas concretas que puedan interesar.



ILUSTRACIÓN 88. *BANNER PARA EL MAIL DE TVMEDIA2 PARA LA FERIA INTERNACIONAL DE MIFA*



Fuente: Documentación de *Tvmedia2* para la feria *MIFA*

A la hora de establecer los encuentros en firme, es fundamental cerrar una hora y un lugar concretos, y apuntar siempre el teléfono móvil de la persona con la que se vaya a encontrar, pues es muy habitual tener que mover citas durante el mercado o recuperar posibles clientes que no encuentran el *stand* o simplemente han olvidado la cita.

Cuando se asiste por primera vez a una feria internacional, como en el caso de *Tvmedia2* en *MIFA* 2009, no es preciso ser demasiado selectivo a la hora de buscar interacciones con el resto de asistentes, se trata de nutrir lo más generosa y adecuadamente la agenda. Quizás ello suponga que algunos casos las conversaciones puedan resultar poco interesantes y no palpablemente productivas, aunque en un estreno internacional de tal calibre todo intercambio de información es útil. Sin embargo, en este aspecto, las mayores disfunciones suelen darse más a consecuencia de que muchos agentes declaran que buscan proyectos, cuando en realidad tan solo quiere vender los suyos.

Para mercados futuros, cuando se tenga más experiencia, se puede ser más restrictivo ya que, a nivel estratégico, es recomendable transmitir una sensación de una cierta selectividad en la elección de los contactos a realizar, de manera que se pueda percibir la presencia de



objetivos definidos y, poco a poco, ir reduciendo las conversaciones a las negociaciones serias.

Por otra parte, es necesario tomar en consideración que no resulta rentable asistir a muchos mercados con un solo proyecto, y además se ha de tener en cuenta que no se puede contar siempre lo mismo. Conforme crezca el proyecto y, sobre todo, si no se contemplan más ideas a desarrollar en perspectiva, hay que medir los esfuerzos respecto a la asistencia a mercados y la cantidad de citas.

Para aprovechar al máximo la asistencia a la feria es bueno estudiar a fondo todas las actividades que tengan lugar, y registrarse en aquellas a las que se quiera asistir. En el caso de Annecy, que se trata de un festival muy importante, se debe analizar apropiadamente el programa y reservar entradas en la web de la feria *MIFA*. Para *Tvmedia2* fue una oportunidad excelente para tomar contacto con producciones de todo el mundo, lo que sin duda siempre ayuda a tomar una posición crítica respecto al propio producto.

## ILUSTRACIÓN 89. MODELO DE AGENDA DE CONTACTOS DE TVMEDIA2 PARA MIFA

	NOMBRE	EMPRESA	PAIS	EMAIL	WEB	MÓVIL	TELÉFONO
Ferias Mifa 2019 (Agency)	Elena Rodrigo	FramePool	España	elena.rodrigo@framepool.com	www.framepool.com	0034 609 790 010	0034 976 439 196
	Gholam Ali Ramezani	IRIB MEDIA TRADE	Iran	a.ramezani@irib.ir	www.iribmediatrade.ir		0098 21 2202 4913
	Cesar O. Diaz	Venevision International	USA	cdiaz@csvenos.com	www.venevisioninternational.com		001 305 442 3411
	Jamie Waese	Cookie Jar Entertainment	Canada	jwaese@cjar.com	www.cjar.com	4168313245	4169773599
	Bryan Lee	Frontier Media	USA	bryan@frontier-media.com		17094826442	
	Vladimir Sith	Intersonic	Bratislava	sith@intersonic.sk	www.intersonic.sk		421265422070
	Fabienne Germond	Reed Midem	Francia	fabienne.germond@reedmidem.com		33614731853	33141904940
	Grant Olines	MHz Networks		golnes@mhznetworks.org	www.mhznetworks.org	7034726834	7037707115
	Elizabeth Pringle	MHz Networks		epingle@mhznetworks.org	www.mhznetworks.org		7037707119
	Alona Abt	Zebra TV Channels	Israel	alona@hoptv.co.il	www.hop.co.il		97236496228
	James Qoi	Cartoon 4kids	Malasia	ooigmeng@yahoo.com	www.cartoon4kids.com		60392813995

Fuente: Documentación de *Tvmedia2* para la feria de MIFA

Otra faceta interesante de Ancey es el *Carrefour* de la creación, donde se presentan multitud de proyectos, tanto largos, como cortos o series, muchos de ellos en directo. Hay que tomar ideas de estas presentaciones, porque en el futuro se tendrá que hacer lo mismo. Del igual manera, los festivales, como el de Ancey, programan conferencias profesionales de todo tipo (producción, distribución, tecnología, formación), son tremendamente interesantes y una oportunidad única para ver en persona a grandes profesionales y magníficos artistas, desde los responsables de *Pixar* a realizadores independientes.

En general, es importante recorrer a fondo la web del festival y el mercado ([www.ancey.org](http://www.ancey.org)) para no perder detalle de todo lo que ofrece, apuntar todo aquello que interese y a lo que dé acceso la acreditación. Es muy útil hacer una “biblia” con toda la información necesaria: direcciones y teléfonos de alojamiento y organización, *stand*, agenda de citas con todos los datos de contacto, etc., tanto en formato impreso como digital. Un

ejemplo de agenda de contactos se puede ver en la ilustración 89 y de agenda de citas en la ilustración 90.

Una de las labores más importantes de las abordadas este apartado es la referente a la elaboración de la presentación de la empresa, en el caso que nos ocupa *Tvmedia2*, y cómo enfocar sus proyectos. No importa lo buena que sea la serie o lo profesionales que tenga la empresa, lo importante es cómo se transmita la información. Si éste cometido no se materializa adecuadamente, la consecuencia más lógica e inmediata será la pérdida de numerosas oportunidades.

ILUSTRACIÓN 90. MODELO DE AGENDA DE CITAS DE *TVMEDIA2* PARA *MIFA*

HORA DE LA CITA	DOMINGO DÍA 25	LUNES DÍA 26
09:00 – 09:30 09:30 - 10:00		<b>Márta Horváth</b> Buyer and Programmer Hungarian Television <a href="http://www.mtv.hu">www.mtv.hu</a> <a href="mailto:marta.horvath@mtv.hu">marta.horvath@mtv.hu</a> +36308172262
10:00 – 10:30		<b>Sunny (Local Triger)</b> Productora y distribuidora <b>Taiwan</b> Producer
10:30 – 11:00 11:00 – 11:30		<b>Kyriaki Sampatakaki</b> ERT S.A Acquisitions Department Children Programming 136, Messoghion Ave. 11527, Athens, Greece +302107761202 <a href="http://www.ert.gr">www.ert.gr</a> Televisión
11:30 – 12:00		<b>Guido Tundis</b> Acquisitions executive Rights and Drama Division <b>Gruppo Mediaset</b> Via Lumière 4 20093 Cologno Monzese – MI Italy

Fuente: Documentación de *Tvmedia2* para la feria de *MIFA*

Al comenzar una reunión, y antes de hablar de proyectos, se debe hacer que el interlocutor se ubique de forma clara. Habitualmente es bueno diferenciar la presentación de la empresa de la de los proyectos, pero en el caso que nos ocupa, dado que hay un solo proyecto, *Tatos*, se pueden combinar ambas cosas, tal y como *Tvmedia2* elaboró en su *pitch*. Pero para la construcción del mismo, a nivel general, se debe mantener una serie de criterios con el siguiente orden:

- Ubicación: *Somos un estudio y productora de animación de reciente creación, con sede en Málaga. No se debe concretar con el municipio o pueblo ya que nadie sabrá ubicar esta población mejor que Málaga, ciudad y provincia con suficiente proyección internacional.*
- Trayectoria: *Llevamos años dedicados a la producción a pequeña escala y hemos decidido dar el salto a la ficción televisiva, en coproducción con otra empresa de reciente creación, LULA SH, cuyos integrantes tiene una amplia experiencia en animación.*

Es muy bueno este concepto de tándem, pero hay que tratar de apuntar qué aporta cada uno de las dos empresas (las mejores bazas de cada uno). Por ejemplo: *Tvmedia2* posee una infraestructura potente y conoce perfectamente los métodos de producción (de hecho, tiene un centro de formación); *LULA SH* es muy vigorosa en la concepción de ideas y el desarrollo creativo.

- Futuro: *En esta nueva faceta como productores, apostamos por proyectos de alto valor educativo, que incidan en temas importantes de la sociedad de hoy. Nuestro modelo de producción está concebido de acuerdo al panorama televisivo actual (filosofía de empresa, declaración de intenciones).*
- Presente: *Estamos aquí buscando financiación y preventas para Tatos, nuestro primer gran proyecto para televisión.*

En lo que se refiere a los proyectos en general, es muy importante saber definirlos en una sola frase. Después se puede contar la sinopsis de forma más extensa, aunque nunca demasiado larga, y desglosar los valores en los que se basa. Por supuesto, hay que definir el formato y el público objetivo.

A continuación se desglosan la estructura narrativa de forma somera y los valores de producción más importantes: talento implicado y sus éxitos anteriores, aspectos originales, premios, acuerdos de venta o financiación cerrados, etc. Siempre que se mencionen elementos ajenos al proyecto, es bueno establecer su importancia, porque no siempre es

conocida. Por ejemplo: “Mención Especial en *Animacor*, uno de los festivales de animación más importantes de España”.

Se puede añadir cualquier dato relacionado con las probabilidades de éxito del proyecto, como por ejemplo su potencial en videojuegos y otros productos derivados.

Asimismo, es interesante aportar referencias claras, que generen una imagen reconocible en la mente del interlocutor. Aportar referencias no significa que se quiera copiar ideas o restar originalidad al proyecto, es simplemente un código de comunicación habitual en el sector, incluso las *majors* americanas incluyen referentes en sus dossieres de preproducción. Ya se sabe que el proyecto *Tatos* es único, pero para hacer llegar sus características de forma directa se tiene que mencionar otras obras con las que podrían relacionarse.

Como primera aportación de cara a la cita comercial, en el *pitch* se podría referenciar la serie preescolar *Pocoyó*, dadas las grandes similitudes estéticas y de estructura (que no de contenido) que tiene con el proyecto *Tatos*. Pero hay que tener cuidado con parecer imitadores, ya que ha tenido tanta repercusión que se está tendiendo a repetir el modelo por parte de otras compañías, y no se debe pensar que es una fórmula mágica. El caso de *Pocoyó* es muy concreto y no es fácil que se produzca la misma repercusión. Otras reseñas a destacar, como éxitos anteriores en la animación española relacionados con la comida, es la serie *Los Fruitis*. Esta se podría destacar en la reuniones de las ferias por su referencia a los alimentos.

Por último, es importante aportar datos de producción básicos: estado de producción, plan de rodaje y comercialización, presupuesto, etc., y concluir declarando lo que se busca para el proyecto: un porcentaje de la financiación, una carta de compromiso y/o un acuerdo de *licensing*.

Otras puntualizaciones para el *pitch* serían:

*Tagline:* “Una serie infantil destinada a mejorar, de forma amena, los hábitos alimenticios de los más pequeños, con la rica dieta mediterránea como hilo conductor. Una forma divertida de aprender a comer sano”.

El concepto “comida-salud-juego” es el centro del mensaje. La dieta mediterránea no es lo fundamental, sino un buen medio para desarrollar el concepto y un tema secundario muy versátil para introducir temas como la diversidad cultural, la conexión entre sociedades a través de la comida, el desarrollo sostenible, etc. Por ejemplo, es muy bueno introducir antagonismos, como de hecho refleja la biblia de *Tatos*: Comida sana – comida rápida e industrial, comida europea y mediterránea – comida americana.

Se argumenta, por ejemplo, lo nocivo que resulta para nuestra identidad cultural (como para nuestra salud), que estemos asimilando en Europa formas procedentes de culturas usos y costumbres culinarios foráneos, que están estandarizando y empobreciendo los hábitos alimenticios y forzando, tanto el olvido de su propia tradición, como pugnando por el abandono de la personalidad forjada durante siglos en los ámbitos que su presión comercial pugna por colonizar: “tex-mex”, “american-pizza”, etc. No deseamos que eso ocurra con la cultura mediterránea.

Como valores diferenciales generales del concepto de *Tatos*, se pueden apuntar varios aspectos: educativo, práctico, original, actual. El tono de la serie también es importante, no se puede olvidar que es entretenimiento y que la comedia es la forma que adopta esta serie educativa.

El nicho preescolar, de 0 a 4 años, es muy adecuado, porque además este *target* genera muchas ventas de DVD. Hay que tener en cuenta que la duración habitual para esta franja de edad no suele superar los 7 minutos. Es bueno mencionar, tal y como se hace en la “biblia” de *Tatos*, que los padres también son destinatarios de la serie. No se puede

dejar este punto para el final, debe formar parte del primer discurso de venta, aunque sea brevemente.

De momento *Tvmedia2* no tiene subvenciones ni alianzas estratégicas confirmadas bajo contrato, así que se centraría en las buenas características del concepto “comida-salud-juego”:

- La idoneidad del tema en el momento actual, la fiabilidad de los contenidos: fuentes pedagógicas contrastadas, especializadas en nutrición, para elaborar los guiones, relación con el IEAMED (explicando su importancia y nivel de participación en el proyecto), etc...
- Las enormes posibilidades en cuanto a los productos derivados (aportando ideas concretas: libro de recetas para niños, colección DVD, etc.).

Es importante dejar claro que detrás de los guiones hay profesionales responsables de los aspectos didácticos relacionados con la nutrición, con una base médica y pedagógica.

El presupuesto total de la serie y el planteamiento de producción saldrán a relucir en las entrevistas durante el mercado, se debe estar preparado para dar una cifra realista. Si no la tenemos, hay que centrarse en el concepto: la idea en sí es interesante, no hace falta adornarla con cifras irreales si no se ha llegado a ese punto de desarrollo del proyecto. El plan de financiación y el plan de producción van en la misma línea.

En el apartado final dedicado a los anexos, se aporta el *pitch* elaborado por *Tvmedia2* para *MIFA*, en su primer y segundo año, en este mercado internacional. En cuanto al material promocional, se debe considerar como fundamental para el proyecto *Tatos*, de cara a esta feria internacional:

En primer lugar, una reflexión sobre el título:



*Tatos* es un nombre sonoro y fácil de recordar en castellano pero ¿cuál es la relación con el tema de la serie? ¿Qué significa? Está bien que los niños se llamen *Tatos*, pero si se trata temas tan concretos como la comida y la cultura mediterránea, el concepto debería estar en el título. Por eso sería conveniente incluir el subtítulo “Aprende a comer jugando” de manera permanente, que forme parte del propio nombre de la serie: “*Tatos*: aprende a comer jugando”.

En inglés, sin embargo, es urgente encontrar otro nombre, *Tatos* no comunica nada en el ámbito internacional, y en un mercado es muy importante ser directo. Puede ser recomendable fórmulas muy básicas como “happy-yummy” o “eat & play”.

En cuanto al *logline* elegido, “La alimentación rica y sana, la mediterránea”, puede ser poco acertado a nivel internacional pero sí en Europa. El tema mediterráneo es un buen hilo conductor, pero no el centro del concepto.

Algo muy importante es una buena traducción de los textos. Invertir en un buen traductor, que conozca la gramática, pero también el lenguaje de *marketing*, es el mayor valor a la hora de preparar materiales de promoción internacional, no se debe escatimar en este sentido, o no se llevará a buen puerto la imagen del proyecto y la empresa. No se trata solo de traducir, sino de trasladar el mensaje al lenguaje anglosajón, que tiene códigos muy diferentes a los hispanos, especialmente en lo que se refiere al *marketing*. Se valora positivamente traducir los materiales al francés, ya que además de una mayor apertura en el mercado del país vecino se trata de una lengua co-oficial en algunos países de la orilla africana del Mediterráneo.

En general, la información contenida, tanto en los folletos como en la “biblia”, debe estar muy bien jerarquizada, compuesta con frases cortas y usando negritas, cursivas y distintos tamaños, para destacar unas ideas sobre otras. Evitemos los párrafos muy largos y tratemos de darle a cada apartado un título.

*Tatos* está en un estado muy incipiente de producción, sólo necesita dar a conocer su existencia y el concepto en que se basa. Es muy importante saber dosificar la información y el diseño del proyecto, porque hay que demostrar los avances a medida que evolucionen. El logo de *Tatos* es atractivo, llamativo, pero ¿guarda relación con la comida o sólo con el juego?

Se tiene un concepto potente, lo que nos obliga a que el cartel de la feria tenga que plasmar de forma inequívoca esa energía. Los materiales de promoción son independientes del producto al que representan; es decir, no estamos obligados a poner un xilófono en el cartel porque aparezca en la serie, lo que nos importa es que nuestro concepto quede claro de forma atractiva.

El formato de la serie tiene gran cantidad de elementos *3D* y en el cartel aparecen aspectos que pueden parecer planos. ¿Sería conveniente hacer la referencia visual totalmente en *3D*?

Se propone representar el concepto fundiendo gráficamente alimentos con juguetes. Por ejemplo, en lugar de en cubos, las letras pueden estar integradas en frutas y otros alimentos. O se puede llenar el cartel de alimentos de fuera hacia dentro en una “explosión” de color y movimiento, y poner el logo de la serie en el centro, sobre fondo blanco, prescindiendo de los niños. Aunque la repercusión de todos estos elementos se verá en la misma feria.

Es crucial no presentar nunca un diseño de personajes del que no estemos seguros o que no esté del todo desarrollado. Ya habrá tiempo de presentarlos, de momento basta con plasmar gráficamente el potente concepto que se tiene del proyecto. El cartel que finalmente se presentó en la feria *MIFA* se puede apreciar en la ilustración 91.

ILUSTRACIÓN 91. CARTEL DE TATOS PARA EL STAND DE MIFA



Fuente: Documentación de *Tvmedia2* para la feria *MIFA* 2009

Es importante llevar un buen cartel *teaser* al *stand* de *EXTENDA* en *MIFA 2009*, en función de la disponibilidad de espacio. Sin embargo, en un primer momento, como el que nos ocupa en el análisis concreto de la participación de *Tvmedia2*, solo es necesario llevar a la feria un *flyer*, A4 u otro formato más original, pero no mucho más grande, con información básica, muy directa, compuesta de forma muy legible. Si no hay imágenes, se diseña con tipografía, con colores, con texturas... Siempre debemos tomar en consideración que sencillo no significa pobre. En el *flyer* se usará el cartel *teaser* por un lado, y la información básica del proyecto por otro: *tagline*, sinopsis breve y estructura narrativa con breve texto sobre el proyecto: género, *target*, formato y contacto de la productora ejecutiva. El *flyer* que se presentó en la feria *MIFA* está representado en las ilustraciones 92 y 93, por su cara externa e interna.

ILUSTRACIÓN 92. FLYER DE LA SERIE TATOS PARA FERIA MIFA, CARA EXTERNA



Fuente: Documentación de *Tvmedia2* para la feria *MIFA*

Es aconsejable hacer una tirada considerable de los *flyers*, entre 300 y 500, para poder tener siempre algunos disponibles en el *stand* y que se puedan difundir profusamente. Al ser el primer mercado y en el que participa *Tvmedia2* la difusión para dar a conocer la empresa y el proyecto resulta fundamental. Este material siempre se rentabiliza en la primera fase de desarrollo de cualquier proyecto, a todo aquel con el que debamos o podamos contactar para informarle de la serie de animación le debemos dar uno. Por tanto, resulta necesario que el folleto sea bilingüe (inglés-español) para así poder rentabilizar su uso, tanto en encuentros internacionales como dentro del propio ámbito nacional.

Al principio de la carrera comercial, mientras se esté avanzando en el proyecto, no es necesario llevar una "biblia" del mismo a este tipo de encuentros, como el de *MIFA*, pero en sucesivos proyectos si será necesario. Esta es una herramienta que se usa cuando el diseño general

del proyecto está muy avanzado, por tanto tiene que estar muy desarrollado visualmente.

ILUSTRACIÓN 93. FLYER DE LA SERIE TATOS PARA FERIA MIFA, CARA INTERNA



Fuente: Documentación de Tvmedia2 para la feria de MIFA

Sin embargo, hacer un *dossier* sencillo, que contenga la misma información que el *flyer*, pero un poco más extensa, si será conveniente (ilustración 94 y 95). Se podrá añadir una breve descripción de personajes, sin entrar en las relaciones entre ellos, y la lista de capítulos, cuyos títulos son muy divertidos y muy representativos del tono de la serie (cuidado con las traducciones, “la vaca Paca” no debe ser “the cow Paca” sino algo como “Milky Winnie, the friendly cow”). No son necesarias esas enumeraciones interminables de alimentos, basta con poner los grupos de alimentos en la misma lista de capítulos.



ILUSTRACIÓN 94. DOSSIER DE TATOS PARA MIFA, CARA EXTERNA



Fuente: Documentación de *Tvmedia2* para la feria de *MIFA*

Es muy importante separar por secciones la información, con titulares muy visibles alterando el orden de la información, resumiendo el contenido y dándole a cada sección su espacio.

Otro elemento indispensable son las tarjetas de visita, con la imagen corporativa de la empresa y sus datos de contacto por un lado, y el logo de la serie por otro, con datos básicos de formato, *target*, género, etc. Se reparten con la doble función representar a la empresa y promocionar el proyecto.

## ILUSTRACIÓN 95. DOSSIER DE TATOS PARA MIFA, CARA INTERNA

### "LOS TATOS: Aprende a comer jugando"

**IDEA**  
Dar a conocer y acostumbrar a los niños a los alimentos que aparecen en la pirámide nutricional y cómo se los pueden comer en sus distintas variedades. Esta serie de animación 3D está diseñada a un target preescolar, ya que es la edad perfecta para introducirles la base de la alimentación mediterránea, tan famosa como modelo de alimentación en el mundo entero.

**GENERO**  
Se trata de dibujos animados donde los aspectos cómicos son elementos esenciales, ya que es la mejor manera de entretener y llamar la atención de un público preescolar. Aunque su principal objetivo no es este sino la introducción de aspectos educativos.

**FORMATO**  
HDV 3D Animación 3D  
24 x 4' Pre-escolar

**PERSONAJES PRINCIPALES**  
**TETE:** Con personalidad extrovertida, valiente, aventurero, pijo, muy vivaracho y curioso. Es inquieto e impulsivo y suele tomar la iniciativa.  
**TATA:** Su carácter es más tranquilo que el de Tete. Es introvertida, tímida, soñadora y muy despiadada pero también alegre, risueña, curiosa y enérgica.

**RESUMEN**  
Se pretende que los niños entre 2 y 5 años aprendan a descubrir que hay alimentos muy ricos y sanos que deben comer y que estos pueden resultar más deliciosos y atractivos que cualquier producto o alimento de "comida rápida" y/o botaría industrial. Es una manera de introducir a los niños, buscando también la complicidad de los padres, estos alimentos de forma vistosa y atractiva.

**DESCRIPCIÓN**  
Son dos hermanos mellizos de 2 años que se llevan muy bien y tienen una estrecha relación. Tete siente la necesidad de proteger y cuidar a su hermana, lo estimula a que comparta cosas y se le da mucho de sus despidos. Tata aporta a la relación la parte más reflexiva y suele ir a remolque de las iniciativas de su hermano.

### "LOS TATOS: Eat and play"

**IDEA**  
Introduce and educate the children to the food that appear in the nutritional pyramid and how they can eat it in their different varieties. This 3D animation series has been created for preschool children, as it's the perfect age to introduce them to the Mediterranean diet, as a reference of healthy eating through out the world.

**GENERO**  
Comedy/Entertainment and Educational  
It's a series of cartoon where funny aspect is an essential element, as it's the best way to entertain and attract the attention of preschool children, although the main objective is not the comedy side of it, but the introduction of educational aspect.

**MAIN CHARACTERS**  
**TETE:** Outgoing personality, brave, adventurous, naughty, lively and curious. He is restless, impulsive and normally takes the first step.  
**TATA:** Her character quieter than Tete's. She is shy, dreamer and very forgetful but she's also happy, smiley, curious and clever. They are two years old twins, brother and sister, who get on very well and have a very close relationship. Tete feels the need to protect and look after his sister, he encourages her to share things and laughs at her forgetfulness. Tata contributes to the relationship with a more reflexive attitude and is generally pushed by her brother's initiative.

**FORMAT**  
HDV 3D Animation  
24 x 4' Preschool

Fuente: Documentación de *Tvmedia2* para la feria de *MIFA*

## ILUSTRACIÓN 96. TARJETAS DE VISITA DE *TMEDIA2* PARA *MIFA*



Fuente: Documentación de *Tvmedia2* para la feria de *MIFA*

En cuanto al *merchandising*, no está mal de cara a tener presencia en el *stand*, pero este tipo de artículos suele ser poco efectivos con las citas importantes. La mayoría de los compradores suelen sentirse incómodos con el *merchandising*, porque lo que supone de asedio con todo tipo de artículos durante todo el desarrollo del mercado. Los *pendrive*, por su carácter práctico, sí son un buen regalo, pero aconsejamos dosificar su difusión durante la feria. En *MIFA* hay muchos aficionados y estudiantes a la caza del *merchandising*. En general es más rentable invertir en un buen diseño del *flyer*, de la tarjeta de visita (ilustración 96) y del DVD (ilustración 97) de muestras del piloto o *demoreel*, que en una gran tirada de *gadgets* corporativos.



## ILUSTRACIÓN 97. DISEÑO DEL DVD PARA LA FERIA MIFA



Fuente: Documentación de *Tvmedia2* para MIFA 2009

En un futuro, cuando el proyecto esté más desarrollado, sí es interesante realizar artículos promocionales, pero con el objetivo de que sirvan de ejemplo para los posibles compradores. Esta acción ha de ir más encaminada hacia una idea de *marketing*, y no tanto desde la perspectiva del regalo. En ese apartado, son más convenientes objetos como las camisetas que, si son de cierta calidad textil y portan un buen diseño elaborado, son uno de los regalos más agradecidos y efectivos. Pero también se puede optar por otras ideas, como los prototipos de los personajes de la serie, llaveros con las frutas y alimentos empleados en sus capítulos o recetarios, entre otras.

A veces compensa hacer materiales de promoción *ex profeso* para los proyectos derivados de la serie en sí. Por ejemplo, si conseguimos cerrar un proyecto educativo con la Junta de Andalucía, podemos hacer un díptico explicativo del proyecto, cuyas líneas básicas se pueden aplicar en otros países o Comunidades Autónomas.

La fase de preparación de un mercado es muy determinante para la consecución de los objetivos marcados. En tal sentido, es preciso apoyarse en la guía que presta la consultoría, bien de los organismos públicos de apoyo (como *EXTENDA* para la experiencia de la productora Tvmedia2), o por los privados que se puedan contactar de forma directa, por la empresa, o bien a través de las recomendaciones de las entidades oficiales. Normalmente, la información que la consultoría transmite, bien por correo electrónica, vía telefónica o videoconferencia (ayudada por herramientas como Skype o similares), tiene relación con aspectos de planificación y gestión de tiempo, tácticas de optimización del trabajo del equipo asistente, de usos y costumbres habituales en el evento concreto que se visita o sobre logística necesaria para no desperdiciar esfuerzos o dinero.

Desgranamos aquí algunas de las ideas y sugerencias proporcionadas por la asesora a la productora andaluza, en su primer experiencia en una feria internacional.

Es preciso tener en cuenta, una vez en la feria, que es importante emplear estrategias para rentabilizar la visita. Así, debemos tomar en consideración que en todos los mercados hay publicaciones y directorios con todos los asistentes, y son una herramienta fundamental para decidir con quién se quiere contactar y cómo. Y en los casos en los que sea de interés establecer relación con alguien que no esté en nuestra agenda previa, se pueden dejar notas en los *stands* y hoteles, ya que es una práctica habitual.

Salvo en los momentos de descanso, no dejemos pasar el tiempo en el *stand*. En *MIFA*, cada día tienen lugar decenas de eventos, proyecciones, presentaciones, conferencias... Conviene repasar, al final del día, el programa del día siguiente. Toda la información relevante aparece en las guías que la organización entrega con la acreditación.

Los *stands* de asociaciones y organismos suelen organizar pequeños cócteles en la propia feria. Son ocasiones muy buenas para

hacer contactos, suelen darse en espacios muy reducidos y es fácil entablar conversación. Es de especial interés el organizado por *EXTENDA*, que atrae a muchísima gente. Además, como en este tipo de eventos se suele ofrecer, además de bebida, alimentos, y en este caso concreto se aprovecha para difundir productos autóctonos, como el jamón y el aceite, resulta una fantástica oportunidad para promocionar la serie *Tatos*, a la luz de su temática, centrada en la alimentación sana y mediterránea.

En cualquier caso, hay que dosificar las energías y poner cuidado en no perder el tiempo con reuniones superfluas, en un mercado se está constantemente intercambiando información, y día a día las energías se van mermando, es una experiencia tan enriquecedora como agotadora, por lo tanto, es importante no perder el rumbo e ir a lo concreto.

Como nota práctica, hay que destacar que es aconsejable alojarse en un hotel céntrico aunque sea de baja categoría. Muchos de los alojamientos posibles de la oferta hotelera de Annecy están en las montañas que rodean la ciudad, lo cual obliga a sus huéspedes a gastar mucho tiempo y fuertes sumas de dinero en los desplazamientos, ya que, por lo general, conseguir a ciertas horas un taxi resulta francamente difícil y caro.

De estas y otras puntualizaciones y consejos que la consultora transmitió, la productora andaluza no pudo aplicar más allá del 20% ya que esta primera experiencia en ferias internacionales, en *MIFA 2009*, jugo sobre todo un papel de prospección de mercado e investigación de posibilidades. Sería en los siguientes viajes a este tipo de reuniones, *MIFA 2010* y resto de festivales y foros a los que se acudió dentro del plan de acción 2010-2011 de desarrollo internacional, cuando toda esa información recibida fue implementada de manera adecuada

Teniendo en cuenta todas estas puntualizaciones y consejos, que la consultora tuvo con la productora de *Tvmedia2* tanto por vía telefónica,

como por skype y correo electrónico, hizo que para la feria de *MIFA* 2009 la empresa andaluza solo utilizó un 20% de todas las sugerencias ya que esta feria fue más una prospección de mercado e investigación de posibilidades, pero sí que se utilizaron todos estos consejos, no sólo para la siguiente feria del 2010 de *MIFA*, sino para todas las demás ferias y festivales en los que estuvo *Tvmedia2* siguiendo el plan de acción 2010-2011 de desarrollo internacional que en su momento elaboró y que *EXTENDA* apoyó.

De todo ello, se extrajo un basto aprendizaje que, como consecuencia, no solo orientó la línea general de la productora andaluza, sino que proporcionó datos para la reflexión a corto y medio plazo, y la adquisición de una visión más global que promocionó también la aparición de necesidades operativas concretas.

Así, se detectó la bondad que, para la serie a promocionar, podía tener la elaboración de un portal específico en torno a él, con contenido básico y una zona restringida para poder ir colgando material que solo se quisiera hacer llegar a personas de cierto interés. Algunas de las referencias que sirvieron de apoyo en la maduración de la idea fueron:

<http://www.genomaanimation.com/suckers/>

<http://www.spintoon.com/magicomo/index.html>

<http://www.fishbonesaga.es/>

### **3. 3. 5. Ferias internacionales y misiones comerciales**

Esta feria internacional, *MIFA*, que en su edición de 2009 supuso para *Tvmedia2* su primer contacto con los mercados internacionales, está integrada dentro de las ferias agrupadas que *EXTENDA* tiene en su clasificación anual (ilustración 98). Pero además de ellas, la agencia andaluza ofrece a los empresarios la posibilidad de participar en los principales certámenes internacionales de su sector estratégico, incluyendo su programación anual tras una rigurosa selección de los mismos, siempre en función de la oferta de empresas andaluzas y del potencial de estos mercados para las mismas. En este sentido, ofrecer

apoyo a la hora de hacer frente a los costes derivados de la participación en la feria, contratar el espacio ferial y coordinar toda la participación andaluza en las mismas, son algunas de las funciones que desarrolla *EXTENDA* como servicio de apoyo para la compañía emprendedora.

#### ILUSTRACIÓN 98. *EXTENDA*, FERIAS AGRUPADAS



Como volvemos a reiterar, la segunda fase del desarrollo internacional, que es la activación de la empresa, está pensada para aquellos que, independientemente de su tamaño o grado de internacionalización, tengan interés en tomar contacto o consolidar su presencia en determinados mercados.

Entre los apoyos que *EXTENDA* brinda, para participar en estas ferias, se enmarca la ayuda para cubrir el 50% de los gastos derivados de la asistencia a este tipo de eventos, por conceptos tales como alquiler de superficie, decoración, bolsa de viaje y transporte, siempre que estas estén especificadas en la convocatoria de la agencia andaluza de promoción exterior.

¿Qué objetivos concretos consigue la empresa en estas ferias agrupadas? Entre otras, seguir avanzando en el plan de desarrollo internacional, en su fase de activación, con la introducción en estos




mercados, dando a conocer nuevos productos o servicios de la empresa, generando nuevas ventas, ampliando la red comercial de la misma, tratando de fidelizar clientes, creando nuevas alianzas comerciales e impulsando la imagen de la empresa internacionalmente.

Pero además de estas ferias agrupadas, programadas anualmente por *EXTENDA*, existen las individuales (ilustración 99). Este programa está pensado para que, de forma independiente, si la empresa ve conveniente asistir a una feria de un mercado relevante y *EXTENDA*, o cualquier otra institución, no tiene prevista su presencia, la compañía pueda participar. Estas ferias individuales pueden ser incluídas en el plan de acción internacional, al igual que las agrupadas, o no incluirlas en él y acudir de forma independiente. La Agencia ayuda con apoyo técnico y económico, con el 50% de los gastos como reserva de vuelo, alquiler de *stand*, montaje, decoración o bolsas de viaje, todo con un límite de 5.000 euros por feria, con un límite de dos ferias anuales.

ILUSTRACIÓN 99. *EXTENDA*, FERIAS INDIVIDUALES

[VOLVER AL ÍNDICE <](#)



02 ACTIVAR ↗

03 CRECER ↗

04 CONSOLIDAR ↗

## EXTENDA FERIAS INDIVIDUALES

Para acceder al escaparate ideal en el país que yo precise

PROMOCIÓN

Fuente: *Dossier* de promoción internacional de *EXTENDA* 2009

¿Qué alcance específico consigue la empresa con estas dos ferias individuales anuales? Además de la búsqueda de nuevos contactos, tiene una clara función de afianzar la presencia de la empresa en otros mercados no marcados por instituciones españolas del sector, mejorar la

notoriedad e imagen de marca de la empresa y la de consolidar las relaciones con importadores y distribuidores.

*Tvmedia2*, además de incluir en su plan de acción internacional ferias agrupadas e individuales, participó en misiones comerciales (ilustración 100).

ILUSTRACIÓN 100. *EXTENDA*, MISIONES COMERCIALES



Fuente: *Dossier de promoción internacional de EXTENDA 2009*

¿En qué consisten y qué consigue la empresa con asistir a estas misiones comerciales? Existen dos tipos de misiones comerciales: las directas y las inversas. Las primeras consisten en girar visitas a los mercados que tengan mayor potencial para la oferta de la empresa andaluza, mientras que las segundas son propiciadas directamente por *EXTENDA* que facilita una reunión, en las propias instalaciones de las empresas andaluzas, con importadores, distribuidores y agentes de difusión y prensa especializados extranjeros, aprovechando la visita de estos a nuestro país, con motivo de alguna feria, seminario o encuentro profesional. De esta manera, la agencia gestiona y coordina el encuentro con la vocación de buscar un máximo provecho de la ocasión para las compañías andaluzas.



Esta es una forma más de acceder a potenciales clientes extranjeros, de forma directa y sin el coste económico que supondría tener que desplazarse al país de origen del operador.

El apoyo que ofrece *EXTENDA* es organizativo y financiero, con la asunción del 50% de los costes de la participación en cualquiera de ambas modalidades de misión comercial.

En 2009 y 2010, *Tvmedia2* participó, en Sevilla, en dos misiones invertidas organizadas por *EXTENDA*. En ellas pudo conseguir contactos de cierta relevancia, además de dar a conocer sus productos y servicios a diversos agentes profesionales del sector audiovisual y periodístico, reforzando así su imagen de marca comercial y apoyando también la introducción de una imagen de marca andaluza en el exterior.

Podemos concluir que el objetivo general de estas misiones comerciales, especialmente las inversas, suele ser acceder a potenciales operadores extranjeros, sin coste elevados para la compañía emprendedora, bien para ampliar la agenda de contactos, vender sus productos, tomar alianzas comerciales; o para poder realizar un análisis más fundamentado de la oferta, de la clientela potencial o de los canales de distribución, y seguir así identificando oportunidades de negocio.

### **3. 4. Financiación**

#### **3. 4. 1. Fondo para la internacionalización de la economía andaluza**

Para facilitar más financiación para los proyectos que la empresa emprenda a nivel internacional, además de lo ya expuesto con anterioridad, *EXTENDA* proporciona otros instrumentos financieros de naturaleza retornable (ilustración 101). Entre otros, cabe destacar los préstamos o créditos a largo plazo, los préstamos participativos, las operaciones de capital riesgo, la toma de participaciones minoritarias y temporales en el capital social de la empresa con pacto de recompra o salida pactada, el otorgamiento de garantías o cualquier otra fórmula de

financiación, distinta de las mencionadas y que pueda proponer la empresa, siempre que esté reconocida en el registro de tráfico mercantil.

ILUSTRACIÓN 101. *EXTENDA*, FONDO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA ANDALUZA 2009



Fuente: Dossier de promoción internacional de *EXTENDA* 2009

La documentación que tiene que aportar la compañía es la misma que requiere cualquier otra entidad financiera o institución pública para formalizar una ayuda o financiación: acreditar la identidad y representación de la empresa, que puede hacerse mediante las escrituras de constitución de la sociedad donde aparezcan los socios de la misma y la identidad del administrador/res de la empresa; certificación de estar al corriente de las obligaciones fiscales, en este caso concreto con la Comunidad Autónoma de Andalucía, así como con la Agencia Estatal de Administración Tributaria y con la Seguridad Social; una memoria técnica y económica descriptiva de la operación o proyecto a financiar; un plan de negocios de la empresa y cualquier otra documentación que la agencia andaluza de promoción exterior solicite en función de la singularidad de la propuesta.

Este tipo de ayuda se oferta vía publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía y se puede acceder a sus condiciones e impresos a través de la web oficial de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior,

desde la que es posible descargarse directamente la documentación referida

En el caso de la productora estudiada, *Tvmedia2* tomó contacto con este tipo de ayuda en la convocatoria publicada en el BOJA número 85 del 6 de mayo del año 2009 y accedió a la documentación a través de la página de *EXTENDA*, donde se encontraba alojada en el enlace directo [www.juntadeandalucia.es/fondosreembolsablesdeapoyo2009/](http://www.juntadeandalucia.es/fondosreembolsablesdeapoyo2009/).

Sin embargo, no es conveniente solicitar este tipo de ayuda hasta no agotar las vías del plan de desarrollo encauzadas y apoyadas por *EXTENDA*, aunque si es preciso conocerla y tomarla en consideración, de cara a posteriores fases de acción por parte de la empresa.

#### 3. 4. 2. Financiación del Instituto de Comercio Exterior (ICEX)

El Instituto de Comercio Exterior, *ICEX*, es otro de los organismos públicos, a nivel estatal, que también provee los instrumentos necesarios para que las empresas españolas puedan impulsar su expansión en los mercados exteriores, sea cual sea su experiencia en ese ámbito de concurrencia global y la fase del proceso de internacionalización en que se encuentren. Sus servicios y programas son similares a los de la Agencia Andaluza de Promoción Exterior tales como: iniciación en comercio exterior, impulso a las exportaciones, implantación e inversión en el exterior, asesoramiento, formación, atracción de inversiones y financiación extranjera para proyectos españoles y, sobre todo, uno de los más importantes, financiación de operaciones en el exterior.

Para ello llevar a cabo su labor, cuenta con los recursos de la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Economía y Competitividad en sus servicios centrales, y con una red de cerca de 100 oficinas económicas y comerciales repartidas por toda la geografía mundial, así como con 31 direcciones territoriales y provinciales de comercio en España y diversos organismos dependientes: *COFIDES*, *CESCE* y Sociedad Estatal España Expansión Exterior, como se muestra en la ilustración 102.

## ILUSTRACIÓN 102. ICEX Y SUS ORGANISMOS DEPENDIENTES DE FINANCIACIÓN, 2014

Introducción // 05



- **ICEX España Exportación e Inversiones (ICEX)**. Fomenta la internacionalización de las empresas españolas, desde su iniciación hasta su implantación en el exterior, y la atracción de inversiones exteriores a España. [www.icex.es](http://www.icex.es)



- **Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES)**. Proporciona financiación a medio y largo plazo a proyectos de compañías españolas que contribuyan al desarrollo de los países receptores de la inversión. [www.cofides.es](http://www.cofides.es)



- **Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación (CESCE)**. Ofrece soluciones para la gestión del riesgo desde dos ámbitos: gestiona la cuenta del Estado de riesgo político y opera por cuenta propia en el mercado del riesgo comercial. [www.cesce.es](http://www.cesce.es)



- **Sociedad Estatal España Expansión Exterior**. Detecta y crea oportunidades de negocio de exportación e inversión en el exterior, además de ofrecer apoyo en el proceso comercial y pequeños financieros para grandes proyectos. [www.expansionexterior.es](http://www.expansionexterior.es)



- **Instituto de Crédito Oficial (ICO)**. Banco público cuyas funciones son promover actividades económicas que contribuyan al desarrollo del país y la mejora de la distribución de la riqueza nacional. [www.ico.es](http://www.ico.es)



- **ENISA**. Fomenta la creación, crecimiento y consolidación de la empresa española, participando en la financiación de proyectos viables e innovadores y en la dinamización del capital riesgo. [www.enisa.es](http://www.enisa.es)



- **Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)**. Promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de la empresa española y canaliza las solicitudes de financiación de proyectos de I+D+i en los ámbitos estatal e internacional. [www.cdti.es](http://www.cdti.es)

**Infórmate en Ventana Global:**

- 900 349 000
- [informacion@icex.es](mailto:informacion@icex.es)

Respuesta en un máximo de 24 horas

Fuente: Guía de internacionalización de ICEX

A ellos se suman los programas del Instituto de Crédito Oficial (ICO) y del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), adscritos ambos al Ministerio de Economía y Competitividad, y de ENISA, adscrita al Ministerio de Industria, Energía y Turismo. También hay que añadir que entre EXTENDA e ICEX hay una estrecha colaboración y coordinación a la hora de gestionar convenios para financiación y ayudas a las empresas. En tal sentido, ambas son independientes y no solapan sus acciones, sino que resultan complementarias, es decir, se puede solicitar financiación a EXTENDA y, al mismo tiempo pedir ayudas en ICEX, para para la internacionalización de un mismo proyecto o programa.

Hay que señalar que el Instituto de Comercio Exterior orienta y asesora a las empresas españolas, según sus características (tamaño, sector, modelo de negocio) y necesidades de financiación, hacia aquellas fuentes públicas o privadas que cuenten con recursos disponibles. Este servicio de orientación es gratuito e *ICEX* actúa como introductor de la empresa y el proyecto ante estas entidades. Por lo que este organismo no financia, sino que mantiene acuerdos con entidades financieras para difundir y facilitar el acceso a la financiación de las pequeñas y medianas empresas.

Entre los convenios que *ICEX* tiene con organismos públicos y otras entidades, podemos destacar los siguientes (que se muestran en la tabla 103):

#### **Programa *PYME-Invierte (ICEX-COFIDES)***

Este programa presta un apoyo integral a las implantaciones en el exterior de las *PYMES* españolas, facilitando el asesoramiento a la empresa por parte del *ICEX* y el acceso a la financiación de *COFIDES*, para sus implantaciones productivas y/o comerciales. La solicitud de la financiación se canaliza a través de *ICEX*.

#### **Convenio *ICEX-CERSA***

La Compañía Española de Refinanciamiento, S.A. (*CERSA*), adscrita a la *DGPYME*, y las *SGRs*, facilitan el acceso de las pequeñas y medianas empresas a la financiación de sus proyectos en el exterior para sus operaciones de exportación, implantación o licitación, a través de la emisión de garantías financieras y técnicas frente a los bancos. El importe máximo del aval depende de cada *SGR* y *CERSA* que refinanciarían hasta el 75% de estos avales. La solicitud de la financiación se canaliza también a través de *ICEX*.

#### **Convenio *ICEX-ENISA***

*ENISA* financia, mediante préstamos participativos, a la empresa española con un proyecto de internacionalización. La solicitud de la

financiación se realiza directamente a *ENISA*. Se trataría de una póliza denominada *1 Millón ICEX-CESCE*, que facilita el acceso al seguro de crédito a las pequeñas y medianas empresas con un volumen de ventas máximo de un millón de euros, con bonificaciones de hasta un 50% en la prima.

Otros instrumentos financieros públicos proporcionados por la Secretaria de Estado de Comercio, en apoyo a las actividades de empresas españolas en el exterior, ya sean de exportación, implantación o inversión en el exterior, son los que se exponen a continuación:

### **Avales y garantías para el exterior**

La internacionalización, ya se trate de una mera operación de exportación, una inversión productiva en el exterior o la participación en una licitación pública en el extranjero, implica riesgos. Los avales y garantías, instrumentos ofrecidos por entidades bancarias, así como por organismos dependientes de la Administración, pretenden paliar los peligros que se derivan de estas actividades.

### **La Obligación de Pago Bancario (BPO)**

La Obligación de Pago Bancaria (BPO) es un medio de pago que pretende automatizar las operaciones de comercio internacional. Sus reglas uniformes fueron desarrolladas en 2013 por la Cámara de Comercio Internacional y la mayor repercusión de esta nueva figura se está produciendo en el Sudeste Asiático y Extremo Oriente.

### **ICO, financiación para cruzar la frontera.**

El *ICO* pone a disposición de las empresas tres líneas de crédito diseñadas específicamente para facilitar las actividades de las compañías que exporten o inviertan en el exterior.



Se contemplan las diferentes posibilidades que la administración española y el sector privado ofrecen a las *PYMES* que necesitan avales y garantías, tanto económicas como técnicas, para su internacionalización: financiación de inversiones en activo fijo, circulante, avales comerciales o técnicos para participación en licitaciones internacionales. Se puede acceder, tanto a las conferencias como a la documentación, a través del aula virtual de *ICEX*.

TABLA 103. LÍNEAS DE FINANCIACIÓN DE *ICEX*, *COFIDES*, *CERSA/SGR*, *ICO*, *CESCE* Y *ENISA*, 2014

FASE INTERNACIONALIZACIÓN / TIPO DE APOYO	
<b>1. IMPLANTACIÓN COMERCIAL / Inversión</b>	
<i>ICEX</i> <i>COFIDES</i>	Programa <i>PYME</i> Invierte Comercial ( <i>ICEX-COFIDES</i> ) <i>Fining</i> (Línea de Financiación de Inversiones del Sector de la Ingeniería)
<i>CERSA/SGRs</i> <i>ICO</i> <i>CESCE</i> <i>ENISA</i> <i>SEC</i>	Convenio <i>ICEX-CERSA</i> (garantías) <i>ICO</i> Internacional 2014  Línea <i>ENISA</i> Competitividad
<b>2. IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA / Inversión</b>	
<i>ICEX</i> <i>COFIDES</i>	<i>FONPYME</i> (Fondo para Operaciones de Inversión en el exterior de la <i>PYME</i> ) Programa <i>PYME</i> Invierte Comercial ( <i>ICEX-COFIDES</i> )
<i>CERSA/SGRs</i> <i>ICO</i> <i>CESCE</i> <i>ENISA</i> <i>SEC</i>	Convenio <i>ICEX-CERSA</i> (garantías) <i>ICO</i> Internacional 2014  Línea <i>ENISA</i> Competitividad
<b>3. AVALES TÉCNICOS (LICITACIONES)</b>	
<i>ICEX</i>	Líneas de apoyo a acceso al acceso a Licitaciones Internacionales (ayuda)
<i>COFIDES</i> <i>CERSA/SGRs</i> <i>ICO</i>	Convenio <i>ICEX-CERSA</i> (garantías) <i>ICO</i> Avales <i>ICO</i> Garantía <i>SGR/SAECA</i> 2014 <i>ICO</i> Garantías Internacionales
<i>ICEX</i> <i>ENISA</i> <i>SEC</i>	

Fuente: Extraída de *ICEX*. Véase: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/implantacion-e-inversion-exterior/financiacion-internacionalizacion/financiacion-segun-fase/index.html>

En la tabla 103, se pueden encontrar las líneas de financiación de *ICEX*, *COFIDES*, *CERSA/SGR*, *ICO*, *CESCE*, *ENISA* y Secretaría de



Estado de Comercio, clasificadas en función de la fase de implantación e inversión en el exterior.

*Tvmedia2* no se acogió a ninguna de estos convenios para la implantación en el mercado exterior, puesto que la estrategia financiera de la empresa fue solicitar los apoyos de forma independiente y por programas individualizados a algunos de estos organismos. En concreto, primero fue la ayuda de *ENISA*, como se ha explicado más arriba, y más tarde la cobertura de *EXTENDA*, y cómo la agencia andaluza de comercio exterior ya tenía acuerdos de colaboración con *ICEX* para ciertas ferias internacionales, ya que las empresas andaluzas participaban también bajo el amparo *Audiovisual from Spain* y *Animation from Spain*, promovido por el instituto de comercio exterior español, *Tvmedia2* pudo beneficiarse también del apoyo indirecto de *ICEX*. Es decir, a la productora andaluza le concedía la ayuda *EXTENDA*, pero *ICEX* a su vez apoya a esta institución en programas, convenios y objetivos conjuntos en algunas ferias internacionales destacadas, como por ejemplo *MIPCOM*.

*Tvmedia2*, como otras empresas andaluzas, sólo solicitó ayuda de forma específica a *ICEX* en aquellos apartados en los que *EXTENDA* no tenía convenios, como por ejemplo para la financiación de la publicidad en determinadas revistas profesionales especializadas en animación, que tenían gran cobertura en las ferias internacionales y resultaba muy beneficioso para la difusión de los proyectos de las empresas. En este caso, la productora andaluza que estudiamos si se acogió a este tipo de ayuda para publicitar su serie, pero también lo realizó a través de *EXTENDA* aunque la financiación fuera liberada finalmente por *ICEX*.

En definitiva, se trata de escoger la mejor opción de financiación del proyecto y la implantación en los mercados exteriores, ya que se puede recurrir a solicitar el convenio de estos organismos financieros independientemente a que se solicite otro tipo de ayudas a otras entidades, o a las mismas, pero con programas y objetivos distintos.

---

## CONCLUSIONES

---



## CONCLUSIONES

Antes de dar respuesta concreta a las cuestiones que se planteaban en la introducción del presente trabajo de investigación, creo conveniente empezar con algunos corolarios que, *grosso modo*, se derivan del desarrollo del modelo de estudio elegido y su aplicación al particular proceso de la producción audiovisual televisiva y su internacionalización, en España en general y en Andalucía en particular. Para ello, el sector deberá adoptar perfiles profundamente empresariales, tratando de equilibrar la tendencia tradicional de las industrias culturales a un pronunciado interés preferente por las facetas creativas y técnicas, y contar con el apoyo de agentes expertos en negocio, especializados en mercados internacionales.

El objetivo primordial que nos planteamos originalmente era la detección y descripción de las posibles pautas comunes de creación y desarrollo de proyectos audiovisuales, concretada en el caso práctico de una serie de ficción televisiva en 3D, y cómo estos proyectos se preparan y se organizan desde el nacimiento de la idea, para que sean exportables al mercado internacional.

Por lo que respecta a los objetivos específicos que el presente estudio se trazaba, el primero de ellos trataba de conseguir contextualizar el mercado audiovisual, en Andalucía y España, y su particular idiosincrasia, con el fin de tener una idea clara de su estado y, posteriormente, poder analizarlo y discriminar entre los usos de viejos y nuevos modelos de negocio que conviven en su seno.

Desde tal perspectiva, podemos señalar que la conclusión a la que nos aboca la investigación realizada es que, en la última década, los contenidos audiovisuales han sufrido una extensa e intensa transformación, como consecuencia de la evolución desde los formatos tradicionales a los digitales. Ello implica, además, una necesaria

innovación permanente, tanto en los aspectos de su creación y producción, como en su distribución, lo que pasa a constituirse como causa y efecto, simultáneamente, de la generación de nuevos modelos de negocio y de oportunidades en el fomento de la riqueza en la industria.

Esta manifiesta relevancia de los contenidos digitales radica en que, gracias a sus cualidades formales, su carácter multiplataforma e interoperabilidad, y de calidad, los internautas demandan un mayor acceso a la red para consumirlos, intercambiarlos, probarlos e, incluso, difundirlos desde los distintos dispositivos.

Este es otro de los aspectos reseñables, de manera que los contenidos ya no sólo se ofrecen desde las plataformas tradicionales, sino que, cada vez en mayor medida, se solapan en unas y otras plataformas, como ocurre con la publicidad en los videojuegos, la venta de contenidos extra en plataformas como la *TDT* o los videojuegos en las redes sociales. Es el fenómeno de los contenidos *crossmedia* y *transmedia*.

En lo tocante a la televisión actual y del futuro, en el cuerpo de nuestro estudio se han desgranado algunos de los ingredientes a través de los que se está conformando en los últimos años, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- El *social media*, que esta posicionando la televisión en el centro de la conversación de los usuarios.
- La desaparición de restricciones territoriales, ya que gracias a las redes digitales podemos proyectar los contenidos más allá de nuestro ámbito geográfico regional o nacional.
- La *second screen* (segundas pantallas o multimonitor), que, al simultanear la utilización de otro u otros dispositivos con el televisor, supone un nuevo uso y conducta que modifica profundamente los hábitos de consumo televisivo, y que por sus

características podemos ubicar a medio camino de la transición del mundo *crossmedia* al mundo *transmedia*.

- El mundo de las aplicaciones.
- Los videojuegos asociados a la televisión.
- Las narrativas *transmedia*.
- Los contenidos bajo demanda.

Con todas estas puertas a nuevas formas de consumo y de interactividad, al sector audiovisual se le abren, en estos momentos, nuevas posibilidades de obtener ingresos adicionales, en la medida en que la inversión en promoción y distribución sea capaz de aprovechar las ventajas que pueden aportar el diseño de una estrategia de comunicación internacional desde la perspectiva de una táctica de negocio de 360°, que recoja desde el diseño de la página web, el videojuego, los derivados digitales y las aplicaciones móviles.

Otro aspecto a destacar es el hecho de que los nuevos modelos de negocio *online* plantean la posibilidad de un nuevo reto, la asunción de nuevos patrones de distribución, que hasta ahora habían obedecido a una excesiva dependencia de las distribuidoras y de los estándares tradicionales, y que ahora pueden mutar a formas de difusión y distribución más independientes y eficaces, de la mano del diseño y ejecución de una estrategia de negocio global y *online*.

Los dos siguientes objetivos tenían un afán eminentemente descriptivo, al perseguir la exposición, fase por fase, de la elaboración de un plan de empresa y su estructura para, *a posteriori*, analizar y construir un plan de negocio viable para la internacionalización de la empresa audiovisual y sus proyectos. Así como la explicación de las pautas a seguir por aquellas empresas audiovisuales que se planteen acceder a mercados exteriores. Todo ello ha quedado desarrollado en el grueso del cuerpo del trabajo, expuesto en los apartados que configuran el segundo

y tercer capítulo del presente trabajo de investigación. Lo que engloba, del mismo modo, los procedimientos para la elaboración de proyectos de contenido audiovisual de carácter internacional, que configuraba el primero de los objetivos generales que perseguíamos desde un comienzo y que quedaba expuesto en el apartado correspondiente.

En este sentido, es importante contextualizarlo, en el conjunto de la realidad audiovisual, dinámica y cambiante, a nivel global, en el que cualquiera de estos proyectos han de desarrollarse.

Así, nos encontramos en una época en la que se requiere una nueva oferta de contenidos que tienen que ser muy atractivos, dinámicos y de calidad. De la misma manera, estos contenidos tienen que ser accesibles y adaptados a la capacidad de los dispositivos existentes y de fácil acceso a los mismos. Su interoperabilidad y la flexibilidad, para compartirlos y utilizarlos en cualquier lugar y momento, son otras de sus características más destacadas. De esta manera, los contenidos *transmedia* se posicionan frente a los contenidos tradicionales.

Por otra parte, en la actualidad, los usuarios son los que deciden qué quieren consumir, cuándo y dónde, por lo que resulta necesario identificar las necesidades y la dimensión de una demanda que incrementa progresivamente el consumo de contenidos. Pero que, sin embargo, no encuentran los procesos que les dan la libertad de consumirlos a su manera, y otra peculiaridad es que muchas de las veces, el consumidor no dispone de toda la información para saber cómo localizar ese contenido.

Esa potencial demanda esconde infinidad de oportunidades de negocio a través del comercio electrónico, las campañas en redes sociales, el uso de la ventana *online*, como distribución alternativa, y otros nuevos formatos por evolucionar que conforman modelos de negocio latentes, y que permiten canalizar nuevas vías de rentabilización de la



industria de los contenidos y del audiovisual en particular, y que se pueden potenciar aún más con una estrategia de mercado globalizado.

Además, hay que tomar en consideración que los derivados digitales en el *marketing online*, o las redes sociales, pueden ayudar a la industria audiovisual a reducir los costes de promoción, disminuir su dependencia de la publicidad tradicional y aumentar la eficacia de las campañas.

Del mismo modo, se puede señalar que las redes sociales podrían sustituir a los propios buscadores como motores de búsqueda de productos y servicios, y también definirse como nuevos medidores de audiencias, ya que son los lugares donde los usuarios hablan y evalúan los productos y donde las empresas escuchan al consumidor.

Por lo que respecta a la distribución y preservación de los derechos de autoría de las obras audiovisuales, la difusión *online* de contenidos, bajo un modelo de negocio cofinanciado por publicidad y basado en el consumo bajo demanda en *streaming*, favorecerá el consumo legal de contenidos en España.

Y en el ámbito de la comercialización, señalar que el diseño de un plan de negocio basado en una aproximación 360º, o de producto global para el sector audiovisual español, podría ayudar a rentabilizar los productos ante una necesaria renovación de los planes de inversión en promoción.

Bajo este panorama general que acabamos de exponer, de factores aparentemente propiciadores del impulso de las empresas audiovisuales para producir y expandirse internacionalmente, el hecho es que la actual situación en España no estimula ese empuje productor y, aún menos, de internacionalización.

Al hilo de los dos siguientes objetivos generales que nos planteábamos al comienzo del presente trabajo, tratamos de determinar algunas claves sobre el origen de las deficiencias del mercado audiovisual

andaluz y, en general del español, para consolidar productos de carácter internacional, así como de las posibles pautas para dar a conocer mejor dichas obras audiovisuales en los mercados exteriores.

En principio, señalar que, en un entorno de escasez de recursos públicos, con una demanda privada decreciente y con una cantidad ingente de capital humano con elevados niveles de formación infrautilizado, todo apunta a que la internacionalización, no sólo se debe definir como una estrategia adecuada a desarrollar por las empresas, sino intensamente necesaria en este contexto de crisis.

El posicionamiento y crecimiento del sector audiovisual en el extranjero se deberá, en gran medida, a las políticas de ayudas, subvenciones, incentivos fiscales, etc., dirigidas a las empresas productoras, distribuidoras de contenidos y agentes financiadores que fomenten el desarrollo de la industria y atraigan inversión extranjera.

Los elementos que dificultan el desarrollo de este sector son, entre otros, la falta de financiación, las deficiencias en las capacidades y habilidades en la gestión de las relaciones internacionales, la inmadurez de las estrategias alrededor de la consolidación de una o varias marcas de la producción audiovisual española y la mejorable coordinación de las distintas estrategias y agencias de la acción audiovisual exterior.

Otro de los factores que nos afectan es el reducido tamaño de nuestras empresas audiovisuales, con respecto a las de otros países. De manera que a nivel internacional es fácil encontrar un número reducido de empresas que concentran la mayoría de su producción, de sus ventas y también de sus exportaciones. Y que, además de dominar buena parte de toda la producción y distribución, en los temas de contenidos, también lo hacen en la de sus derivados.

Ante estas estructuras de oligopolio, las pequeñas y medianas empresas deben centrar gran parte de sus esfuerzos en el

establecimiento de alianzas sólidas entre agentes y territorios de diferentes geografías, la consecución de buenas redes de distribución o en la concentración empresarial que permita la exportación a precios competitivos de los productos regionales o nacionales.

En otro orden de cosas, el desarrollo de las TIC, y con él la aparición de nuevos modelos de negocio en la red, han abierto nuevas oportunidades de negocio a las *PYMES*, aunque no obstante, el conjunto de la realidad española choca con las iniciativas públicas de apoyo al sector, ya sea por la dificultad a la que se enfrentan la mayoría de las pequeñas y medianas empresas audiovisuales a la hora de acceder a la financiación, o como consecuencia de la ausencia de información sobre los mercados internacionales.

Otro de los obstáculos a la internacionalización de las industrias audiovisuales ha sido la escasa coordinación entre los organismos competentes. No obstante, cabe tener presente el papel que los organismos territoriales, fundamentalmente comunidades autónomas, pueden aportar a las empresas privadas de cara a la promoción internacional de sus productos audiovisuales, al igual que la participación de los diversos agentes en la búsqueda de sinergias en la acción de promoción hacia el exterior, sobre todo, de aquellos con una larga experiencia en los productos de las empresas en cuestión.

De esta manera, resulta indudable que el apoyo gubernamental a la hora de proveer información sobre los mercados exteriores, así como en la constitución de redes de colaboración entre centros de producción y distribución, y en el apoyo de agentes especializados en la internacionalización, son herramientas fundamentales que pueden cubrir las necesidades de acceso a nuevos mercados extranjeros.

Por otra parte, se percibe que cada vez son mayores las sinergias entre el desarrollo tecnológico y las diversas industrias audiovisuales, como las de cine, formatos televisivos, videojuegos, animación clásica y 3D, aplicaciones móviles e interactivas. De ahí la necesidad de políticas

no estrictamente sectoriales que permitan un mayor alcance de esta simbiosis, ya que la expansión hacia los nuevos mercados dependerá en gran medida del acceso efectivo a los contenidos digitales.

En la línea de los factores señalados, cabe destacar que se han ido creando o modificando, en nuestro país, una serie de políticas públicas de ayuda e incentivo al desarrollo de las industrias de contenido audiovisual y su expansión internacional. Entre otras:

- Ayudas para la financiación a través de un acuerdo de colaboración con bancos y entidades de crédito (*ICO*).
- Sociedad de garantía recíproca para facilitar el acceso a la financiación dentro de la industria cinematográfica.
- Deducción fiscal para productores o coproductores financieros. En el primer caso con un porcentaje del 18% del coste del producto audiovisual (38% en las Islas Canarias), mientras que en el segundo se limita al 5%.
- Bonificación del 99% sobre las rentas procedentes de la exportación de producciones cinematográficas o audiovisuales españolas, para incentivar la inversión de sociedades de empresas ajenas a la industria que están interesadas en acceder al sector a través de vehículos de inversión como las Agrupaciones de Interés Económico (AIES) y Sociedades Capital Riesgo (SRC).
- Ley que obliga a las cadenas de televisión de programación variada a invertir al menos el 5% de sus ganancias anuales en la coproducción de obras audiovisuales, de ficción, documental o de animación.
- Ayudas y elaboración de material destinado a los mercados internacionales, asesoramiento externo en el desarrollo de

guión, aspectos técnicos y viabilidad del proyecto, así como contratación de un plan de *marketing*, financiación y distribución.

- Ayudas a pequeñas y medianas empresas para el desarrollo de contenido audiovisual multiplataforma y *transmedia*.
- Ayudas para la formación especializada, la realización de prácticas profesionales y otro tipo de actividades.
- Programa *Animation from Spain*, enmarcado también bajo la imagen de marca *Audiovisual from Spain*. Se trata de una iniciativa del Instituto de Comercio Exterior para promocionar los contenidos de animación españoles y su potencial en el extranjero.

Por lo que respecta específicamente al objetivo general centrado en discernir pautas apropiadas para proyectar adecuadamente nuestros productos audiovisuales en los mercados exteriores, señalar que para el buen posicionamiento de los productos audiovisuales españoles en esos mercados, lo primero que se requiere es su conocimiento por parte de la opinión pública internacional. En este sentido, son necesarias más iniciativas que fomenten un diálogo fluido con los medios de comunicación internacionales, así como con aquellos generadores de opinión que permitan un conocimiento directo de las industrias audiovisuales españolas.

En lo tocante a las empresas audiovisuales andaluzas, podemos concluir que, aun estando lejos de alcanzar todo su potencial de internacionalización, tienen los elementos necesarios para crecer y expandirse. Aunque para ello, y a la luz de lo expuesto en el cuerpo del estudio de caso de este trabajo, parece razonable deducir que resultaría necesario implementar una serie de medidas, entre las que pueden destacar:

- La intervención pública en el ámbito audiovisual, en nuestro país, tanto a nivel estatal como autonómico, debería potenciar los componentes de política industrial o empresarial, con el fin de tratar de equilibrar ciertas deficiencias que se presentan en ese aspecto, en un sector como el de las industrias culturales que nos ocupa, mas volcado en los aspectos creativos y técnicos.
- La toma en consideración de la necesidad de dar continuidad a ciertas ayudas al proceso de creación y producción, para proyectos o empresas incipientes en el sector, incentivando así el crecimiento del tejido industrial y buscando sinérgias de negocio, tratando así de aprovechar y potenciar el talento nacional. Y, del mismo modo, en lo tocante específicamente al sector de la animación, aunque con posibles aplicaciones en otras industrias, el mantenimiento del apoyo a la financiación de I+D+i en la producción y distribución.
- Establecer un porcentaje mínimo de inversión en contenidos audiovisuales españoles por parte de las televisiones y operadoras de servicios de cable que tienen la obligación de invertir en obras audiovisuales, pues en muchos casos se limitan a cumplir este límite de aportación de capital y a financiar proyectos en los que el riesgo es limitado, en lugar de percibir las producciones como una oportunidad de negocio a medio o largo plazo.
- Aprovechar los cambios vinculados a los nuevos escenarios digitales, con menores barreras de entrada, menores costes ligados a la producción, distribución y difusión, explotando este mercado globalizado.

- Potenciar la búsqueda proactiva de capital financiero y humano desde el sector público, para atraer producciones audiovisuales al territorio español o inversores extranjeros para la industria nacional.
- Coordinar iniciativas con el sector privado y aprovechar el *know how* de productos, pues será pieza clave en el proceso de apertura al exterior de las empresas nuevas que se quieran iniciar en este proceso.
- Promocionar la creación y consolidación de plataformas comunes de gestión y comercialización de productos audiovisuales en la red y buscar estrategias similares en el ámbito de la Unión Europea, cuya presencia en internet es hoy casi anecdótica.
- Seguir organizando festivales y eventos vinculados con las áreas de negocio del sector de la animación: derechos de antena, *licensing* (derivados digitales y físicos) y distribución digital, como los que se realizan actualmente.
- El uso más intensivo de las TIC, tanto en el ámbito de la difusión y distribución, como en el de la gestión y utilización de los recursos de la administración pública, así como la propia gestión del conocimiento de las organizaciones.

La sociedad está asumiendo las nuevas formas de acceder al consumo de productos audiovisuales con más rapidez que las propias empresas o industrias audiovisuales. Estamos en una nueva era, quizás a la puerta de un nuevo paradigma. Nunca antes, en tan poco tiempo, había cambiado tanto la forma de consumir los contenidos audiovisuales. La suma de la evolución tecnológica, junto a la adopción de nuevos hábitos por parte de los individuos, están provocando un cambio vertiginoso y constante, mantenido en el tiempo. Ahora es la industria la que debe cambiar, para entender y atender adecuadamente las necesidades del consumidor audiovisual del siglo XXI. Es en este marco de mutación e



inestabilidad en el que se cierra este trabajo, con la consciencia de que ello supone que quedan abiertas numerosas cuestiones en torno al presente y futuro de la animación *3D* y de su internacionalización en el ámbito andaluz y español, así como en el sector audiovisual que la acoge. En tal sentido, desearía que este estudio pudiese servir de apoyo para que otros investigadores puedan plantearse abordar esos aspectos, en futuras investigaciones. Y, como guía-base para aquellas personas físicas o jurídicas que estén interesados en adentrarse en la producción y comercialización internacional de este tipo de productos audiovisuales.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---



## BIBLIOGRAFÍA

ABADÍA, J. M., & DÍEZ, F. F. (2013): *Manual del productor audiovisual*. Editorial UOC. Barcelona.

ABLAN, D. (2011): *Inside Lightwave 3D v10*. New Riders. Berkeley.

ACADEMIA DE LA TV (2010): *“La industria audiovisual en España. Escenarios de un futuro digital”*. Fundación EOI. Madrid.

ADAMSON, A. Y JENSON, V. (2001): *Guía para ver y analizar*. Shrek. Octaedro. Barcelona.

ADLER, P. A., y ADLER, P. (1994): Observational techniques. *Handbook of qualitative research*. In DENZIN, N.K. y LINCOLN, Y.S. Thousand Oaks, CA: Sage.

AGOSTA, I.M. (2012): *Tiempo dramático y tiempo de la ficción en la sitcom. El caso de Friends (1994-2004)*. Tesis de Licenciatura. Universidad Católica Argentina. Facultad de Filosofía y Letras. Departamento de Letras. Recuperado el 17 de mayo de 2014 de: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/tiempo-dramatico-ficcion-sitcom.pdf>

AGUADO, J.M., FEIJÓO, C. Y MARTÍNEZ, I.J. (Coords.) (2014). *La comunicación móvil. Hacia un nuevo ecosistema digital*. Gedisa. Barcelona.

AGUILAR ALVEAR, S., & OTERO, J. (2009): Presencia y ausencias del cine español en la Red. *Boletín Elcano*, 117 (7).

ALBERICH PASCUAL, J. Y ROIG TELO, A. (Coord.) (2014): *Comunicación audiovisual digital. Nuevos medios, nuevos usos, nuevas plataformas*. UOC. Barcelona.

ALBORNOZ, L. A. (2005): Las industrias culturales y las nuevas redes digitales. En *Economía Política, Comunicación y Conocimiento: una perspectiva crítica latinoamericana*. La Crujía. Buenos Aires. 317-329.

ALCAIDE, J.C., CALERO, R., HERNÁNDEZ, R. Y SÁNCHEZ-BAYTON, R. (2012): *Geomarketing. Marketing territorial para vender y fidelizar más*. ESIC. Madrid.

ALCOLEA, G., & DAVID, M. E. G. (2010): El Sector Televisivo Español en el Contexto de Crisis Económica: Análisis y Perspectivas Jurídico-Empresariales. *Representaciones: Periodismo, Comunicación y Sociedad*, (6), 125-144.

ALCOVER, A. R. (2014): Exploradores del caos, estrategias del abismo. Cartografía de la cara oculta del cine español contemporáneo. *Fonseca, Journal of Communication*, 9, 11-27.

ALIAGA, F. (2000): *Bases epistemológicas y proceso de investigación psicoeducativa*. Disponible en: <http://www.uv.es/aliaga/curriculum/ProcesoGeneraldeInvestigacion.pdf> (consultada el 24/05/2014).

ALONSO, M. R. L., LÉVY-MANGIN, J. P., & ALONSO, M. A. S. (2005): La estrategia CRM, una visión 360° del cliente. *CIENCIA ergo sum*, 12(1), 23-34.

ALVAR EZQUERRA, M. (1995): *Diccionario Ideológico de la Lengua Española*. Bibliografía. Barcelona.

ÁLVAREZ MONZILLO, J. M. (2011): *El audiovisual español: Nuevas oportunidades en el exterior*. Fundación Alternativas. Madrid.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, J. M. y LÓPEZ VILLANUEVA, J. (1999): La producción de ficción en España: un cambio de ciclo. *Zer, Revista de Estudios de Comunicación*, 7. 65-87.

ANDERSON, A.J. (1994): *Foundation of computer technology*. Chapman & Hall. London.

ANDER-EGG, E. (1995): *Técnicas de investigación social*. Editorial Lumen. Buenos Aires.

ANGROSINO, M. (2012): *Etnografía y observación participante en investigación cualitativa*. Ediciones Morata. Madrid.

ANELE (1996): *Realización de audiovisuales y espectáculos*. Delibros. Madrid.

ANSOLA, T. (2003): La producción de cine en España durante la década de los noventa: una aproximación. *Área abierta*, 4 (6).

ROSSANO, A. (2006): *Softimage XSI 5: The Official Guide*. Thomson Course Technology.

ARENA, H.F. (2008). *Producción musical profesional*. Banfield. Lomas de Zamora.

ARNAL, J., DEL RINCÓN, D., LATORRE, A. Y SANS, A. (1995): *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Dykinson. Madrid.

ARNAL, J., DEL RINCON, D., y LATORRE, A. (1992): *Investigación educativa: Fundamentos y metodología*. Labor. Barcelona.

ARNANZ, C. M. (2010): *La industria audiovisual en España. Escenarios del futuro digital*. Fundación EOI. Madrid.

ARROJO BALIÑA, M.J. (2008): *Configuración de la televisión interactiva: de las plataformas digitales a la TDT*. Netbiblo. La Coruña.

ARTOPOULOS, A. (2006): *Sistemas Emergentes de Innovación*. Buenos Aires, hub de producción audiovisual. Revista Razón y Palabra. Vol. 4, 54.

AUMONT, J. (1992): *La imagen*. Paidós Comunicación. Barcelona.

AYALA PINTADO, D.B., & GONZÁLEZ ALVARADO, M.Y. (2010): *Ángeles inversores una nueva modalidad de financiamiento para los emprendimientos en Latinoamérica*. Universidad de Cuenca, Cuenca. Recuperado el 27 de agosto de 2014, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1128>

AYERDI, K. M. (2012): Orígenes y desarrollo del satélite en España: la realidad del sistema Hispasat. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 7(12).

AYUSO DE VICENTE, M.V., GARCÍA GALLARÍN, C. Y SOLANO SANTOS, S. (1997): *Diccionario Akal de términos literarios*. Akal. Madrid.

BADILLO, A. (2013): *España: la producción audiovisual en el contexto de la crisis económica*. Comentario Elcano. Real Instituto Elcano. 61/2013.

BALIÑA, M. J. A. (2008): *Configuración de la televisión interactiva: de las plataformas digitales a la TDT*. Netbiblo. La Coruña.

BAÑOS GONZÁLEZ, M. Y RODRÍGUEZ GARCÍA, T.C. (2012): *Imagen de marca y product placement*. ESIC. Madrid.

BARCELÓ, M. (2008): *Una historia de la informática*. UOC. Barcelona.

BARDIN, L. (2002): *Análisis de contenido*. Akal. Madrid.

BARNUEVO, M. L. M. (2009): La animación española de largometraje: pasado, presente y perspectivas de una paradoja. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64), 491-507.

BARTHES, R. (1990): *La cámara lúcida*. Paidós, Barcelona.

BEANE, A. (2012): *3D animation essentials*. John Wiley & Sons.

BECEIRO RIBELA, S. (2010): Televisión digital en Europa: Las plataformas digitales vía satélite (1996-2003). *Global Media Journal México*, 6 (13).

BEEKMAN, G. (1999): *Introducción a la computación*. Pearson Educación. Madrid.

BELÍO GALINDO, J.L. Y SAINZ ANDRÉS, A. (2007): *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*. Especial Directivos. Madrid.

BELLEFLAMME, P., LAMBERT, T., y SCHWIENBACHER, A. (2013): Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*. Nº 29, 585-609.

BENÍTEZ, A. J., ARMENTEROS, M., & UTRAY DELGADO, F. (2012): Una transición tecnológica en curso: estereoscopía en la era digital. En: *Congreso Internacional Hispanic Cinemas. En Transición: Cambios históricos, políticos y culturales en el*



*cine y la televisión*. Getafe (Madrid), 7-9 de noviembre de 2012 en <http://hdl.handle.net/10016/18370>

BENITO CALVO, A. (2008): Anaglifo digital del relieve de la Península Ibérica. *Tierra y Tecnología*. 33, 71-74.

BERHOUET, S. (2011): *Los nuevos modelos de negocios de alquiler de películas producto del avance tecnológico y el uso de Internet. Análisis de los casos Blockbuster, Netflix y Redbox* (Doctoral dissertation). Universidad de San Andrés (Argentina) en <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/322>

BERK, R. A. (2009): Multimedia teaching with video clips: TV, movies, YouTube, and mtvU in the college classroom. *International Journal of Technology in Teaching and Learning*, 5(1), 1-21.

BERNARD MONFERRER, E. (Coord) (2013): *La historia contada a través de los medios de comunicación*. ACCI. Madrid.

BERRAL MONTERO, I. (2010): *Equipos microinformáticos*. Paraninfo. Madrid.

BERRIEL, L. R., VALDOS, S. G., & TEPICHÍN, E. (1990): Hologramas multiplexados de imagen. Nuevas aplicaciones y perspectivas. *Revista Mexicana de Física*, 36(1), 30-42.

BERUMEN, S.A. (2012): *Lecciones de economía para no economistas*. ESIC. Madrid.

BESTARD LUCIANO, M. (2011): *Realización audiovisual*. UOC. Barcelona.

BIEDMA JURADO, P. (2013): *Twitter para empresa*. IC Editores. Málaga.

BISQUERRA, R. (2000): *Métodos de Investigación Educativa*. CEAC. Barcelona.

BISQUERRA, R. (2004): *Metodología de la Investigación Educativa*. La Muralla, S.A. Madrid.

BLOM, J. D. (2010): *A dictionary of hallucinations*. Springer. New York.

BLUMER, H. (1969): *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

BLUMER, H. Y ALONSO, P. R. (1982): *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*. Barcelona: Hora.

BOADILLO, A. (2013): *España: la producción audiovisual en el contexto de la crisis económica*. Real Instituto Elcano.

BOIX, R. (2012): *Creative industries in Spain: the case of printing and publishing*, en Lazzarotti L. *Creative industries and innovation in Europe: Concepts, Measures and Comparative Case Studies*, Oxford: Routledge. Universidad de Valencia. Valencia.

BOLAS, M.T., FISHER, S.S., MERRITT, J.O. (1996): *Stereoscopic Displays and Virtual Reality Systems, Volumen 3*. SPIE.

BOWERS, B. (ED.). (2001). *Sir Charles Wheatstone FRS: 1802-1875* (Nº 29). IET. London.

BRADFORD, C. S. (2012): Crowdfunding and the federal securities laws. *Colum. Bus. L. Rev.*, 1.

BRESCHAND, J. (2010): *El documental*. Paidós. Buenos Aires.

BRETON, P. (1989): *Historia y crítica de la informática*. Cátedra. Madrid

BRIGHTCOVE INC. Y TUBEMOGUL INC. (2010). Online Video and the Media industrie. *Quarterly Research Report Q1*.

BRISSET, D.E. (2011): *Análisis fílmico y audiovisual*. UOC. Barcelona.

BUCKLEY, A. M. (2011): *Pixar: The Company and Its Founders*. ABDO Publishing Company. North Mankato.

BUENDÍA, L., COLAS, P., y HERNÁNDEZ, F. (1998): *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. México: McGraw-Hill.

BUENO, E. (2002): *Telebasura y democracia*. Ediciones B. Barcelona.

BUFFARDI, A. (2013): Participatory culture and Open Educational Resources. *Italian Journal of Sociology of Education*, 5(3). 218-245.

BURNS, K. S. (2009): *Celeb 2.0: how social media foster our fascination with popular culture*. Greenwood Publishing Group. Santa Barbara.

BUSTAMANTE, E. (1999): *La televisión económica*. Gedisa. Barcelona.

BUSTAMANTE, E. (2001): Impacto social del nuevo escenario audiovisual: retos y riesgos en la era digital. *Área Abierta*, 1, 2.

BUSTAMANTE, E. (2006): *Radio y televisión en España. Historia de una asignatura pendiente de la democracia*. Gedisa. Barcelona.

BUSTAMANTE, E. (2014): Historia de la radio y la televisión en España. Una asignatura pendiente de la democracia. Gedisa. Barcelona.

BUSTAMANTE, E. (Cood.) (2003): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Gedisa. Barcelona.

CÁCERES, M.D. (2012): La mediación comunicativa: el programa Gran Hermano. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 6 (11).

CALDERA-SERRANO, J. Y ARRANZ-ESCARCHA, P. (2013): *Documentación audiovisual en televisión*. UOC. Barcelona.

CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, D. (2013): *Análisis audiovisual y publicitario actuales*. Visión Libros. Madrid.

CÁMARAS (2014): *Perspectivas 2014. Europa y España*. Cámaras de Comercio (disponible en [http://www.camaras.org/publicado/shop/prod\\_42688/estudios/perspectivas\\_empresariales\\_2014.pdf](http://www.camaras.org/publicado/shop/prod_42688/estudios/perspectivas_empresariales_2014.pdf))

CANALS, C., y NOGUER, M. (2013): *Inversión extranjera directa, ¿el mundo al revés? Informe mensual, 06*. La Caixa. Barcelona.

CANDEL CRESPO, J. M. (1993): *Historia del dibujo animado español*. Filmoteca Regional de Murcia. Editora Regional de Murcia. Murcia.

CANDEL, J. M. (1993): *Historia del dibujo animado español*. Filmoteca Regional de Murcia. Murcia.

CAPARRÓS S., y AUTORES VARIOS (2012): *Experiencias del crowdfunding en el Estado Español y Cataluña*. Principales características retos y obstáculos. *Inspiración para un instrumento más sólido de financiación transversal, colectiva, pública y privada de la cultura*. Editorial X.net.

CARDOSO, G. (2008): *Los medios de comunicación en la sociedad en Red*. OUC. Barcelona.

CARRAL, E.C. (2008): El final del cuento de la lechera: los sectores emergentes se hundieron, la creación de empleo mostró su vulnerabilidad y los parados aumentaron. De Pedro Ibarra y Elena Grau (coord.) *La red en la ciudad: Anuario de movimientos sociales 2008*. Icaria Editorial. Barcelona.

CASADO, M. E. (2005): Nuevas estrategias para el desarrollo del sector audiovisual en las comunidades autónomas. *Ámbitos*, 13-14, 109-131.

CASCAJOSA VIRINO, C.C. (2006): *El espejo deformado: versiones, secuelas y adaptaciones en Hollywood* (No. 4). Universidad de Sevilla. Sevilla.

CASTAÑO ÁLVAREZ, E. (2014): *Estrategias de marketing para la infancia. La evolución de Peppa Pig hacia el mundo web*. Trabajo de Fin de Grado de la Facultad de Ciencias de la Comunicación Universidad Rey Juan Carlos.

CASTELLÓ MARTÍNEZ, A. (2010): *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales online*. Editorial Club Universitario. Alicante.

CASTELLS, M. (2008): Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red (I). Los medios y la política. *Telos*, 74, 13-24.

CASTILLO, J. M. (2012): *La composición de la imagen. Del Renacimiento al 3D*. Editorial Paraninfo. Madrid.

CASTILLO, P. Á. C., DEL SOTO, A. J. G., & FLOR, F. J. Q. (1999): *Codificación y transmisión robusta de señales de video MPEG-2 de caudal variable sobre redes de transmisión asíncrona ATM* (Vol. 94). Universidad de Castilla La Mancha. Cuenca.

CAUMONT, S., KANDJIAN, F. Y TALAZAC, F. (2013): *Google AdWords. La guía completa. Optimice sus campañas para obtener más ingresos*. ENI Ediciones. Barcelona.

CELAYA, J. (2008): *La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Gestión 2000. Barcelona.

CELAYA, J., RAUSELL, K., y PAU VILLARROYA PLANAS, A. (2013): *La internacionalización de las industrias culturales y creativas españolas*. Observatorio de la Cultura y Comunicación. Fundación Alternativas y Google Inc. Madrid.

CERUZZI, P. E. (2003): *A history of modern computing*. MIT press. Massachusetts.

CHALABY, J. K. (2011): The making of an entertainment revolution: How the TV format trade became a global industry. *European Journal of Communication*, 26(4), 293-309.

CHORRO CALDERÓN, E. (2007): *Aplicación de modelos de apariencia de color para la comparación colorimétrica de imágenes usando una cámara digital calibrada*. Universidad de Alicante. Departamento de Óptica, Farmacología y Anatomía. Memoria presentada para optar al Diploma de Estudios Avanzados en <http://hdl.handle.net/10045/1505>

CISNEROS GONZÁLEZ, J.L. (1998): *Panorama sobre bases de datos*. Universidad Autónoma de Baja California. Mexicali.

CLARKE, R. W. (2012). *High Definition Video Cameras: A Consumer's Guide To Photography Cameras, Digital Camera, Movie Cameras, What Video Camera, Best Camera and More*. Google eBooks.

COELLO, C. A. C. (2003): *Breve historia de la computación y sus pioneros*. Fondo de Cultura Económica. México DF.

COLÁS, M. P. (1986): Corrientes metodológicas en la investigación educativa. *Cuestiones Pedagógicas*, 3,193 – 200.

COLINA, C. E. (1996): La telenovela, éxito industrial del audiovisual latinoamericano. Del consumo a la producción. *Telos*, 47, 96-104.

COLLINS, R. (1994): Unity in diversity? The European single market in broadcasting and the audiovisual. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 32(1), 89-102.

CONTRERAS, J.M. (2001): *La programación de televisión*. Síntesis. Madrid.

CORBETTA, P. (2007): *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill. Madrid.

CORNET HERNANDO, J. (2010). *Evaluación de calidad web en comercio electrónico: Caso Apple Store*. Tesis doctoral de Màster en Gestió de Continguts Digitals UB-UPF. <http://hdl.handle.net/2445/14962>

COSIN OCHAITA, R. (2007): *Fiscalidad de los precios de transferencia*. Wolter Kluwer España. Bilbao.

CRESPO JIMÉNEZ, L. & VILLENA ESPINOSA, R. (2007): *Fotografía y patrimonio* (Vol. 4). Universidad de Castilla La Mancha. Ciudad Real.

CUBERTAFOND, A. (1999): *Concentration et internationalisation dans l'industrie audiovisuelle*. *Les Etats-Unis*. Réseaux, 17(96), 227-250.

CURRAN, K., & LAUTMAN, R. (2012): The Rise of Gaming on Social Networks. *International Journal of Social Networking and Virtual Communities*, 1(1).

CURTICHS, J., FUENTES, M.A., GARCÍA, Y. Y TOCA, A. (2011): *Sentido Social. La comunicación y el sentido social en la era de Internet Social*. Profit. Barcelona.

DAGANZO, J. C. (2008): Entretenimiento: Call of Duty 4: Modern Warfare. *Macworld España: la publicación para los usuarios del Mac, el iPhone y el iPod*, (185), 92-93.

DANS, E. (2011): *Todo va a cambiar. Tecnología y evolución: adaptarse o desaparecer*. Deusto S.A. Grupo Planeta. Barcelona.

DAPP, T. F. (2013): Crowdfunding. An alternative source of funding with potential. Banking & Technology Snapshot. Digital economy and structural change. 18 de Marzo. Disponible en: [http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD0000000000303056/Crowdfunding%20percent3A+An+alternative+source+of+funding+with+potential.PDF](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD0000000000303056/Crowdfunding%20percent3A+An+alternative+source+of+funding+with+potential.PDF) (Fecha de consulta: octubre de 2014).

DAVIS, F. (1979): *La comunicación no verbal*. Alianza. Madrid.

DE DIEGO MARTÍNEZ, A. G., VALCARCE, D. P. y ROJO VILLADA, P.A. (2007). *Nuevas tecnologías para la producción periodística* (Vol. 7). Editorial Visión Libros. Madrid.

DE JAIME ESLAVA, J. (2003): *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. ESIC Editorial. Madrid.

DE SOLÍS, I. L. (2014). *El film researcher*. Editorial UOC. Barcelona.

DELGADO ALGARRA, E. J. (2014): *Educación para la ciudadanía en la enseñanza de las Ciencias Sociales y su vinculación con las dimensiones de la memoria*. Tesis doctoral. Universidad de Huelva. Huelva.

DELGADO, C. Y CLEMENTE, C. (Eds) (2013): *Identidad y disidencia en la cultura estadounidense*. Publicacions de la Universitat de Valencia. Valencia.

DIAMOND, F. (2013): *Tu negocio online ¡Hecho Fácil!: La guía paso a paso para lograr ¡El sueño del negocio propio!* CA Press. New York.



DIEGO GONZÁLEZ, P. (2005): La figura del productor de ficción en televisión. *Comunicación y Sociedad*. 1 (18), 9-30.

DIEGO, P. Y PARDO, A. (2008): "Estándares de producción de 'dramedias' familiares en España: el caso de Médico de familia, Cuéntame y Los Serrano". En Medina, Mercedes (coord.). *Series de televisión: El caso de Médico de familia, Cuéntame y Los Serrano*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, pp. 45-74.

DÍEZ, F. F., & GARCÍA, C. B. (2010): *Producción cinematográfica: Del proyecto al producto*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

DONCEL, M.A. (2009). *SGO Mistika 4.0: manual de usuario*. Slovento. Madrid.

DURAN, J. Y SÁNCHEZ, L. (Editores) (2008): *Industrias de la Comunicación Audiovisual*. Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona. Barcelona.

EDITORES DE BOTTLE TREE (2007). *Facebook Fanatic: Explode Your Popularity, Secure Your Privacy and Buzz Your Band and Secure Your Privacy on Facebook*. Bottle Tree Books.

ELÍAS, C. (2003): Análisis del papel de los "invitados-profesionales" y de los expertos "florero" en la televisión basura española. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 9, 125-138.

ESCRIBANO RUIZ, G., ALCARAZ CRIADO, J.I., FUENTES MERINO, M. (2014): *Políticas de Marketing*. Paraninfo. Madrid.

ESTEVE, P. P., MARTÍN, L. G., BARTUREN, J. C., CERVERO, A. C., MARTÍN, Y. E., APARICIO, J. I., ... & HERNANDO, F. Z. (2012). *Nuevas formas de lectura en la era digital*. Ministerio de Educación. Madrid.

EVANS, E. (2010): *Orientaciones metodológicas para la investigación-acción*. Ministerio de Educación. Perú.

FERNÁNDEZ CASADO, J., y NOHALES ESCRIBANO, T. (1999): *Postproducción digital. Cine y vídeo no lineal*. Producciones Escivi S.A. Guipúzcoa.

FERNÁNDEZ DÍEZ, F. Y BARCO, C. (2009): *Producción cinematográfica. Del proyecto al producto*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

FERNÁNDEZ DÍEZ, F., y MARTÍNEZ ABADÍA, J., (1994): *La dirección de producción para cine y televisión*. Paidós. Barcelona.

FERNÁNDEZ DURÁN, R. (2010): *Tercera Piel: Sociedad de la imagen y conquista del alma*. Virus Editorial. Barcelona.

FERNÁNDEZ GARCÍA, R. (2011): *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Editorial Club Universitario. Alicante.

FERNÁNDEZ, A. (2007): La ficción española se abre camino con éxito en las televisiones europeas. *Elmundo.es*, 24.

FERNÁNDEZ, M. G. (1993): *La litografía, ayer y hoy* (Nº 3). Universidad de Sevilla. Sevilla.

FISHER, G.C. (2012): *Blender 3D Basics. The complete novice's guide to 3D modeling and animation. Beginner's Guide*. Packt Publishing Ltd.

FITTON, L., GRUEN, M. & POSTON, L. (2014): *Twitter for dummies*. John Wiley & Sons. Hoboken.

FÓRNEAS CARRO, J.R. (2008): *Outsourcing. Saque el máximo partido de sus proveedores*. Netbiblo. La Coruña.

FRANCISCO GARCÍA GÓMEZ, F. Y SÁNCHEZ LÓPEZ, J.A. (2009): *Historia, estética e iconografía del videoclip musical*. Universidad de Málaga. Málaga.

FRANQUET, R., & RIBES, F. X. (2010): Una asignatura pendiente de la migración digital. *Telos*. 84, 73-84.

FUNDACIÓN AUDIOVISUAL DE ANDALUCÍA (2011): *Análisis diagnóstico de los perfiles profesionales emergentes vinculados a la innovación tecnológica. La mejora de la empleabilidad en la industria audiovisual de Andalucía*. Fundación Audiovisual de Andalucía. Sevilla.

FUNDACIÓN EOI (2010): *La industria audiovisual en España 2010. Escenarios de un futuro digital*. Academia TV. Madrid.

FUSTER MORELL, M., BERLINGUER, M., MARTÍNEZ, R., y SUBIRATS, J. (2013): Modelos emergentes de sostenibilidad de procomunes audiovisuales. Teknokultura. *Revista de Cultura Digital y Movimientos Sociales*, 10(1), 131-153.

GALÁN FAJARDO, E. (2006): La representación de los inmigrantes en la ficción televisiva en España. Propuesta para un análisis de contenido. *El Comisario y Hospital Central*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 61. Recuperado el 14 de abril de 2014 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200608galan.htm>

GALPERIN, H. (1999): *Cultural industries policy in regional trade agreements: the cases of NAFTA, the European Union and MERCOSUR*. *Media, Culture & Society*, 21(5), 627-648.

GÁMIR ORUETA, A. (2013): Produciendo lugares: Industria cinematográfica e imaginario espacial. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*. 1(33). 33-61.

GÁRATE, M. (2010): Avatar. La consolidación del juego de video y el fin del cine como factura. De James Cameron, Estados Unidos, 2009, 162 min. *Nuevo Mundo Mundos Nuevos*. En <http://nuevomundo.revues.org/58981>

GARCÍA DE CASTRO, M. (2002): *La ficción televisiva popular. Una evolución de las series de televisión en España*. Gedisa. Barcelona.

GARCÍA FERRANDO, M. Y SANMARTÍN, R. (1993): "La observación científica y la obtención de datos sociológicos" en *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. De Manuel García Ferrando, Jesús Ibáñez y Francisco Alvira. Alianza Editorial. Madrid.

GARCÍA HEREDIA, A. (2007): *Fiscalidad internacional de los cánones: derechos de autor, propiedad industrial y know-how*. Lex Nova, Valladolid.

GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1996): *Narrativa audiovisual*. Cátedra. Madrid.

GARCÍA SANTIAGO, L. (2006): Las memorias holográficas como nuevo soporte de documentos audiovisuales. *Investigación bibliotecológica*, 20 (41), 141-160.

GARCÍA, J. S. (2010): Comportamientos activos en usuarios 2.0: Facebook supera a Tuenti, la red social que había sido líder en España. Causas, estrategias de comunicación e impacto en la recepción. *Observatorio (OBS\*)*, 4(2).

GARZÓN VILLAR, M.C., LEYVA CORTÉS, E.; PRIETO TINOCO, J.I. Y SAMPALO DE LA TORRE, M.A. (2003): *Informática*. Mad. Sevilla.

GAUTHIER, J.M. (2006): *Diseño animado interactivo en 3D*. Anaya Multimedia. Madrid.

GECA CONSULTORES (1996): *Cómo se hizo Médico de familia*. Geca. Madrid.

GECA FORMATOS (1994): *Médico de familia. Biblia de la serie*. Geca. Madrid.

GEDULD, M. (2013): *After Effects Expressions*. Focal Press. Burlington.

GEE, Z., & FALCO, P. (2011): *3D en Photoshop: la guía definitiva para los profesionales creativos*. Marcombo. Barcelona.

GIORDANO, E., & ZELLER, C. (1999). *Políticas de televisión: la configuración del mercado audiovisual* (Vol. 135). Icaria Editorial. Barcelona.

GLASER, B., y STRAUSS, A.L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine De Gruyter. Chicago.

GODOY, A.C. (2009): Hacia una industria española del videojuego. *Comunicación: revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, (7), 177-188.

GOETZ, J., y LECOMPTE, M. (1988): *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Morata. Madrid.

GÓMEZ AGUILAR, A. (2013): *Guía del audiovisual TIC en Andalucía. Producción de cine, televisión y audiovisual-TIC*. Fundación Audiovisual de Andalucía. Sevilla.

GÓMEZ MONT, C. (1995): La metamorfosis de la tv. *Universidad Iberoamericana de México. México DF*.

GÓMEZ, E. F. (2014): La ficción como marca: estrategia digital de dos series de éxito en España. De Javier Sierra Sánchez y Daniel Rodrigues Parente (coord.) en *Contenidos digitales en la era de la sociedad conectada*. Fragua. Madrid. 483-500.

GÓMEZ, J. P. (2006). *El cine: una guía de iniciación*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia.

GÓMEZ-BAEZA TINTURÉ, R., y FERNÁNDEZ LEÓN, J. (2011): *Las artes visuales: un sistema sólido, pero con debilidades notables*. ICE-2011. Fundación Alternativas. Madrid.

GONZÁLEZ LOBO, M.A. Y CARRERO LÓPEZ, E. (2008): Manual de planificación de medios. ESIC. Madrid.

GONZÁLEZ MONAJ, R. (2006): *Manual para la realización de storyboards*. Ed. Universidad Politécnica Valencia. Valencia.

GONZÁLEZ, J. C. (2010): *Cine y televisión digital. Manual técnico* (Vol. 6). Edicions Universitat Barcelona. Barcelona.

GONZÁLEZ, S. M. (2006): *Ayudas públicas y libre competencia en el sector audiovisual*. Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales. Madrid.

GUADALUPE, G. A. (2008): Licensing en la programación infantil: un negocio internacional al margen de la regulación de contenidos publicitarios. *Sphera Pública*, (8), 145-155.

GUASCH ANDREU, O. (1997): *Observación participante*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Madrid.

GUBA, E. G., y LINCOLN, Y. S. (2000): Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. *Handbook of Qualitative Research*. En N. K. DENZIN and Y. S LONCOLN. London: SAGE.

GUBERN, R. (2000): *Historia del cine español*. Cátedra. Madrid.

GUERRERO, E. (2010): La irrupción del reality game en la televisión española y sus efectos sobre los concursos (2000-2005). *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 110.

HABERMAS, J. (1998): *Facticidad y validez: sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso*. Trotta. Madrid.

HAIME LEY, L. (2003): El arrendamiento financiero. Sus repercusiones fiscales y financieras. ISEF. Ciudad de México D.F.

HANCOCK, D. R. y ALGOZZINE, B. (2006): *Doing case study research*. Teacher College Press. New York and London.

HARGREAVES, A. G., & MATTELART, T. (2012): *Médias et migrations dans le bassin méditerranéen. L'internationalisation des savoirs? Questions de communication*, 145-156.

HARTWIG, R. L. (2005): *Basic TV technology: digital and analog*. Taylor & Francis. Burlington.

HERNÁEZ, S. (2011): *Vuelve La Pulga, el primer videojuego español*. Recuperado el 20 de abril de 2014 de: En <http://suite101.net/article/vuelve-la-pulga-el-primer-videojuego-espanol-a45165#.VJ2r8nBsA>

HERNÁNDEZ GARCÍA, P. (2011). Las Webseries: evolución y características de la ficción española producida para Internet. *Revista F@ro, revista teórica del*

*Departamento de Ciencias de la Comunicación y de la Información, Facultad de Humanidades de la Universidad de Playa Ancha, 13.*

HERNÁNDEZ, S., y OTROS AUTORES (2006): *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. México D.F.

HERRÁIZ ZORNOZA, B. (2008). *Grafismo audiovisual: el lenguaje efímero. Recursos y estrategias*. [Tesis doctoral no publicada]. Universitat Politècnica de València. Fecha de consulta 23 de noviembre de 2014. En <http://hdl.handle.net/10251/4333>

HERRERA PÉREZ, E. (2003): *Tecnologías y redes de transmisión de datos*. Limusina. México DF.

HERVÁS OLIVER, J. L. & SENENT I MORENO, J. J. (2006): *Economía de la empresa para la PYME*. Editorial Universitaria Politécnica de Valencia. Valencia.

HILL, G. (2013): *The Cable and Telecommunications Professionals' Reference: Transport Networks* (Vol. 2). Focal Press. Burlington.

HINOJOSA BECERRA, M. (2005): Las productoras audiovisuales: instrumentos de análisis. *Comunicar*, 25 (2).

HOBERMAN, J. (2012): *Film After Film:(Or, What Became of 21st Century Cinema?)*. Verso Books. London.

HOYOS IRUARRIZAGA, J. Y SAIZ SANTOS, M. (2014). *Business Angels. Los mecenas del ecosistema emprendedor*. ESIC. Madrid.

HUOMO, H., CIANCA, E., & PRASAD, R. (2002): A Lesson on Unpredictable Future. *Wireless Personal Communications*, 22 (2), 331-336.

ICEX (2002): *El sector de la producción audiovisual de animación en España*. Dinarte. Madrid.



IDARRAGA, D. A. M., & VANEGAS, G. A. R. (2013): Evaluación económica para la comercialización de televisión con Tecnología digital interactiva en los hogares colombianos. *Revista de Innovación e Investigación Ingenieril*, 2(3), 18-26.

IGLESIAS MOUTEIRA, R. (2004): *Instalación de Equipos y Sistemas Audiovisuales y Multimedia*. Ideaspropias Editorial SL. Vigo.

ISAACSON, W. (2014). *Los innovadores: Los genios que inventaron el futuro*. DEBATE. Madrid.

ISFE (2012): *Videogames in Europe: Consumer study. Spain*. Ipsos MediaCT . Recuperado el 12 de mayo de 2014 de: en [http://www.isfe.eu/sites/isfe.eu/files/attachments/spain\\_-\\_isfe\\_consumer\\_study.pdf](http://www.isfe.eu/sites/isfe.eu/files/attachments/spain_-_isfe_consumer_study.pdf)

JAROSZEWICZ, Z., MORENO, V., & SALGUEIRO, J. R. (1995): Autoestereogramas de puntos aleatorios (Parte I). Su historia y técnica de visión. *Ver y Oír*, (94), 23-32.

JENKINS, H. (2009): La convergencia cultural a través de la ecología de medios. *Comunicar*, 33(17), 25-33.

JIMÉNEZ, I. (2010): Misión imposible: encontrar financiación es España para serie de animación. *Tele informe: primera revista del mercado televisivo español*, (844), 47-50.

JUNESTRAND, S., PASSARET, X. Y VÁZQUEZ, D. (2005). *Domótica y hogar digital*. Thomson y Paraninfo. Madrid.

KONIGSBERG, I. (2004). *Diccionario técnico Akal de cine*. Akal. Madrid.

KUÉLLAR, D. (2011): Notas del documental “el caso Fotofilm”. *Revista Nexus Comunicación*, (9).

KUHN, T.S. (1972): *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica. México.

LA FERLA, J. (2009): *Cine (y) digital: aproximaciones a posibles convergencias entre el cinematógrafo y la computadora* (Vol. 3). Ediciones Manantial. Buenos Aires.

LAEMMERMANN, K. (2012): *Crowdfunding Crowdsourcing: Der Public Crowdfundig Report 2012: Volume 1*. CreateSpace Independent Publishing Platform. Berlin.

LAMBIN, J. J., CAMINO, J. R., Y LADO, N. (1987): *Marketing estratégico*. McGraw Hill. México D.F.

LANDEIRA PRADO, R.A.; CORTIZO RODRÍGUEZ, V.R. Y SÁNCHEZ VALLE, I. (2006): *Diccionario Jurídico de los medios de comunicación*. Editorial Reus SA. Madrid.

LASSETER, J. (2007): *Guía para ver y analizar Toy Story*. Octaedro. Barcelona.

LATORRE, A., DEL RINCÓN, D., y ARNAL, J. (1996): *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Gr92. Barcelona.

LAURENT, E. (1985): *El "chip" y los gigantes. De la revolución informática a la guerra de la información*. Fundesco. Tecnos. Madrid.

LEDFORD, J. L. (2009): *SEO, Search Engine Optimization Bible*. Wiley Publishing Inc. Indianapolis.

LEDO ANDIÓN, M. Y KROHLING KUNSCH, M. (Ed.) (1999): *Comunicación audiovisual: investigación e formación universitaria*. Universidade, Servicio de Publicacións e Intercambio Científico. Santiago de Compostela.

LEIVA, M. G. (2011): La introducción de la TDT en España en el contexto de la política europea para la transición digital en televisión. *Revista Eptic Online*, 8 (1).

LEÓN, B. (2009): *Dirección de documentales para televisión*. Eunsa. Madrid.

LEVY, A., & GALANTE, J. (2010): Who Wants to Buy a Digital Elephant?. *Business Week*, 4169, 64-65.

LIM, S., LEE, J., LEE, J., & GOO, B. (2011): Introducing Experimental Stereoscopic into Networked Live Performance with Very Limited System Resources. *Proceedings of the Asia-Pacific Advanced Network*, 32, 185-192.

LINDE PANIAGUA, E., VIDAL BELTRÁN, J. M. & GONZÁLEZ, S. M. (2003): *Derecho audiovisual*. Colex. Madrid.

LINELL, P. (1998): *Approaching Dialogue: Talk, interaction and contexts in dialogical perspectives*. John Benjamins. Amsterdam.

LISZKIEWICZ, A. (2010): Cultivated play: Farmville. *Media Commons: A Digital Scholarly Network*, 9.

LIU, W., YANG, F., ZHANG, Y., HUANG, Q., & MEI, T. (2013): LAVES: an instant mobile video search system based on layered audio-video indexing. In *Proceedings of the 21st ACM international conference on Multimedia*. 409-410. ACM.

LLORENS, V. (1995): *Fundamentos tecnológicos de vídeo y televisión*. Paidós. Barcelona.

LLORENT MAURI, J., GARCÍA PINEDA, M. Y BORONAT SEGUI, F. (2008): *IPTV: La televisión por Internet*. Vértice. Málaga.

LO, J.P. (2010): *The effectiveness of WOM by using Facebook as an implementation in movie industry*. Tesis doctoral de Estudios de Comunicación de la California State University. Sacramento en <http://hdl.handle.net/10211.9/599>

LÓPEZ GARCÍA, X. Y PEREIRA FARIÑA, X. (Coord.) (2010): *Convergencia digital. Reconfiguración de los Medios de Comunicación en España*. Servicio de Publicacions e Intercambio Científico. Universidade de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela.

LÓPEZ, F., CUETO ASÍN, E. Y GEORGE, D.R. (2009): *Historia de la pequeña pantalla. Representaciones históricas en la televisión de la España democrática*. Vervuert Iberoamericana. Madrid.

LÓPEZ, J. P. (2014): Tendencias actuales en técnicas de animación. *Historia y Comunicación Social*, 19, 173-182.

LÓPEZ, P. C., & GIRÁLDEZ, J. M. A. (2007): *La tercera revolución: comunicación, tecnología y su nomenclatura en inglés*. Netbiblo. La Coruña.

LÓPEZ, X., GALINDO, F., & VILLAR, M. (1998): El valor social de la información de proximidad. *Revista Latina de Comunicación Social*, 7. Recuperado el 20 de julio de 2014 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/68xose.htm>

LÓPEZ, Y. Y. (2012): Nuevo potencial en publicidad: Product Placement en los canales temáticos de televisión digital. *Revista Icade. Publicación de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (85), 63-82.

MACDONALD, M. Y BADESCU, V. (Ed.) (2014): *The international handbook of space technology*. Springer. New York.

MACHADO, E. (2010): Transformación – acción e investigación educativa. En DE LA HERRÁN, A. (coord.). *Investigar en educación: fundamentación, aplicación y nuevas perspectivas*. Editorial Dilex. Madrid.

MACIEL, K. Y PARENTE, A. (2009): *Transcinemas*. Contra Capa. Copacabana.

MACRAE, N. (1992): *John von Neumann: The scientific genius who pioneered the modern computer, game theory, nuclear deterrence, and much more*. American Mathematical Society. Rhode Island.

MANUEL RODRÍGUEZ BERMÚDEZ, M. (2007): *Animación: una perspectiva desde México*. UNAM. México D.F.

MAPCAL (1990): *Instrumentos de análisis de marketing estratégico*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

MARÍN, A. (2011): Reflexiones sobre la narrativa transmedia. *Creación, Diseño*. 122. Recuperado el 14 de julio de 2014 de: <http://mosaic.uoc.edu/2011/01/18/reflexiones-sobre-la-narrativa-transmedia/>

MARTÍ PARREÑO, J. (2010): *Marketing y videojuegos*. ESIC. Madrid.

MARTÍN NÚÑEZ, M. (2010): *Planet 51 o la pixarización de la industria de animación española*. L'atalante. Julio-Diciembre en Recuperado el 18 de septiembre de 2014 de: <http://hdl.handle.net/10234/41681>

MARTÍN PASCUAL, P. (1997): *El libro de la holografía*. Alianza. Madrid.

MARTÍN RODRÍGUEZ, J.M., MÉRIDA BENAMRANE, C., PARRA BERENGUEL, D. Y PRIETO HINOJOSA, M. (2013): Nuevos Modelos de producción y distribución en el cine andaluz. En Pérez Rufí, J.P. (Coord.) *Industrias audiovisuales: producción y consumo en el siglo XXI*. Eumed.net y Universidad de Málaga. Málaga. 47-67.

MARTIN, B. (2014): *Hombres fuera de serie*. Planeta. Barcelona.

MARTÍNEZ ABADÍA, J. Y FERNÁNDEZ DÍEZ, F. (2013): *Manual del productor audiovisual*. UOC. Barcelona.

MARTÍNEZ BARNUEVO, M. L. (2008): *El largometraje de animación español: análisis y evaluación*. Fundación Autor. Madrid.

MARTÍNEZ BARNUEVO, M.L. (2009): La animación española de largometraje: pasado, presente y perspectivas de una paradoja. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 491-507, recuperado el 22 de agosto de 2014, de [http://www.revistalatinacs.org/09/art/41\\_840\\_Madrid/65Martinez.html](http://www.revistalatinacs.org/09/art/41_840_Madrid/65Martinez.html) DOI: 10.4185/RLCS-64-2009-840-491-507

MARTÍNEZ GALLARDO, F.D. Y ALBERICH PASCUAL, J. (2014): Crowdsourcing y crowdfunding audiovisual: plataformas y proyectos de creación y producción cinematográfica colaborativa en red en España (2007-2011). De Requeijo Rey, P. (Coord.). *Trabajos de investigación de vanguardia*. Editorial ACCI. Madrid.

MARTINEZ GARCÍA, M. A. (2012): La estrategia 360 grados como futuro posible para la creación de contenidos. El caso de Jelly Jamm. *Revista Comunicación*, 10(1), 176-186.

MARTÍNEZ VERDÚ, F. M. & PONS MORENO, Á. M. (2004): *Fundamentos de visión binocular* (Vol. 74). Universitat de València. Valencia.

MARTÍNEZ, A. C. (2013): El uso de hashtags en Twitter por parte de los programas de televisión españoles. En el *I Congreso Internacional de Comunicación y Sociedad Digital* (p. 9). Universidad Internacional de La Rioja.

MARTÍNEZ, R.M., & JACOBO, J.L.G. (2014): Las tecnologías de información y comunicación: su evolución y aplicación en los negocios internacionales. *INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 7(12), 439-466.

MARTOS NÚÑEZ, E., & MARTOS GARCÍA, A. E. (2014): Textos integrados y narratologías míticas y posmodernas: algunos paralelismos. *Revista chilena de literatura*, (87), 183-211.

MARZAL-FELICI, J., & SOLER CAMPILLO, M. (2014): Contemporary Spanish Animated Films: Between the Temptation of the Mainstream and the Consolidation of a National Cinema. *Hispanic Research Journal*, 15(1), 88-99.

MASDEMONT ROMERO, J.P. (2011): *Economía financiera y pensamiento único: un análisis crítico del papel de los medios de comunicación social en la actual crisis económica*. Universidad de Sevilla, Facultad de Comunicación, Sevilla.

MATEOS-PÉREZ, J. (2012): La programación infantil y juvenil en el cambio de ciclo televisivo español (1990-1994). *Palabra Clave*, 15(3), 524-548.

MATTELART, M., & DÉCOUVERTE, L. (1985): Quels programmes pour quelle internationalisation? *Réseaux*, 3(12), 45-65.

McALEXANDER, J. H., SCHOUTEN J. W., y KOENING, H. F. (2002): Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54.

McQUAIL, D. (1985): *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Paidós. Barcelona.

MEDEM, J.M.M. (2007): *La Agonía de TVE, o, Cómo se destruye la televisión pública*. Editorial El Viejo Topo. Barcelona.

MEDIA (2013): Cartoon Forum: 23 de abril fecha límite de inscripción. Boletín Informativo-Media Desk España. Febrero 2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado el 24 de agosto de 2014 de: <http://www.mediadeskspain.eu>

MEDIAACTIVE (2007): *El gran libro de 3D Studio Max 9*. Marcombo. Barcelona.

MEJÍA MESA, A. (2004). *Guía práctica para manejar y reparar el computador*. Ditel. Bogotá.

MÉNDEZ ELIZONDO, A. (2013): *Crowdfunding como estrategia de financiamiento para el Emprendimiento de Proyectos*. Tesina presentada a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. Región Xalapa. Recuperado el 19 de octubre de 2014 de: <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/34346>

MÉNDEZ, A. (2006): *Guía de Cine Clásico*. Editorial Visión Libros. Madrid.

MÉNDIZ NOGUERO, A. (2007): *Nuevas formas publicitarias. Patrocinio, Product Placement, Publicidad en Internet*. Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Málaga. 30. Málaga.

MILLER, C.D. (2006): *Matemática: razonamiento y aplicaciones*. Pearson Educación. Madrid.

MILLERSON, G. (1972): *Técnicas de realización y producción en televisión*. IORTV. Madrid.

MILLERSON, G. (1991): *Iluminación para televisión y cine*. IORTV. Madrid.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD (2013): *Encuesta de Coyuntura de la Exportación. Segundo Trimestre 2013*. Ministerio de Economía y Competitividad (disponible en [http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2013/130711\\_Informe\\_EncuestaCoyuntura\\_SegundoTrimestre2013.pdf](http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2013/130711_Informe_EncuestaCoyuntura_SegundoTrimestre2013.pdf))



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD (2013): *Encuesta de Coyuntura de la Exportación. Segundo Trimestre 2013*. Ministerio de Economía y Competitividad (disponible en [http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2013/130711\\_Informe\\_EncuestaCoyuntura\\_SegundoTrimestre2013.pdf](http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2013/130711_Informe_EncuestaCoyuntura_SegundoTrimestre2013.pdf))

MIÑARRO, L. (2014): *Cómo vender una obra audiovisual. Una aproximación a la distribución de contenidos audiovisuales*. UOC. Barcelona.

MOGLIA, M. (2013): La educación prohibida. Una caricaturización de la escuela pública. *Lúdicamente*, 3 (2).

MOLINA, E. C. (2011): Análisis del mensaje publicitario sobre la audiencia segmentada de la IPTV. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 2(1).

MOLLÁ FURIÓ, D. (2012): *La producción cinematográfica. Las fases de creación de un largometraje*. UOC. Barcelona.

MOLLICK, E. R. (2013): *The dynamics of crowdfunding: Determinants of success and failure*. University of Pennsylvania. Philadelphia. Unite States.

MONTAÑÉS DEL RÍO, M. Á., SERRANO DOMÍNGUEZ, C. & MEDINA GARRIDO, J. A. (2014): *Técnicas de marketing viral*. ESIC Editorial. Madrid.

MONTERO LANCHO, F. Y BERLANGA FERNÁNDEZ, I. (2014): Narrativa trasmedia y animación. Una relación simbiótica en Patricia Núñez y Antón Álvarez (Eds.) / *Congreso internacional de Comunicación Infantil. Un debate sobre técnicas, efectos y cuestiones éticas*. Actas Icono14, nº 15. Madrid.

MONTERO, F. (2011): *Speed Marketing*. Planeta. Barcelona.

MONTOYA RUBIO, J.C. (2010): *Música y medios audiovisuales: planteamientos didácticos en el marco de la Educación Musical*. Ediciones Universidad de Salamanca. Salamanca.

MORANTE, F. M. (2011): Migración hacia nuevas pantallas: transformaciones estéticas, narrativas en los productos de ficción para telefonía móvil y dispositivos personales en España. *Observatorio (OBS\*)*, 5(1), 103-121.

MORANTE, L. F. M., & HERNÁNDEZ, P. (2012): La webserie: convergencias y divergencias de un formato emergente de la narrativa en Red. *Comunicación: revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, (10), 140-149.

MORO VALLINA, M. (2010): *Tratamiento informático de la información*. Paraninfo. Madrid.

MORO VALLINA, M. Y RODÉS BACH, A. (2014): *Marketing digital*. Paraninfo. Madrid.

MOSELEY, R. (2013): Playing Games with Music (and Vice Versa): Ludomusicological Perspectives on Guitar Hero and Rock Band. *Taking It to the Bridge: Music as Performance*, 279-318.

MOYA, E. y MOYANO, R. (2013): El Secreto de Puente Viejo. *Academiav: la revista de la Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión*, (131), 50-53.

MUNUERA ALEMÁN, J.L. Y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I (2012): *Estrategias de Marketing*. ESIC. Madrid.

MUÑOZ, J.J. (2004): *Nuevo diccionario de Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*. Libros en Red. Buenos Aires.

MUÑOZ, P.A. (2006): *EOI Escuela de negocios: 50 años de vanguardia*. Fundación EOI. Madrid.

MUÑOZ-CATALÁN, M. C. (2009): *El desarrollo profesional en un entorno colaborativo centrado en la enseñanza de las matemáticas: el caso de una maestra novel*. Tesis doctoral. Huelva: Universidad de Huelva.

NAAS, P. (2012): *Autodesk Maya 2013 Essentials*. John Wiley & Sons, Inc. Indiana.

NADAH, N., DE ROSNAY, M. D., & BACHIMONT, B. (2007): Licensing digital content with a generic ontology: escaping from the jungle of rights expression languages. In *Proceedings of the 11th international conference on Artificial intelligence and law* (pp. 65-69). ACM.

NEGRINE, R., y PAPATHANASSOPOULUS, S. (1991): *The internationalization of television*. European Journal of Communication, 6 (1), 9-32.

NELSON, M. R., KEUM, H., & YAROS, R. A. (2004): Advertainment or adcreep game players' attitudes toward advertising and product placements in computer games. *Journal of Interactive Advertising*, 5(1), 3-21.

NIQUI, C. (2014): *Los primeros 20 años de contenidos audiovisuales en Internet. 1000 obras y webs*. Editorial UOC. Barcelona.

OJER, T. & ELENA, C. (2012): Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix. *Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, 1(10), 187-200.

OKUN, J. A. & ZWERMAN, S. (Eds.). (2013): *Visual Effects Society Handbook: Workflow and Techniques*. Focal Press. Burlington.

OLIVA HABA, J.R., MANJAVACAS ZARCO, C. Y MARTÍN MÁRQUEZ, P.L. (2014): *Montaje un mantenimiento de equipos*. Paraninfo. Madrid.

ONTSI (2009): *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2009*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Madrid. Recuperado el 11 de noviembre de 2014 de: [https://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/estudio\\_b2c\\_2009\\_\\_descargar\\_pdf\\_337kb\\_\\_0.pdf](https://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/estudio_b2c_2009__descargar_pdf_337kb__0.pdf)

ONTSI (Observatorio Nacional De Las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información) (2009): *Principales magnitudes de los contenidos digitales en España*. GfK Emer Ad-Hoc Research, Red.es.

ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información) (2010): *Informe anual de los contenidos digitales en España 2010*. Red.es. Madrid.

ORTEGA, J. (Coord.) (2010): *Cuestiones actuales de la propiedad intelectual*. Editorial Reus. Madrid.

ORTIZ DÍAZ-GUERRA, M. J. (2013): Nuevos formatos y modelos de negocio de la industria audiovisual. Industrias Creativas y Sectores.

OWEN, L. (2008): *Comprar y vender derechos*. Fondo de Cultura Económica. México D.F.

OWENS JR, M. D. (2010): A Look at the Broad Strokes of Broadband: Internet Gaming and Internet Broadband Policy. *Gaming Law Review and Economics*, 14(5), 349-354.

PALACIO, M. (2001): *Historia de la televisión en España*. Gedisa. Barcelona.

PARACUELLOS, J.C. (1993): *La télévision. Clefs d'une économie invisible*. La Documentation Française. Paris.

PÁRAMOS, R. (2009): *La revolución tecnológica, los mass media y las perspectivas para el periodismo*. El Cid Editor. Santa Fe.

PARCERO, C. (2010): *Cómo mejorar el interés por la historia indagando las posibilidades que proporciona el género biográfico*. ÁVILA, R. M.; RIVERO, M. P. y DOMÍNGUEZ SANZ, P. L. (coords.). *Metodología de investigación en didáctica de las Ciencias Sociales*. Zaragoza: Institución "Fernando el Católico".

PARDO, A. (2000): La creatividad en la producción cinematográfica. *Comunicación y Sociedad*. 2 (13), 227-249.

PARDO, A. (2013): *Fundamentos de Producción y Gestión de Proyectos Audiovisuales*. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona.

PARREÑO, J. M., MANZANO, J. A., PÉREZ, R. C., & GARCÍA, I. S. (2010): El emplazamiento de producto: conceptualización, nuevos formatos y efectos sobre el consumidor. *Teoría y Praxis*, (8), 113-136.

PATTERSON, D. A., HENNESSY, J. L., & LARUS, J. R. (2004): *Estructura y diseño de computadores: interficie circuitería-programación* (Vol. 1). Reverté. Barcelona.

PAVLIK, J.V. (2005): *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Paidós. Barcelona.

PERALES BENITO, T. (2012): *Los 5 desarrollos tecnológicos que nos han cambiado la vida*. Creaciones Copyright SL. Madrid.

PERALES BLANCO, V. (Ed.). (2012): *Creatividad y discursos hipermedia*. Edit.UM. Murcia.

PEREIRA, J. M., & LOPES, C. (2004): "I want, I can, I'll do it!": Proposal of a 2D animated television series for asthmatic children. *Learning*, 60.

PÉREZ LATRE, F.J. (2010): Las nuevas redes sociales ¿Moda o revolución? *Nuestro Tiempo*. Enero-Febrero. 52-61.

PÉREZ RUFÍ, J.P. (Coord.) (2013): *Industrias audiovisuales: producción y consumo en el siglo XXI*. Eumed.net y Universidad de Málaga. Málaga.

PÉREZ VEGA, C. & ZAMANILLO SAINZ DE LA MAZA, J.M. (2003): *Fundamentos de televisión analógica y digital*. Universidad de Cantabria. Santander.

PÉREZ, M. G., & GONZÁLEZ, P. D. (2009): La influencia de la sitcom americana en la producción de comedias televisivas en España. El caso de "Friends" y "7 vidas". *Ámbitos: Revista internacional de comunicación*, 18, 83-97.

PÉREZ, M.A. (2013): *Una historia de las matemáticas: retos y conquistas a través de sus personajes*. Visión Libros. Madrid.

PÉREZ, Ó., OLIVA, M., & PUJADAS, E. (2014): La construcción televisiva de la deliberación política. Análisis comparativo de programas informativos y de infotainment. *Observatorio (OBS)*, 8(2). 45-66.

PERIS, À., FRANCÉS, M., GAVALDÀ, J., & LLORCA, G. (2012): *La calidad de los contenidos audiovisuales en la multidifusión digital*. UOC. Barcelona.

PINO, C. D., & AGUADO, E. (2012): Internet, Televisión y Convergencia: nuevas pantallas y plataformas de contenido audiovisual en la era digital. El caso del mercado audiovisual online en España. *Observatorio (OBS\*)*, 6 (4).

PINTADO BLANCO, T. & SÁNCHEZ HERRERA, J. (2014): *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC Editorial. Madrid.

PINTO, M., & GÁLVEZ, C. (1996): *Análisis documental de contenido*. Síntesis, Vallehermoso.

PIÑEIRO OTERO, T. & DEL VALLE DE VILLALBA, M.E. (2012). *Nuevas tendencias en investigaciones sobre comunicación en el EEES*. Visión Libros. Madrid.

POLO, J. F. (2001): La relance de la politique audiovisuelle européenne: Les ressources politiques et administratives de la DG X. *Pôle Sud*, 15(1), 5-17.

PONS, A. A. & COMESAÑA, P. C. (2013): Producción cinematográfica gallega: panorama y estudio de los efectos de la crisis. *Prisma Social: revista de ciencias sociales*, (10), 433-458.

PRADO, E. (2009): Retos de la convergencia digital para la televisión. *Quaderns del CAC*, 31-32. 33-45.

PRATS, J. (2010): El estudio de caso único: de la ciencia a la didáctica. *Quaderns Digital*, 37.

PRODESCON (2002): *El sector de la producción audiovisual de animación en España*. Fundación Autor. Madrid.

PUGH, E.W. (1996): *Building IBM: Shaping an industry and its technology*. MIT Press. Massachusetts.

QUIJADA, D. F. (2009): Producción independiente de televisión en Andalucía. Aproximación a la estructura de un sector desconocido. *Ámbitos: Revista internacional de comunicación*, 18, 191-209.

QUIÑA, G. M. (2014): De la autogestión al modelo de negocios 360º: La producción musical independiente en vivo en la ciudad de Buenos Aires. *Aposta: Revista de ciencias sociales*, (60), 3-27.

RABIGER, M. (1987): *Dirección de documentales*. Focal Press. Londres.

RAJADELL CARRERAS, M. (2009): Creación de empresas. Ediciones UPC. Barcelona.

RAMOS, M. M. (2013): Algunos apuntes sobre la ficción seriada nacional: tipología y características. *Vivat Academia*, 124, 34-50.

RAMOS, M. M. (2013a): El presente y futuro de la ficción televisiva en TVE. *Sphera Publica*, 1(13), 166-182.

RAUGUST, K. (2004): *The Animation business handbook*. Macmillan.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1970): *Diccionario de la Lengua Española*. Espasa-Calpe. Madrid.

REBOLLO, M. A. P. & VALERIO, L. M. (2014): La primera conformación de una audiencia infantil y juvenil para la televisión en España (1958-1968). *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 20, 43-58.

REID, J. (2004): *CinemaScope One: Stupendous in'Scope* (Nº 1). Lulu.com.

RIBEIRO, R.J. y BASSETTO GALERA, J.M. (2009): Jogos epistêmicos para educação. En I Simpósio Nacional de Ensino de Ciência e Tecnologia – 2009, 1356-1369 en



[http://www.sinect.com.br/anais2009/artigos/11%20TICnoensinoaprendizagemdecien  
ciaetecnologia/TICnoensinoaprendizagemdecien  
ciaetecnologia\\_artigo12.pdf](http://www.sinect.com.br/anais2009/artigos/11%20TICnoensinoaprendizagemdecien<br/>ciaetecnologia/TICnoensinoaprendizagemdecien<br/>ciaetecnologia_artigo12.pdf)

RICHARDSON, M. (Ed.). (2013): *Techniques and Principles in Three-Dimensional Imaging: An Introductory Approach*. IGI Global. Hershey.

RICHERI, G. (1994): *La transición de la televisión. Análisis del audiovisual como empresa de comunicación*. Bosch. Barcelona.

RICHERI, G. (1994): *La transición de la televisión. Análisis del audiovisual como empresa de comunicación*. Bosch. Barcelona.

RINCÓN DEL, D., ARNAL, J., LATORRE, A., y SANS, A. (1995): *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Dykinson. Madrid.

ROBLES, C. S., ZAMBRANO, R. E., & MARÍN, G. J. (2012): Creatividad y producción audiovisual en la red: el caso de la serie andaluza Niña Repelente. *Fonseca, Journal of Communication*, (4), 1-22.

RODRIGO ALSINA, M. (1989): *Los modelos de comunicación*. Madrid: Tecnos.

RODRIGO ALSINA, M. (1989): *Los modelos de comunicación*. Tecnos. Madrid.

RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, A. (2010): Proyectos de animación 3D. Anaya Multimedia-Anaya Interactiva. Madrid.

RODRÍGUEZ, J. G. (2014): El "crowdfunding" mucho más que un mecenazgo. *Cont4b3*, (49), 10-11.

RODRÍGUEZ, J. M. C. (2014): Narrativas Transmedia. Cuando todos los medios cuentan. *VIRTUalis*, 4(8), 136-138.

RODRÍGUEZ, M. & DOLORES, M. (2009): La TDT impulsa la multiplicación de canales infantiles. *EDUTEC, Revista electrónica de tecnología educativa*, 28.

RODRÍGUEZ, V. & PESTANO J.V. (2012): Los Videojuegos en España: Una industria cultural incipiente. *Ámbitos*, 21, 361-379.

ROEBUCK, K. (2011). *Spotify: High-impact Strategies - What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Vendors*. Emereo Pty Limited.

ROJAS, Á. T. (2014): *Impresión offset*. ARG10109. IC Editorial.

RON, R., ÁLVAREZ, A. Y NÚÑEZ, P. (2013): *Niños, adolescentes y redes sociales*. ESIC. Madrid.

ROOTER (2012): *Libro blanco del sector de la animación en España 2012*. Barcelona: Diboos, Ministerio de Educación, Cultura y Deportes; Ministerio de Industria, Energía y Turismo y el Instituto de Comercio Exterior.

ROOTER (2012a): *Informe del desarrollo tecnológico y nuevos modelos de negocio del sector de la animación en España*. Diboos y Ministerio de Industria, energía y Turismo. Recuperado el 21 de septiembre de 2014 de: <http://www.diboos.com/wp-content/uploads/2014/01/infindustria2012.pdf>

ROOTER ANALYSIS (2010): *Oportunidades de negocio de los derivados digitales para la industria de contenidos*. Rooter Analysis. Madrid.

ROOTER ANALYSIS (2011): *Guía legal de la financiación del Cine en España*, Instituto de Derecho de Autor. Rooter Analysis. Madrid.

RUBIO ALCOVER, A. y GÓMEZ TARÍN, F.J. (2014): *Playing Torrente. La explotación videolúdica de un fenómeno cinematográfico español actual*. *Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS–* Universidad de La Laguna, diciembre 2014 en [http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014\\_actas/038\\_Rubio.pdf](http://www.revistalatinacs.org/14SLCS/2014_actas/038_Rubio.pdf)

RUBIO, D. (2008): *Sombras de Guerra: La Guerra Civil Española PC*. *Ciber gamers: revista de cibernets, videojuegos y gamers*, 18, 64-65.

RUBIO, F. G., & SÁNCHEZ, J. N. (2011). *Evolución de la tecnología audiovisual digital: de la handycam a la estereoscopia, de la tarjeta capturadora al montaje en web 2.0. y de la cinta a Youtube*. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 15(29).

RUBIO, J. L. (2014): Retos para las industrias culturales. *La publicidad ante el reto digital*, 2015, 9.

RUFAS TENAS, I. (2012): *Catálogo Ilustrado de Juegos para Commodore Amiga*. Lulu. com.

RUFÍ, J. P. P., y PÉREZ, F. J. G. (2010): Paradigmas de la producción audiovisual en la web 2.0. *Razón y Palabra*, 72.

RUIZ BLANCO, S. (2009): *Del blog al microblog: el devenir del receptor en generador y emisor de contenidos en la web 2.0*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Málaga.

RUIZ DE ANGULO, J.J.G. (1989): *Los satélites de comunicaciones*. Marcombo. Barcelona.

RUIZ DEL OLMO, J. (1997): *Orígenes de la televisión en España. Estudios y ensayos*. Universidad de Málaga. Málaga.

RUÍZ NAVARRO, J. (2010): *La creación de empresas en el ámbito de la cultura. Economía y empleo en la cultura*. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía. Sevilla.

RUIZ SAN MIGUEL, F. J. (2001): *Imagen fija. Fotoperiodismo en la prensa diaria del País Vasco (1978-1992)*. Serie Tesis Doctorales. País Vasco: Universidad del País Vasco.

RUSSELL, T.J., LANE, W.R. Y WHITEHILL KING, K. (Ed.) (2005): *Publicidad*. Pearson Educación. México DF.

RYAN, M.L., EMERSON, L. Y ROBERTSON, B.J. (2014): *The Johns Hopkins Guide to Digital Media*. Johns Hopkins University Press. Maryland.

SACRISTAN ROMERO, F. (2005): *Satélite de Comunicación*. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, 91, 64-71.

SADOWSKY, J., & ROCHE, L. (2013): *Siete reglas del storytelling, Las: Inspire a su equipo con liderazgo auténtico*. Ediciones Granica. Buenos Aires.

SAHUQUILLO BORRÁS, J. (Coord.) (1997): *Introducción a los computadores*. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

SAÍZ ÁLVAREZ, J. M. (2004): *Economía audiovisual: claves para la venta distribución de una película*. Libros en Red.

SAMA ACEDO, S. (2013): No queremos ser otra mente plana en una oficina cualquiera. Creación y emprendimiento de VJs en Madrid. *Telos, Cuadernos de Comunicación e Innovación*. 94, Enero-Abril. 1-10.

SAMPEDRO, V. (2002): Telebasura: McTele y ETT. *Zer. Revista de estudios de comunicación*, 13.

SÁNCHEZ BUENO, M.J. (2008): *El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público*. Netbiblo. La Coruña.

SÁNCHEZ HERRERA, J. Y PINTADO BLANCO, T. (Coord.) (2012): *Nuevas tendencias en comunicación*. Esic Editorial. Madrid.

SÁNCHEZ, B. (1990): *1896-1955, del cinematógrafo al cinemascope*. Consejería de Cultura, Gobierno de La Rioja. Logroño.

SANCHÍS ROCA, G., MAESTRO CANO, S. Y CANÓS CERDÁ, E. (2014): I like play de Sony Playstation® ¿Es una ironía crossmedia o transmedia? *adComunica. Revista de Estrategia, Tendencia e Innovación en Comunicación*. 7. 149-170.

SANMARTÍN, R. (2000): *La observación participante. El análisis de la realidad social*, Alianza, Madrid.

SANTOS REDONDO, M. (2011): *Economía de las industrias culturales en español*. Ariel. Fundación Telefónica. Madrid.

SANTOYO, A. S., FLORES, M. C., MARTÍNEZ, E. M. & RUIZ, J. G. (2010): *Digitalización y Convergencia Global*. CONVER-GENTE. Ensenada.

SANZ, J. J. F. (1999): *¡Qué informen ellos!: de cómo el sector español de la Comunicación va siendo copado por los grandes grupos multimedia internacionales*. Huerga y Fierro Editores. Madrid.

SAUM-PASCUAL, A., & SCHIWY, F. (2012): Desalmados. Hipertextos y biopolítica en el mundo de la webserie española. *Journal of Spanish Cultural Studies*, 13(1), 39-58.

SCHRÖTER, J. (2014): *3D: History, Theory and Aesthetics of the Transplane Image*. A&C Black. London.

SCHROTT, R. (2014): *Escribiendo series de televisión*. Manantial. Buenos Aires.

SCHWIENBACHER, A., y LARRALDE, B. (2010): *Crowdfunding of small entrepreneurial ventures*. SSRN Electronic Journal.

SCOLARI, C.A. (2013): *Narrativas trasmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Centro Libros PAPF. Barcelona.

SCOTT. S., RUSEL DEMARIA y JOH K. (2012): *The crowdfunding bible: how to raise money for any startup, video game or project*. Editorial: Read.me.

SERRANO PEDRAZO, C., STEFANOV, V. Y TANDÉ, E. (2013): Youtube, tráiler y recaudación en taquilla. En Pérez Rufí, J.P. (Coord.) *Industrias audiovisuales: producción y consumo en el siglo XXI*. Eumed.net y Universidad de Málaga. Málaga. 89-113.

SGAE (1995): *Ficción televisiva: series*. Espacio SGAE Audiovisual. Sociedad General de Autores y Editores. Madrid.

SIERRA CABALLERO, F. (2000). Horizontes y problemas del audiovisual andaluz. *Ámbitos*. 5, 213-224.

SIMPSON, R.S. (1999): *Manual práctico para la producción audiovisual*. Gedisa. Barcelona.

SLATER, J. (1991): *Modern Television Systems*. CRC Press. London.

SLATER, R. (1989): *Portraits in Silicon*. MIT Press. Massachusetts.

SMITH, M. J. (2008): *Maya Plugin Power*. Course Technology. Boston.

SOLANS NOGUERO, D. (2013): *Commutio 2.0: Mecanismos de incentivación y retención de usuarios en plataforma móvil para adquisición de datos mediante micromecenazgo*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona. Barcelona.

STAKE, R. E. (2005): Qualitative Case Studies. *The Sage handbook of qualitative research* (third edition). En DENZIN, N.K. y LINCOLN, Y.S. London: Sage Publications.

STEFANESCU, R. O. (2011): 3D technologies, consumer's psychology and efficiency of advertising. In *The 7th International Scientific Conference eLearning and Software for Education*. Bucharest. April 28-29, 2, 553-558.

TANEMBAUM, A.S. (2003): *Sistemas operativos modernos*. Pearson Educación. Ciudad de México.

TAYLOR, S. J., & BOGDAN, R. (2002): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones Paidós. Barcelona.

TELO, A. R., SÁNCHEZ NAVARRO, J., y LEIBOVITZ, T. (2011): ¡Esta película la hacemos entre todos! Crowdsourcing y crowdfunding como prácticas colaborativas en la producción audiovisual contemporánea. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 10(1), 25-40.

TERNAN, M. (2014): *Animación stop motion: cómo hacer y compartir videos creativos*. Promopress. Barcelona.

THE WIT (2013): *10 Trends for Social TV in 2013* [en línea]. Disponible en: [http://www.my-mip.com/RM/RM\\_MIPWORLD/2013/documents/pdf/resource-centre/whitepapers/miptvmipcom-the-wit-ten-trends-social-tv-2013-whitepaper.pdf?v=634946493438778738](http://www.my-mip.com/RM/RM_MIPWORLD/2013/documents/pdf/resource-centre/whitepapers/miptvmipcom-the-wit-ten-trends-social-tv-2013-whitepaper.pdf?v=634946493438778738) [Consulta: 2014, 16 de octubre].

THEILER, T. (1999): *Viewers into Europeans?: How the European Union tried to Europeanize the audiovisual sector, and why it failed*. Canadian Journal of Communication, 24(4).

TOLEDANO, G., y VERDE, N. (2007): *Cómo crear una serie de televisión*. T&B Editores. Madrid.

TOZER, E. P. J. (2004): *Broadcast engineer's reference book*. Taylor & Francis. Burlington.

TRENTA, M. (2013): Modelos de negocio emergentes en la industria del videojuego. *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 12(1), 347-373.

UMBERTO, E. (2006): *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Gedisa. Barcelona.

UREÑA, A. M. (2004): *Fuentes de información para el análisis de la publicidad: las bases de datos publicitarias e Internet*. Universidad Complutense, Departamento de Biblioteconomía y Documentación.  
[http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/1429/1/2004\\_15.pdf](http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/1429/1/2004_15.pdf)

VALHONDO SOLANO, D. (2010): *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

VAN WINDEN, W., DE CARVALHO, L., VAN TUIJL, E., VAN HAAREN, J. Y VAN DEN BERG, L. (2012): *Creating knowledge locations in cities. Innovation and integration challenges*. EURICUR. Abingdon.

VARGO, S. L., y LUSCH, R. F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

VÁZQUEZ BLÖMER, B., ESCUDERO SERRANO, M.J. Y DE LA ENCARNACIÓN GABIN, M.A. (2010): *Empresa y Administración*. Paraninfo. Madrid.



VÁZQUEZ, J. F. (2011): Autopromoción comparativa de la televisión en España: Antena 3 vs Telecinco. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 5(2), 277-298.

VECINO, M. R. (2010): *Desafíos de la televisión ante la consolidación del ecosistema digital*. Ámbitos: Revista internacional de comunicación, 19, 25-42.

VELA GARCÍA, D. (2014): *Social Media Manager*. Anaya Multimedia. Madrid.

VIDAL PÉREZ, L. A. (2014): *Pop Power: Diplomacia Pop para una Sociedad Global*. Luis Antonio Vidal Pérez. Lima.

VILCHES, L., BERCIANO, R. A., LACALLE, C., ALGAR, S., & POLO, S. (2012): Informe Eurofiction 2000: «Entre la innovación y el conformismo». *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 6 (11).

VILLARROYA, A. (2007): *Los productos culturales españoles en el comercio internacional. Cultura y comercio en la comunidad internacional*. Escuela Diplomática de Madrid, 13, 415-442.

VIÑOLO LOCUVICHE, S. (2013): La animación española en 2012. *Con A de Animación*. 3. 24-29. DOI: <http://dx.doi.org/10.4995/caa.2013.1418>

VOLLMER, C., & PRECOURT, G. (2008): *Always On: Advertising, Marketing, and Media in an Era of Consumer Control: Advertising, Marketing and Media in an Era of Consumer Control*. McGraw Hill Professional. Madrid.

VON KOENIGSMARCK, A. (2009): *Cinema 4D 11 Workshop*. Focal Press. Burlington.

VON NEUMANN, J. (2005): *John Von Neumann: Selected Letters* (Vol. 27). American Mathematical Society. Rhode Island.

WAISBORD, S. (2004): McTV Understanding the Global Popularity of Television Formats. *Television & New Media*, 5(4), 359-383.

WEBSTER, C. (2006): *Técnicas de animación*. Anaya Multimedia. Madrid.

WILLIAMS, T.I. (1987): *Historia de la tecnología. Desde 1900 hasta 1950*. Siglo XXI de España Editores. Madrid.

WOLF, M. (1996): *La investigación de la comunicación de masas. Críticas y perspectivas*. Paidós. Barcelona.

WYATT, H., & AMYES, T. (2004): *Audio post production for television and film: an introduction to technology and techniques*. Taylor & Francis.

YÁÑEZ, J. (2010): Crowdfunding y crossmedia para un cine 2.0: Financiación y creación colectiva. *Cahiers du Cinema España*, 33, 52-53.

YÁÑEZ, M.R. Y VILLATORO, P.S. (comp.) (2005): *Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y la institucionalidad social: hacia una gestión basada en el conocimiento*. United Nations Publications. Santiago de Chile.

YÉBENES, P. (2002): *Cine de animación en España*. Ariel. Barcelona.

YÚDICE, G. (2002): *El recurso de la cultura*. Gedisa. Barcelona.

ZALLO, R., AZPILLAGA, P. Y MIGUEL J.C. (2000): Las industrias culturales en la era informacional. *ZER*. 9.

ZUNZUNEGUI, S. (1984): *Mirar la imagen*. Universidad del País Vasco. San Sebastián.

ZUNZUNEGUI, S. (1989): *Pensar la imagen*. Cátedra. Madrid.

ZUNZUNEGUI, S. (1996): *La mirada cercana*. Paidós. Barcelona.

ZUNZUNEGUI, S. (2008): *La mirada plural*. Cátedra. Madrid.

ZUNZUNEGUI, S. (2010): Los jóvenes salvajes. *Cahiers du Cinema España*, 33, 75.

ZUNZUNEGUI, S. (2013): *Lo viejo y lo nuevo*. Cátedra. Madrid.

## Anuarios, informes profesionales y webgrafía

35th ANNECY INTERNACIONAL ANIMATION FILM (2011): *Film Fund Luxembourg*. Disponible en: <http://en.filmfund.lu/news/list/00348/index.php> (Fecha de consulta: 12 de diciembre de 2013).

Anney Animation Festival & Market Draws Strong Irish Presence. Irish Film Board (2011). Annual Report, 2011. Ministry of Information and Broadcasting. Disponible en: [http://www.mib.nic.in/writereaddata/html\\_en\\_files/document/docu\\_other/ar/AnnualReport2011-12-English.pdf](http://www.mib.nic.in/writereaddata/html_en_files/document/docu_other/ar/AnnualReport2011-12-English.pdf) (Fecha de consulta: 22 de julio de 2014).

ANUARIOS DE LAS AUDIENCIAS DE TELEVISIÓN, 1995-1996-1997. SOFRES, A.M.

ANUARIOS DE RTVE, 1984-1989, RTVE. Madrid.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA DIGITAL. Disponible en: <http://www.adigital.org/>. 2012. (Fecha de consulta: 22 de julio de 2014).

CASTILLO SERNA, C. y OTROS (2011): *Perfiles profesionales más demandados en el ámbito de los contenidos digitales en España 2012-2017*. Profesionales TIC. FTI-AMETIC. Madrid.

COLECCIÓN ANDALUCÍA FORMACIÓN AUDIOVISUAL (2004): *Creando empresas para el sector audiovisual: Cine, Televisión, Documental y Animación*. Fundación Audiovisual de Andalucía. 1. Sevilla.

COLECCIÓN ANDALUCÍA PROMOCIÓN AUDIOVISUAL (2003): *II Jornadas Profesionales. Financiación y aspectos legales de la producción audiovisual en Andalucía*. Fundación Audiovisual de Andalucía. 2. Sevilla.

COLECCIÓN ANDALUCÍA PROMOCIÓN AUDIOVISUAL (2009): *VII Jornadas Profesionales. Tendencias e innovación de la producción y distribución en el audiovisual: nuevas ventanas de explotación*. Fundación Audiovisual de Andalucía. 7. Sevilla.

COLECCIÓN ANDALUCÍA PROMOCIÓN AUDIOVISUAL (2010): *VIII Jornadas Profesionales. Contenidos Audiovisuales 2.0*. Fundación Audiovisual de Andalucía. 8. Sevilla.

COMISIÓN EUROPEA (2011): *La Comisión consulta sobre cómo aprovechar mejor las oportunidades que ofrece al cine y la televisión la era de Internet*. Disponible en: [http://ec.europa.eu/spain/novedades/asuntos\\_institucionales/consulta-comision-europea-television\\_es.htm](http://ec.europa.eu/spain/novedades/asuntos_institucionales/consulta-comision-europea-television_es.htm) (Fecha de consulta: Agosto de 2012).

COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES: *Europa Creativa, un nuevo programa marco para los sectores cultural y creativo (2014-2020)*. Disponible en: <http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=ContentDisposition&blobheadername2=cadena&blobheadervalue1=filename%3DCOM+2011+786+final+Europa+Creativa.pdf&blobheadervalue2=language%3Des%26site%3DMPDE&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310789154074&ssbinary=true>. (Fecha de consulta: 15 de Septiembre de 2014).

COUNCIL OF EUROPE: *European cinema support fund (n.d.) Eurimages. What we do?* Disponible en: [http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/About/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/eurimages/About/default_en.asp) (Fecha de consulta: Enero de 2013).

EAO (2010): *Growth of the number of television channels and multi-channel platforms in Europe continues despite the crisis*. Nota de prensa del European Audiovisual Observatory. Disponible en:

EL LIBRO BLANCO DE LA ANIMACIÓN (2002): *El sector de la producción audiovisual de animación en España*. Informe elaborado por PRODESCÓN para ICEX-Fundación Autor/SGAE-FAPAE-AEPA.

EL LIBRO BLANCO DE LA ANIMACIÓN EN ESPAÑA (2012): Estudio realizado por Rooter Análisis, consultora estratégica de servicios jurídicos especializada en contenidos digitales y TIC, a petición de Diboos (Federación de Productoras de

Animación de España) <http://www.diboos.com/wp-content/uploads/2013/01/LBA12.pdf> (Fecha de consulta: noviembre del 2014).

EL PRESUPUESTO ICAA 2011. Cine&Tele (2010). Disponible en: <http://www.cineytele.com/noticia.php?nid=31325> (Fecha de consulta: enero de 2013).

ENDERS ANALYSIS (2012): *Digital Europe: Diversity and Opportunity. Let's Go connected*. Bertelsmann SE & KGaA, NBCUniversal and Grupo Planeta. Disponible en: [http://www.letsgoconnected.eu/files/Lets\\_go\\_connectedFull\\_report.pdf](http://www.letsgoconnected.eu/files/Lets_go_connectedFull_report.pdf)

ESPAÑA 2009. Informe Anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España. Fundación Orange. Disponible en: [http://www.fundacionorange.es/areas/25\\_publicaciones/e2009.pdf](http://www.fundacionorange.es/areas/25_publicaciones/e2009.pdf)

ESTUDIO DE INVERSIÓN PUBLICITARIA EN MEDIOS INTERACTIVOS (2009): *Resultados del primer semestre de 2009*. PriceWaterHouseCoopers e Internet Advertising Bureau Spain (IAB). Disponible en: <http://www.iabspain.net/ver.php?mod=noticias&identificador=43>

EUROPEAN COMMISSION. ICT Research in FP7. 3D4YOU: Content generation and delivery for 3D television. Disponible en: [http://cordis.europa.eu/fetch?CALLER=PROJ\\_ICT&ACTION=D&DOC=1&CAT=PROJ&QUERY=0134eae5dec5:2e86:229c9607&RCN=85534](http://cordis.europa.eu/fetch?CALLER=PROJ_ICT&ACTION=D&DOC=1&CAT=PROJ&QUERY=0134eae5dec5:2e86:229c9607&RCN=85534). (Fecha de consulta: 14 de febrero de 2014).

FEDECALI (2012): *Comercio Exterior del Libro 2011*. Madrid. Fedecali. Disponible en: [http://www.federacioneditores.org/0\\_Resources/Documentos/Comercio\\_Exterior2011.pdf](http://www.federacioneditores.org/0_Resources/Documentos/Comercio_Exterior2011.pdf)

GECA (1996-2000): *Anuarios de la Televisión en España*. Geca Consultores. Madrid.

<http://www.obs.coe.int>. (Fecha de consulta: enero de 2013).

ICEX (2007): *Informe sobre las industrias culturales de España. Volumen II. Sector Editorial*. Instituto Español de Comercio Exterior Madrid.

ICEX (2008): *Plan estratégico 2009-2012*. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid.

ICEX (2012): *Oportunidades de distribución digital internacional para el sector Editorial*. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=456551790>

ICEX (2014): *Guía de servicios para la internacionalización*. Ministerio de Economía y Competitividad. Madrid.

INFORME-LIBRO PANORAMA AUDIOVISUAL DE EGEDA (2010): Entidad de Gestión de Derechos de los Productores Audiovisuales. EGEDA. Madrid.

INFORME-LIBRO PANORAMA AUDIOVISUAL DE EGEDA (2012): Entidad de Gestión de Derechos de los productores Audiovisuales. EGEDA. Madrid.

LA SERIE 'ZOOBABU', de BRB, nominada al premio Pulcinella 2012 (2012) Cine y Tele. Disponible en: <http://www.cineytele.com/noticia.php?nid=36300> (Fecha de consulta: marzo de 2014).

LAS TRES MELLIZAS – Cromosoma (n.d.) Premios. Disponible en: [http://www.lastresmellizas.com/origenes/album/al\\_6.htm](http://www.lastresmellizas.com/origenes/album/al_6.htm) (Fecha de consulta: abril de 2014).

LICENCIAS MADE IN SPAIN (2011). Key4Communications. Disponible en: [http://www.key4communications.com/es/key4/analisis/licencias-made-in-spain\\_48.html](http://www.key4communications.com/es/key4/analisis/licencias-made-in-spain_48.html) (Fecha de consulta: mayo de 2014).

LÓPEZ MUÑOZ, L. (2013): *El informe de los contenidos digitales en España*. Fundación audiovisual de Andalucía. Madrid.

MEMORIA ANUAL FAPAE (2010): Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales Españoles. Madrid.

MOISREYER, A. (2012): *Effect of social media on crowdfunding. Project results*. University of Nebraska. Disponible en: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=businessdis> (Fecha de consulta: octubre de 2014).

Nick Junior adquiere los derechos de emisión de Pocoyó (Zinkia) en EE.UU. (2010). Intereconomía. Disponible en: <http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/mercados-y-valores/bolsa-y-valores/nick-junior-adquiere-los-derechos-emision-pocoyo> (Fecha de consulta: Octubre de 2012).

ONTSI (2009): *Informe anual de los Contenidos Digitales en España 2009*. Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información de la Secretaría de Estado (ONTSI). Disponible en: <http://www.ontsi.red.es/articulos/detail.action?id=4074>

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2011): *Global Entertainment and Media Outlook 2011-2015*. Disponible en: [http://www.pwc.es/es\\_es/es/publicaciones/informes-entretenimiento-medios.jhtml](http://www.pwc.es/es_es/es/publicaciones/informes-entretenimiento-medios.jhtml) (Fecha de consulta: Enero 2012).

ROBERTO B. (2011): *Europa Creativa: las industrias culturales europeas en 2014-2020*. Fundación Luis Vives. Disponible en: [http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/12/21/europa\\_creativa\\_\\_las\\_industrias\\_culturales\\_europeas\\_en\\_2014\\_2020.html](http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/12/21/europa_creativa__las_industrias_culturales_europeas_en_2014_2020.html) (Fecha de consulta: junio de 2013)

ROOTER ANÁLISIS (2009): *Nuevas estrategias en la industria del ocio digital*. Oesía. Madrid.

ROOTER ANÁLISIS (2010): *Oportunidades de negocio de los derivados digitales para la industria de contenidos*. Oesía. Madrid.



SIMÓN, A. (2011): *El alma de Pocoyó en Vodka Capital*. Disponible en: [http://www.cincodias.com/articulo/directivos/alma-pocoyo-vodka-capital/20110924cdscdidir\\_5/](http://www.cincodias.com/articulo/directivos/alma-pocoyo-vodka-capital/20110924cdscdidir_5/) (Fecha de consulta: Junio de 2014).

SUCKERS (2010). BRB International. Disponible en: <http://www.brb.es/es/producciones/series-de-animacion/suckers> (Fecha de consulta: 15 de julio de 2014).

SUCKERS, primera serie de animación española que emite Disney Channel en USA (2009). Disponible en: <http://www.panoramaaudiovisual.com/es/2009/09/23/suckers-primera-serie-de-animacion-espanola-que-emitira-disney-channel-usa/> (Fecha de consulta: junio de 2014).

TALAVERA MILLA, J. (2010): *Panorama de las subvenciones al cine en España: ayudas nacionales y legislación*. Cineuropa. Disponible en: <http://cineuropa.org/2011/dd.aspx?t=dossier&l=es&tid=1365&did=143914#cl> (Fecha de consulta: 10 de enero de 2014).

TALAVERA MILLA, J. (2010): *Panorama de las subvenciones cinematográficas del sector público en España II: Apoyos regionales*. Cineuropa. Disponible en: <http://cineuropa.org/2011/dd.aspx?t=dossier&l=es&tid=1365&did=144085#cl> (Fecha de consulta: 22 de enero de 2014)

URUEÑA, A. (Coord.) (2009): *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2009*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid. <http://www.red.es/media/registrados/2009-10/1256816746333.pdf>? (consultado en noviembre del 2014).

VÁZQUEZ BARRADO, A. (2012): *Aproximación a la política cultural exterior de España*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Universitat de Barcelona. Barcelona. Disponible en: [http://www.gestioncultural.org/ficheros/1\\_1340007319\\_AVazquez.pdf](http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1340007319_AVazquez.pdf) (Fecha de consulta: 17 de julio de 2014).

## Páginas web consultadas

Asociación Europea de Cine de Animación. <http://www.cartoon-media.eu/>.

Asociación Española de *Productores de Animación*. España. <http://www.aepa-animation.com/>.

Association Internationale du Film d'Animation / International Animated Film Association. Croacia. <http://asifa.net/>.

CINE&TELE. Exportadora Cinematográfica Española, S.L.  
España. [www.cineytele.com](http://www.cineytele.com).

CINEVIDEO. Guía y Revista profesional del sector audiovisual. España.  
<http://www.cinevideonline.es/>.

Compañía de Análisis, *Consultoría* Estratégica y Servicios Jurídicos en Nuevas Tecnologías y Contenidos Digitales. <http://www.rooter.es/>.

Consejería de Cultura. Junta de Andalucía. Andalucía. España.  
[www.juntadeandalucia.es/cultura/](http://www.juntadeandalucia.es/cultura/).

Consejo Audiovisual de Andalucía. España.  
<http://www.consejoaudiovisualdeandalucia.es>.

Entidad Financiera del sector audiovisual. <http://www.audiovisualsgr.com/>.

Federación Española de *Asociaciones de Productoras de Animación*.  
España. [www.diboos.com](http://www.diboos.com).

Festival de Animación de Córdoba. Andalucía. España. <http://www.animacor.com>

Festival de Cine dedicado exclusivamente a la animación, celebrado en Río de Janeiro y Sao Paulo. [www.animamundi.com.br](http://www.animamundi.com.br).

Festival de Jóvenes Realizadores de Granada. Andalucía. España.  
<http://www.filmfest-granada.com/>.

Festival de Málaga de Cine Español. Andalucía. España.

<http://www.festivaldemalaga.com>.

Festival Internacional animación. España. [www.animacam.tv/](http://www.animacam.tv/).

Festival Internacional de Cine en Islantilla (Huelva). Andalucía. España.

<http://www.islantilla.es/festival/>. Y <https://islandillacineforum.wordpress.com/>

Festival o Foro de Coproducción de Productos de Serie de Animación Televisiva.

Toulouse. Francia. [www.cartoon-media.eu/FORUM/](http://www.cartoon-media.eu/FORUM/).

Función Lenguaje. Centro de Literatura Aplicada de Madrid. España.

<http://www.funcionlenguaje.com>.

Fundación Audiovisual Andaluza. España. [www.fundacionava.org](http://www.fundacionava.org).

Instituto de Crédito Oficial. Ministerio de Economía y Competitividad. España.

<http://www.ico.es>.

La Cumbre de Animación Asiática. Tailandia. Asia. <http://asiananimationsummit.com>.

Mercado Global de la Industria del Entretenimiento Infantil. Nueva York. Estados

Unidos de América. <http://kidscreen.com>.

Mercado Internacional de Cine de Animación (MIFA). Francia. [www.annecy.org](http://www.annecy.org).

Mercado Internacional de programación infantil y juvenil. Cannes. Francia.

[www.mipjunior.com](http://www.mipjunior.com).

Mercado Mundial de Contenidos de Entretenimiento. Cannes. Francia.

[www.mipcom.com](http://www.mipcom.com).

Mercado Mundial de Contenidos Televisivos y Foro Creativo. Cannes. Francia.

<http://www.miptv.com>.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Sección Cine y Audiovisual. España.

<http://www.mcu.es/cine/>.

Observatorio Audiovisual Europeo. Consejo Ejecutivo en Estrasburgo. Francia.

[www.obs.coe.int/](http://www.obs.coe.int/).

*Observatorio de Contenidos Televisivos Audiovisuales (OCTA). España.*

[www.iniciativaocta.org](http://www.iniciativaocta.org).

*Observatorio de los Contenidos Audiovisuales (OCA). España.* [www.usal.es](http://www.usal.es).

Página oficial del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. España.

<http://www.mecd.gob.es>.

Plataforma de Empresarios y Creadores del Audiovisual Andaluz. España.

<http://www.pecaa.es>.

Productora de Animación de Granada, Andalucía (España), con su serie estrella Suckers emitida en los canales de televisión de Disney Channel.

<http://www.genomaanimation.com>.

Revista *online* especializada en contenidos televisivos. [www.vertele.com](http://www.vertele.com).

*Periódico El País*

[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/04/09/madrid/1365503876\\_152099.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/04/09/madrid/1365503876_152099.html)

[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/11/29/valencia/1385682957\\_965043.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/11/29/valencia/1385682957_965043.html)

[http://politica.elpais.com/politica/2014/09/25/actualidad/1411636808\\_131499.html](http://politica.elpais.com/politica/2014/09/25/actualidad/1411636808_131499.html)

*Audiovisual 451* <http://www.audiovisual451.com/mipcom-2014-lo-que-se-compra-se-vende-se-presenta/>

*The Wit Team* <http://www.thewit.com/>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

<http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/encuesta-de-habitos-deportivos/encuesta-de-habitos-deportivos-2005/9-el-deporte-como-consumo-y-espectaculo-de-masas>

Radio Televisión Española <http://blog.rtve.es/somosdocumentales/2014/03/el-docudrama-asesinato-en-la-casa-medici-se-estrena-en-la-2.html>

FormulaTV <http://www.formulatv.com/noticias/1589/antena-3-lanza-al-mercado-la-revista-pelopicopata/>

Vimeo: La verdadera narrativa transmedia de Massimo Martinotti  
<http://vimeo.com/11852089> (Consultado en octubre de 2014).

*Most Social TV & Movies* (2011). Social Guide. Disponible en:  
<http://blog.socialguide.com/?p=452> (Fecha de consulta: junio de 2012).

*The Relationship Between Social Media Buzz and TV Ratings* (2011). Nielsen Blog.  
Disponible en: <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/?p=29244>

(Fecha de consulta: junio de 2012).

Asociación Española de la Economía Digital (adigital), 2012. Disponible en:  
[www.adigital.org](http://www.adigital.org)

The International Licensing Industry Merchandisers' Association  
<http://www.licensing.org/> (Fecha de consulta: julio del 2013).

### Leyes y Reales Decretos consultados

LEY 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. Disponible en:  
<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-23093>

LEY 34/2002 de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758>

LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL. Disponible en:  
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-8930>

LEY ORGÁNICA 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. Disponible en:  
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-25444>

REAL DECRETO 1652/2004. Disponible en:  
<http://www.boe.es/boe/dias/2004/07/20/pdfs/A26264-26281.pdf>

REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/1996, de 12 de abril. Disponible en:  
[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-8930](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-8930)







## ANEXOS

1. Estudio estratégico sobre la internacionalización del sector de producción audiovisual andaluz, elaborado por la consultora *MKM*.
2. Resumen ejecutivo del plan empresarial de *Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.*
3. Plan empresarial del *Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.* Proyecto: *Tatos*.
4. Datos generales de *Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.*
5. Análisis de datos históricos de pérdidas y ganancias de *Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.*
6. Balance de situación y análisis de balances de *Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.*
7. Plan financiero: ratios de *Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.*
8. Biblia del proyecto *Tatos*, año 2010.
9. Resolución de ayuda al desarrollo de proyectos y a la producción de obras audiovisuales en Andalucía. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía. BOJA nº 74, página 10. Sevilla, 17 de Abril, 2012.
10. Solicitud de ayuda al desarrollo de proyectos y a la producción de obras audiovisuales en Andalucía. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía. BOJA nº 74, página 10. Sevilla, 17 de Abril, 2012.
11. Memoria de ayuda al desarrollo de proyectos y a la producción de obras audiovisuales en Andalucía. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía. BOJA nº 74, página 10. Sevilla, 17 de Abril, 2012.
12. Resolución de ayuda para la producción de series de animación sobre proyecto. Ministerio de Cultura. BOE Nº 13, sección III, página 5183, 4 de enero de 2011.
13. Resolución de ayuda para la producción de largometrajes de animación sobre proyecto. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. BOE nº 50, sección III, página 18812, 20 de febrero de 2014.
14. Solicitud de ayuda para la producción de largometrajes de animación sobre proyecto. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. BOE nº 50, sección III, página 18812, 20 de febrero de 2014.
15. Guía de ayuda para la producción de largometrajes de animación sobre proyecto. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. BOE nº 50, sección III, página 18812, 20 de febrero de 2014.
16. Líneas y directrices de los programas media 2007-2013.
17. Formularios de los programas media para proyecto piloto 2007-2013.
18. Resolución de ayuda a la innovación tecnológica de las empresas por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. BOJA nº 249, para el período 2008-2013.
19. Solicitud de ayuda a la innovación tecnológica de las empresas por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. BOJA nº 249, para el período 2008-2013.

20. Proyecto de ayuda a la innovación tecnológica de las empresas por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. BOJA nº 249, para el período 2008-2013.
21. Solicitud de ayuda al programa de desarrollo internacional promovido por *EXTENDA*.
22. Cierre del diagnóstico elaborado por *MKM* para *Tvmedia2* y *EXTENDA*.
23. Informe de lanzamiento para el programa de desarrollo internacional elaborado por *MKM* para *Tvmedia2* y *EXTENDA*.
24. Plan de acción internacional de *Tvmedia2* para el programa de desarrollo internacional de *EXTENDA*.
25. Cartelería promocional del proyecto *Tatos*.
26. *Pitch*, en inglés, del proyecto *Tatos*.
27. Revisión del diseño de personajes y entorno del proyecto *Tatos*.
28. Noticias y premios del proyecto *Tatos*.

---

## Anexo 1

Estudio estratégico sobre la internacionalización  
del sector de producción audiovisual andaluz,  
elaborado por la consultora *MKM*



# ESTUDIO ESTRATÉGICO SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN del SECTOR DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL ANDALUZ

(Producción de Contenidos Audiovisuales)

RESUMEN EJECUTIVO

Sevilla, 10 de Marzo de 2010



## Contenido

- A. Objetivos y alcance**
- B. Marco conceptual**
- C. Metodología de elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización**
- D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales**
- E. Análisis Externo: Descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector**
- F. Conclusiones y diagnóstico**
- G. Generación de ideas estratégicas e identificación de retos estratégicos en materia de internacionalización del sector**
- H. Propuesta de objetivos estratégicos**
- I. Propuesta de acciones**



# Contenido

- A. Objetivos y alcance
- B. Marco conceptual
- C. Metodología de elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización
- D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales
- E. Análisis Externo: Descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector
- F. Conclusiones y diagnóstico
- G. Generación de ideas estratégicas e identificación de retos estratégicos en materia de internacionalización del sector
- H. Propuesta de objetivos estratégicos
- I. Propuesta de acciones



## A. Objetivos y alcance

- 1 Comprobar el perfil e identificar las inquietudes y necesidades de los principales actores del Sector de Producción Audiovisual de Andalucía (empresas y entidades que tengan o no competencias, actúan en la promoción exterior del sector): tipología empresarial, principales productos / servicios que ofrecen e ingresos que generan a escala internacional.
- 2 Analizar y describir el entorno actual y las tendencias de la Industria Audiovisual a nivel global, centrándose en mercados internacionales clave.
- 3 Diagnosticar la situación actual, a escala internacional, del Sector de Producción de Contenidos Audiovisual desde el punto de vista de la empresa e instituciones andaluzas, para la definición del posicionamiento de la oferta andaluza en el contexto internacional.





## A. Objetivos y alcance

- 4** Generar ideas estratégicas y escenarios de futuro; agrupar y priorizar las ideas estratégicas en líneas estratégicas e identificar los factores críticos de éxito.
- 5** Elaborar propuestas para objetivos estratégicos y acciones de internacionalización para apoyar la promoción, acceso y comercialización de las empresas andaluzas en los mercados internacionales.
- 6** Identificar las partidas arancelarias de la balanza comercial y los epígrafes de la balanza de servicios en que aparecen registrados los resultados económicos (productos y servicios) del Sector de Producción de Contenidos Audiovisual, cuando se trata de sus ingresos procedentes del exterior, ventas en los mercados internacionales y detallar la situación actual en relación con las dificultades estadísticas que presenta el sector.

# Contenido

- A. Objetivos y alcance
- B. Marco conceptual**
- C. Metodología de elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización
- D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales
- E. Análisis Externo: Descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector
- F. Conclusiones y diagnóstico
- G. Generación de ideas estratégicas e identificación de retos estratégicos en materia de internacionalización del sector
- H. Propuesta de objetivos estratégicos
- I. Propuesta de acciones



**B. Marco Conceptual**

Marco conceptual relativo a la **definición del sector audiovisual** para delimitar el objeto de la investigación y del trabajo de campo desarrollados durante la elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización del Sector de Producción Audiovisual.

**Definición del sector audiovisual:  
"el Gran Sector Audiovisual"**

El sector audiovisual integra a todas las empresas que realizan actividades de producción, distribución, exhibición y comercialización cinematográfica, de video, publicidad, de radio y TV.

CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES POR CNAE Y ESLABÓN EN LA CADENA DE VALOR

	CNAE 1993 Rev.1	CNAE 2009	CNAE 1993 Rev.1	CNAE 2009
Producción	9112 Producción de películas	912 Actividad de producción cinematográfica y de vídeo	912 Actividad de producción cinematográfica y de vídeo	912 Actividad de producción cinematográfica y de vídeo
	9113 Actividad de apoyo a la producción cinematográfica y de vídeo	913 Actividad de producción cinematográfica de vídeo y programas de televisión	913 Producción y distribución de programas de televisión	913 Actividad de producción de programas de televisión
	9114 Actividad de edición y montaje cinematográfico y de vídeo	914 Actividades de edición y montaje cinematográfico y de vídeo	914 Actividades de edición y montaje cinematográfico y de vídeo	914 Actividades de edición y montaje cinematográfico y de vídeo
	9115 Actividad de distribución cinematográfica y de vídeo	915 Actividades de distribución cinematográfica y de vídeo	915 Actividades de distribución cinematográfica y de vídeo	915 Actividades de distribución cinematográfica y de vídeo
Distribución y exhibición	9121 Distribución de películas cinematográficas y de vídeo	9121 Distribución de películas cinematográficas y de vídeo	9121 Distribución de películas cinematográficas y de vídeo	9121 Distribución de películas cinematográficas y de vídeo
	9122 Exhibición de películas cinematográficas y de vídeo	9122 Exhibición de películas cinematográficas y de vídeo	9122 Exhibición de películas cinematográficas y de vídeo	9122 Exhibición de películas cinematográficas y de vídeo
	9123 Actividad de producción cinematográfica y de vídeo	9123 Actividad de producción cinematográfica y de vídeo	9123 Actividad de producción cinematográfica y de vídeo	9123 Actividad de producción cinematográfica y de vídeo
	9124 Actividad de distribución cinematográfica y de vídeo	9124 Actividad de distribución cinematográfica y de vídeo	9124 Actividad de distribución cinematográfica y de vídeo	9124 Actividad de distribución cinematográfica y de vídeo
Comercio al por mayor y al por menor	4711 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo	471 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo	471 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo	471 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo
	4712 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo	472 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo	472 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo	472 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo
	4713 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo	473 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo	473 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo	473 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo
	4714 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo	474 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo	474 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo	474 Comercio al por mayor y al por menor de mercancías de todo tipo
Actividades auxiliares	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo
	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo
	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo
	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo	9199 Actividades auxiliares de producción cinematográfica y de vídeo

Fuente: elaboración propia IBER



**B. Marco Conceptual**

Marco conceptual relativo a la **definición del sector audiovisual de producción de contenidos**

**Definición del Sector Audiovisual de Producción de Contenidos**

A efectos de la investigación operativa realizada durante la elaboración de este Estudio Estratégico sobre Internacionalización se han tenido en cuenta, como base de partida, los códigos de la CNAE 1993 Rev.1 y CNAE 2009 que, con certeza, engloban las empresas productoras de contenidos audiovisuales.

**Código CNAE 1993 Rev.1 :**

- 92 Actividades cinematográficas y de vídeo
- 921 Actividades cinematográficas y de vídeo ✓
- 922 Actividades de radio y televisión ✓

**Código CNAE 2009:**

- 58 EDICIÓN
- 582 Edición de programas informáticos (únicamente se han considerado las empresas productoras de videojuegos.) ✓
- 59 ACTIVIDADES CINEMATOGRAFICAS, DE VIDEO Y DE PROGRAMAS DE TELEVISION, GRABACION DE SONIDO Y EDICION MUSICAL
- 591 Actividades cinematográficas, de video y de programas de televisión ✓



## B. Marco Conceptual

### Criterios operativos establecidos para la definición de la categoría "empresas productoras de contenidos audiovisuales" universo objeto de la investigación:

Para su inclusión en el universo objeto se ha considerado únicamente a las empresas que se dedican a la creación y/o producción de contenidos audiovisuales, entendiendo como tal:

- a) **Creación:** incluye las actividades dirigidas a la generación de la idea del proyecto, la elaboración del guión.
- b) **Producción:** la producción engloba todas las actividades conducentes a la creación de una obra audiovisual.

Operativamente, se han incluido en el análisis aquellas empresas que se han identificado como productoras de contenidos audiovisuales y que además han reconocido desarrollar, en el periodo de los años 2006-2008, alguno o varios de los siguientes productos:

Largometrajes de ficción	Series de animación
Largometrajes documentales	Programas de entretenimiento
Largometrajes de animación	TV movies
Cortometrajes	Mini series
Series de ficción	Programas de noticias
Series documentales y unitarios documentales	Programas de deportes
Documentales y reportajes varios	Videojuegos



## B. Marco Conceptual

### Marco conceptual referido a las formas de acceso a los mercados internacionales de las empresas productoras de contenidos audiovisuales.

MKM Internacional está convencido de que las clásicas clasificaciones del sector industrial productivo, "exportación e inversión en el exterior", en mayor o menor medida sirven para la segmentación de las empresas del colectivo de productores de contenidos audiovisuales. Sin embargo, **durante la elaboración de este Estudio Estratégico de Internacionalización se han recogido todas aquellas formas de internacionalización**, diferentes de la exportación y de la inversión de la empresa en el exterior, que son propias del sector audiovisual, las cuales se exponen a continuación:





# Contenido

- A. Objetivos y alcance
- B. Marco conceptual
- C. Metodología de elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización**
- D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales
- E. Análisis Externo: Descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector
- F. Conclusiones y diagnóstico
- G. Generación de ideas estratégicas e identificación de retos estratégicos en materia de internacionalización del sector
- H. Propuesta de objetivos estratégicos
- I. Propuesta de acciones



## C. Metodología de elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización

### Proceso de elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización:



## C. Metodología de elaboración del Estudio Estratégico de Internacionalización

### Proceso de Selección de las Empresas pertenecientes al sector



## C. Metodología de elaboración del Estudio Estratégico de Internacionalización

### Criterios de participación

- 1 Aquellas empresas que se han identificado como productoras de contenidos audiovisuales y que han reconocido desarrollar, en el periodo 2006-2008, alguno o varios de los productos señalados en la definición de criterios operativos del marco conceptual (pag. 9)
- 2 Que se haya confirmado y validado, por parte de la consultora, que la empresa ha entendido correctamente los criterios del cuestionario.
- 3 Respuestas validadas:

70 Empresas

EXTRAPOLACIÓN  
AL UNIVERSO DE EMPRESAS ANDALUZAS  
DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE  
CONTENIDOS AUDIOVISUALES

CALCULO MARGEN DE ERROR PARA MUESTRAS DE UNIVERSOS FINITOS	
Tamaño del Universo	144
Tamaño de la Muestra utilizada	70
Estimación Desviación Estandar	0,5
Valor Z para Nivel de Confianza aceptado	1,96
<b>Margen de error resultante</b>	<b>8,43%</b>



PERFIL DE LA EMPRESA ANDALUZA  
DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE  
CONTENIDOS AUDIOVISUALES

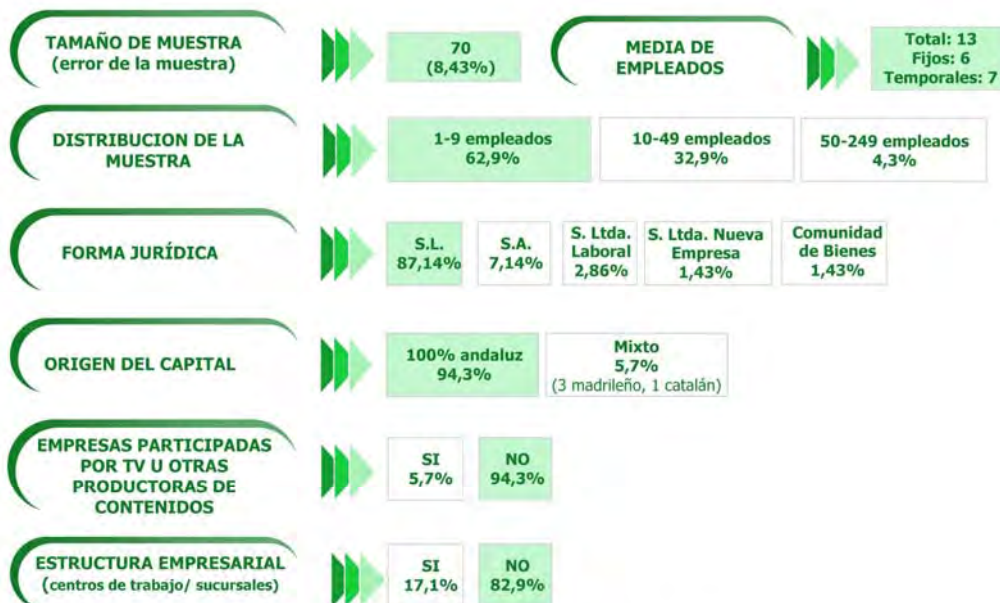


# Contenido

- A. Objetivos y alcance
- B. Marco conceptual
- C. Metodología de elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización
- D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales**
- E. Análisis Externo: Descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector
- F. Conclusiones y diagnóstico
- G. Generación de ideas estratégicas e identificación de retos estratégicos en materia de internacionalización del sector
- H. Propuesta de objetivos estratégicos
- I. Propuesta de acciones



## D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales



D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales

MEDIA DE INGRESOS TOTALES (MEDIA 2008, miles Euros)	Sector	1-9 empleados	10-49 empleados	50-249 empleados
	830,88	169,49	1.358,13	6.489,02

MEDIA DE INGRESOS NACIONALES (MEDIA 2008, miles Euros)	Sector	1-9 empleados	10-49 empleados	50-249 empleados
	753,86	156,69	1.329,69	5.097,72

• Ingresos procedentes de los mercados internacionales:

MEDIA DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA, 2008, miles Euros)	Sector	1-9 empleados	10-49 empleados	50-249 empleados
	77,02	12,81	28,43	1.391,30

MEDIA DE LAS EMPRESAS QUE OBTIENEN INGRESOS EN MERCADOS INTERNACIONALES, 2008, miles Euros)	Sector	1-9 empleados	10-49 empleados	50-249 empleados
	207,36	37,57	72,67	2.086,95

Nº DE EMPRESAS QUE OBTIENEN INGRESOS EN MERCADOS INTERNACIONALES, 2008	Sector	1-9 empleados	10-49 empleados	50-249 empleados
	26	15	9	2

D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales

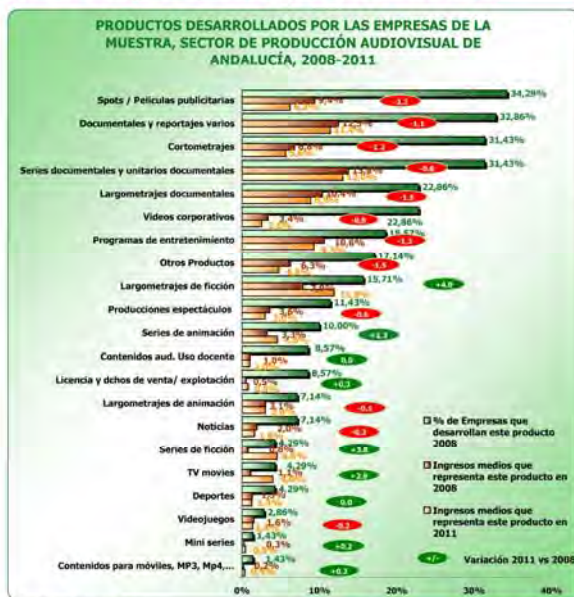
• Evolución de la composición de la media de los ingresos de las empresas del sector de producción de contenidos audiovisuales, periodo 2006-2008:





## D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales

### PRODUCTOS Y SERVICIOS 2008 - 2011



❖ En 2008, la producción de series documentales y unitarios documentales y la producción de documentales y reportajes varios, representan conjuntamente un peso relativo de un 26,28% en los ingresos de las empresas del sector de producción de contenidos audiovisuales.

❖ Para el año 2011 los aumentos más significativos en volumen de ingresos medios que las empresas de la muestra esperan obtener a través de alguno de los veintinueve productos y servicios identificados del sector audiovisual, son: largometrajes de ficción para TV (4,1%), series de ficción (3,8%), tv movies (2,9%), series de animación (1,3%). Otros productos o servicios que crecerán según las previsiones de las empresas del sector de producción audiovisual debajo de un uno por ciento en los próximos tres años la gestión y compra-venta de licencias (0,3%), contenidos para portátiles, móviles y MP3 MP4 (0,2%), miniseries (0,2%).

❖ El resto permanece estable o disminuye su peso relativo en los ingresos totales de las empresas.

## D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales

### PRODUCTOS ACTUALES Y A DESARROLLAR A NIVEL INTERNACIONAL 2008 - 2011



❖ La vocación internacional de las empresas productoras de contenidos audiovisuales se manifiesta de la siguiente manera:

❖ Evolución proyectada de la principal línea de producto, series documentales y unitarios es espectacular, conjuntamente con documentales y reportajes varios y largometrajes de ficción.

❖ Se constata que el colectivo quiere avanzar de manera decidida y firme en la internacionalización de casi todos sus productos, excepto en gamas de producto de marcado carácter local.

**CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PRODUCTOS Y NUEVAS LÍNEAS DE ACTIVIDAD**



❖ Se puede afirmar que las empresas andaluzas del sector audiovisual dedicadas a la producción de contenidos abordan la compleja decisión de desarrollo de nuevos productos, basándose mayoritariamente en la **especialización de su empresa (71,4%)**. La elección de esta opción, en algunos casos refleja el dinamismo del entorno local y regional, tal y como lo demuestran las tasas de crecimiento de la actividad de los últimos años, aunque, en cierta medida, podría limitar la orientación empresarial en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

❖ En segundo lugar las empresas señalan, en un 38,6% de los casos, las **oportunidades de negocio puntuales, tales como posibles colaboraciones, coproducciones, etc.**, como otro de los factores clave que determinan su selección.



**NIVEL DE INVERSIÓN EN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**



❖ En términos generales, para un **48,57%** de las empresas del colectivo, la adecuación de sus productos a los mercados de destino ha requerido un **esfuerzo mayor o mucho mayor en inversión tecnológica**, mientras que para un 41,43% de las empresas, la inversión se ha mantenido en los niveles de inversión habituales.

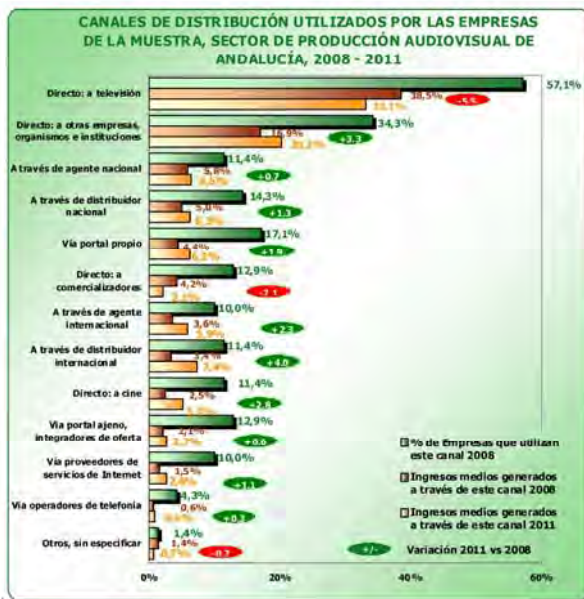
❖ Estos resultados son esperanzadores desde el punto de vista de la evolución de la competitividad del sector, aunque sería necesario su **análisis dinámico de forma periódica**.





## D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales

### CANALES DE DISTRIBUCIÓN 2008-2011



❖ En **2008** la forma de distribución más utilizada es, la distribución física a través de la **"venta directa"**. De media, el **72,2%** de los ingresos del sector se obtienen por este canal, y más concretamente, a través de la venta directa a canales de televisión (38,5%).

❖ A través de **"venta indirecta"**, principalmente agente (5,8%) o distribuidor nacional (5%), se canaliza el **17,8%** de las ventas de las empresas productoras de contenidos audiovisuales.

❖ La **comercialización digital**, de momento, es una forma de distribución y generación de ingresos que únicamente genera el **8,6%** del negocio de las empresas del sector audiovisual, del cual, el 4,4% se realiza a través de portal propio.

❖ Para el año **2011**, la venta directa, a través de la propia fuerza comercial seguirá siendo el principal canal de distribución, no obstante, esta línea de distribución pierde peso relativo en favor de otras formas de comercialización tales como la **distribución indirecta que crece un 8,3%**, bien sea a través de agentes o distribuidores, nacionales o internacionales.

estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz | 24

## D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales

### PRESENCIA EN MERCADOS INTERNACIONALES

	VALORES ABSOLUTOS (Nº DE EMPRESAS DE LA MUESTRA)				PORCENTAJES VERTICALES			
	Total (absolutos)	Tamaño de la empresa en nº de trabajadoras (absolutos)			Total (%)	Tamaño de la empresa en nº de trabajadoras (% verticales)		
		De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 249		De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 249
¿Actúa/interviene de algún modo su empresa en mercados internacionales?								
- Sí	43	24	16	3	61,43	54,55	69,57	100,00
- No	27	20	7	0	38,57	45,45	30,43	0,00
Nº de empresas que <b>si actúan / intervienen</b> en mercados internacionales	43	24	16	3	43	24	16	3
> En los últimos tres años (2006-2008), ¿han conseguido comercializar sus productos en los mercados internacionales?								
- Sí	28	16	10	2	65,12	66,67	62,50	66,67
- No	15	8	6	1	34,88	33,33	37,50	33,33
Nº de empresas que <b>no actúan / intervienen</b> en mercados internacionales	27	20	7	0	39	45	30	0
> ¿Tienen interés en internacionalizarse?								
- Sí	24	19	5	0	88,89	95,00	71,43	-
- No	3	1	2	0	11,11	5,00	28,57	-
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>70</b>	<b>44</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>70</b>	<b>44</b>	<b>23</b>	<b>3</b>

Fuente: EXTENDA, Plan Estratégico de Internacionalización del Sector de Producción Audiovisual Andaluz

❖ El **61,43%** de las empresas andaluzas productoras de contenidos audiovisuales actúa de alguna manera en los mercados internacionales.

❖ Sin embargo, sólo el 65,12% de estas 61,43%, es decir, el **40%** ha conseguido obtener ingresos en los mercados internacionales en los últimos tres años.

❖ De las 27 empresas que no actúan en mercados internacionales, tan sólo tres de ellas no tienen interés en internacionalizarse.

## D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales

### FACTORES DE COMPETITIVIDAD



❖ Las **empresas** andaluzas dedicadas a la producción de contenidos audiovisuales han marcado como principales factores de competitividad, **el producto en sí mismo (su creatividad, la idea,...), la imagen de marca de la empresa y el proceso productivo.**

❖ Desde el punto de vista **del mercado**, las conclusiones son similares. En este caso, existe coincidencia en la importancia de los dos principales factores de competitividad: producto, imagen de marca, aunque el tercer lugar aparece, **el factor de adecuación a la demanda.**



❖ Las empresas son conscientes de que el mercado valora la adecuación a las necesidades del cliente, parrilla TV, gustos del consumidor, pero no lo indican como su factor clave de competitividad. Sus factores de competitividad se basan en capacidades internas clave, proceso productivo, labor comercial, lo que es coherente con el hecho de que las empresas andaluzas del sector de producción de contenidos audiovisuales abordan la compleja decisión de desarrollo de nuevos productos, basándose mayoritariamente en la especialización de su empresa.

## D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales

### CREACIÓN DE MARCA



❖ En relación con la "imagen de marca" que aparece como el segundo factor de competitividad clave tanto desde el punto de vista de valoración de la empresa como del mercado, el **70% de las empresas andaluzas del sector de producción de contenidos audiovisuales se muestra a favor de la creación de una marca que aglutine y diferencie al sector de productores de contenidos audiovisuales de Andalucía.**



## Contenido

- A. Objetivos y alcance
- B. Marco conceptual
- C. Metodología de elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización
- D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales
- E. Análisis Externo: Descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector**
- F. Conclusiones y diagnóstico
- G. Generación de ideas estratégicas e identificación de retos estratégicos en materia de internacionalización del sector
- H. Propuesta de objetivos estratégicos
- I. Propuesta de acciones



### E. Análisis Externo: descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector

## DISTRIBUCIÓN Y CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA DEL SECTOR EN ANDALUCÍA

DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIAS DEL UNIVERSO objeto del análisis, 144 empresas identificadas en Andalucía pertenecientes al sector de producción audiovisual de Andalucía



Fuente: elaboración propia MKM

❖ Considerando el universo, existe una **fuerte concentración** de la actividad de producción de contenidos audiovisuales en la **provincia de Sevilla, seguida por Málaga**. Estas dos provincias concentran el 68,75% de las empresas del universo.



E. Análisis Externo: descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector

CONOCIMIENTO DE EXTENDA



- ❖ El **37,1%** de las empresas andaluzas del sector confirma haber recurrido a apoyos de los organismos oficiales durante su proceso de **internacionalización**.
- ❖ Entre estos organismos, **EXTENDA** se posiciona como institución referente en el **primer lugar**.
- ❖ El **44,3%** de las empresas del sector audiovisual dedicado a la producción de contenidos afirma **conocer** los programas de apoyo de EXTENDA a la internacionalización de la empresa andaluza.
- ❖ Los "apoyos en **información, promoción y gestión**" se posicionan como los más conocidos y utilizados por las empresas, seguidos de los "encuentros empresariales", el "diagnóstico", y los "proyectos individuales".



Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz | 31

E. Análisis Externo: descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector

MERCADOS ACTUALES DESTINO DE LAS OPERACIONES INTERNACIONALES DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS AUDIOVISUALES EN EL AÑO 2008



Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz | 32



**E. Análisis Externo: descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector**

**TENDENCIAS DE MERCADO, 2008 - 2011**

EVALUACIÓN DEL MERCADO, SECTOR DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL DE ANDALUCÍA									
Factores del mercado	Evaluación	2008				2011			
		Total	Tamaño de la empresa en nº de trabajadores (% verticales)			Total	Tamaño de la empresa en nº de trabajadores (% verticales)		
Evalue cómo afectan actualmente cada uno de los siguientes factores al mercado en el que opera su empresa									
Tamaño del Mercado	Alto	20,5	17,4	33,3	12,9	11,4	17,4	0,0	
	Mediano	18,6	2,3	47,8	33,3	30,0	31,8	26,1	
	Bajo	25,7	22,7	31,4	33,3	42,9	36,4	52,2	
	NS / NC	12,9	18,2	4,3	0,0	14,3	20,5	4,3	
Tasa de crecimiento del mercado	Alto	40,0	45,5	39,1	33,3	22,9	29,5	8,7	
	Medio	32,9	29,5	39,1	33,3	27,1	22,7	34,8	
	Bajo	14,3	6,8	26,1	33,3	35,7	27,3	52,2	
	NS / NC	12,9	18,2	4,3	0,0	14,3	20,5	4,3	
Estacionalidad de las ventas	Alto	22,9	18,2	30,4	33,3	18,6	13,6	21,7	
	Medio	54,3	54,5	56,5	33,3	55,7	56,8	60,9	
	Bajo	7,1	6,8	4,3	33,3	8,6	5,8	8,7	
	NS / NC	14,3	9,1	8,7	0,0	17,4	22,7	0,0	
Sensibilidad al precio	Alto	42,9	40,9	43,5	66,7	35,7	31,8	34,8	
	Medio	37,1	34,1	43,5	33,3	44,3	40,9	56,5	
	Bajo	8,6	9,1	8,7	0,0	7,1	9,1	4,3	
	NS / NC	11,4	15,9	4,3	0,0	12,9	18,2	4,3	
Competencia nacional	Alto	47,1	52,3	39,1	33,3	61,4	56,8	69,6	
	Medio	27,1	20,5	39,1	33,3	21,4	22,7	17,4	
	Bajo	14,3	11,4	17,4	33,3	4,3	2,3	8,7	
	NS / NC	11,4	15,9	4,3	0,0	12,9	18,2	4,3	
Competencia internacional	Alto	55,7	50,0	52,3	66,7	61,4	56,8	69,6	
	Medio	24,3	18,2	34,8	33,3	18,6	15,9	21,7	
	Bajo	8,6	9,1	8,7	0,0	7,1	9,1	4,3	
	NS / NC	11,4	15,9	4,3	0,0	12,9	18,2	4,3	
Desarrollo tecnológico	Alto	28,6	29,5	30,4	0,0	45,7	45,5	39,1	
	Medio	47,1	43,2	52,2	66,7	40,0	34,1	35,5	
	Bajo	12,9	11,4	13,0	33,3	1,4	2,3	0,0	
	NS / NC	11,4	15,9	4,3	0,0	12,9	18,2	4,3	
Acceso a los canales de distribución	Alto	61,4	59,1	66,7	66,7	25,7	34,1	8,7	
	Medio	21,4	18,2	26,1	33,3	48,6	36,4	69,6	
	Bajo	2,9	2,3	4,3	0,0	10,0	6,8	17,4	
	NS / NC	14,3	20,5	4,3	0,0	15,7	22,7	4,3	
Nivel medio de rentabilidad	Alto	44,3	50,0	39,1	0,0	30,0	34,1	21,7	
	Medio	2,9	2,3	4,3	0,0	15,7	11,4	33,3	
	Bajo	2,9	4,5	0,0	0,0	5,7	4,5	8,7	
	NS / NC	11,4	15,9	4,3	0,0	12,9	18,2	4,3	
Fase del ciclo de vida del mercado de su servicio	Alto	2,9	2,3	4,3	0,0	15,7	11,4	33,3	
	Medio	41,4	40,9	39,1	66,7	40,0	40,9	39,1	
	Bajo	41,4	38,6	47,8	33,3	28,6	27,3	30,4	
	NS / NC	14,3	18,2	8,7	0,0	15,7	20,5	8,7	
Casos (nº de empresas de la muestra)		70	44	23	3	70	44	23	3



**E. Análisis Externo: descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector**

**TENDENCIAS EN LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR AUDIOVISUAL ANDALUZ DE PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS**

EVALUACIÓN DEL MERCADO, SECTOR DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL DE ANDALUCÍA									
Factores del mercado	Evaluación	2008				2011			
		Total	Tamaño de la empresa en nº de trabajadores (% verticales)			Total	Tamaño de la empresa en nº de trabajadores (% verticales)		
Evalue cómo afectará cada uno de los siguientes factores a la evolución del sector de actividad en el que opera su empresa									
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Alto	28,6	25,0	30,4	66,7	51,4	47,7	52,2	100,0
	Medio	51,4	54,5	47,8	33,3	28,6	27,3	34,8	0,0
	Bajo	8,6	4,5	17,4	0,0	5,7	4,5	8,7	0,0
	NS / NC	11,4	15,9	4,3	0,0	14,3	20,5	4,3	0,0
Rivalidad entre competidores	Alto	47,1	43,2	52,2	66,7	51,4	47,7	56,5	66,7
	Medio	32,9	34,1	30,4	33,3	32,9	31,6	34,8	33,3
	Bajo	7,1	4,5	13,0	0,0	1,4	0,0	4,3	0,0
	NS / NC	12,9	18,2	4,3	0,0	14,3	20,5	4,3	0,0
Poder de los compradores - clientes	Alto	37,1	29,5	36,5	0,0	34,3	29,5	47,8	0,0
	Medio	30,0	34,1	21,7	33,3	40,0	36,4	39,1	100,0
	Bajo	21,4	20,5	17,4	66,7	11,4	13,6	8,7	0,0
	NS / NC	11,4	15,9	4,3	0,0	14,3	20,5	4,3	0,0
Poder de los suministradores - proveedores	Alto	7,1	6,8	4,3	33,3	8,6	6,8	13,0	0,0
	Medio	51,4	52,3	52,2	33,3	48,6	47,7	47,8	66,7
	Bajo	25,7	20,5	34,8	33,3	25,7	22,7	30,4	33,3
	NS / NC	15,7	20,5	8,7	0,0	17,1	22,7	8,7	0,0
Disponibilidad de productos/servicios sustitutos	Alto	15,7	15,9	17,4	0,0	18,6	15,9	21,7	33,3
	Medio	47,1	43,2	47,8	100,0	51,4	47,7	56,5	66,7
	Bajo	20,0	18,2	26,1	0,0	11,4	11,4	13,0	0,0
	NS / NC	17,1	22,7	8,7	0,0	18,6	25,0	8,7	0,0
Influencia de los poderes públicos	Alto	50,0	50,0	47,8	66,7	42,9	43,2	43,3	33,3
	Medio	31,4	31,8	30,4	33,3	34,3	34,1	30,4	66,7
	Bajo	4,3	0,0	13,0	0,0	7,1	2,3	17,4	0,0
	NS / NC	14,3	18,2	8,7	0,0	15,7	20,5	8,7	0,0
Casos (nº de empresas de la muestra)		70	44	23	3	70	44	23	3



**E. Análisis Externo: descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector**

**FUERZAS DE PORTER, 2008 - 2011**

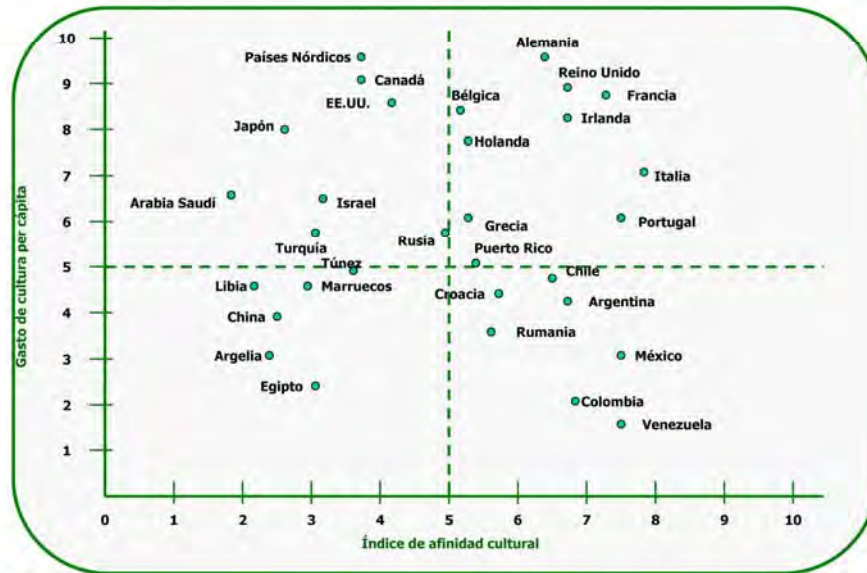


- ❖ El **eje de creación de valor añadido**, excepto en lo que a la rivalidad sectorial se refiere, muestra una situación **bastante cómoda**. La presión por parte de los clientes, unida a que los proveedores no ejercen fuerza alguna, es alta-moderada, con tendencia a la moderación lo que permitirá desarrollar productos de gran valor añadido.
- ❖ A pesar de esta proyección relativamente cómoda en el eje de creación de valor añadido, la **intensificación de la rivalidad entre los competidores en el horizonte temporal a tres años** puede influir de manera muy negativa en la capacidad de generación de valor añadido y en la rentabilidad del sector, y el propio sector deberá organizarse ante esta situación.
- ❖ Mención aparte merece la **alta influencia de los poderes públicos**; el 50% y 42,9% de las empresas encuestadas la califica como alta en la perspectiva 2008 y 2011, respectivamente, independientemente del tamaño empresarial. La muy intensa actividad regulatoria y legislativa de las Administraciones, así como el sistema de apoyo a las producciones audiovisuales, explican la valoración tan alta de las empresas.



**E. Análisis Externo: descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector**

**MERCADOS OBJETIVO A FUTURO, AÑO 2011**





**E. Análisis Externo: descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector**

**CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS DE LOS MERCADOS OBJETIVO PROYECTADOS**

❖ Las empresas del sector de producción de contenidos audiovisuales de Andalucía que han participado en este proyecto han identificado los siguientes cinco mercados objetivo, en orden de su mención: **EEUU, Francia, Reino Unido, Japón y Alemania**. Esta elección resulta coherente tanto con el tamaño de mercado de los países como con su volumen de importaciones de servicios audiovisuales y conexos.

**Importación y Exportación de Servicios Audiovisuales y conexos, Año 2007 (US\$)**

País	IMPORTACIÓN	EXPORTACIÓN
<b>Alemania</b>	2.791.258.160	1.067.024.712
Canadá	1.849.646.446	1.763.118.720
<b>Francia</b>	1.794.086.326	1.005.307.344
Italia	1.448.436.667	345.617.259
<b>EEUU</b>	1.441.167.051	15.053.963.172
España	1.388.085.139	718.664.459
Dinamarca	1.337.472.153	443.816.448
<b>Japón</b>	1.044.630.081	126.314.879
Hungria	886.893.133	1.347.358.711
Federación Rusa	624.008.000	196.462.000
Resto	4.802.280.102	3.963.838.262
<b>TOTAL</b>	<b>19.407.963.258</b>	<b>26.031.485.966</b>

Fuente: Elaboración propia MKM en base a información de UNCTAD.

❖ Los diez países identificados en la tabla anterior suponen el 75,26% de todas las importaciones de servicios audiovisuales registradas en el año 2007. (No se disponen datos de Reino Unido para este periodo)

**E. Análisis Externo: descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector**

**CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS DE LOS MERCADOS OBJETIVO PROYECTADOS**

❖ **ALEMANIA:**

- ✓ En el año 2007 Alemania importó el 14,4% de todas las importaciones de servicios audiovisuales registradas a nivel mundial.
- ✓ Alemania, el mayor importador de servicios audiovisuales y relacionadas a nivel mundial importa el 58,30% de sus servicios de otros países europeos.

❖ **CANADÁ:**

- ✓ En el año 2007 las importaciones de servicios audiovisuales de Canadá representaron el 9,53% de todas las importaciones de servicios audiovisuales registradas a nivel mundial.
- ✓ El 86% de las importaciones de servicios audiovisuales de Canadá en el año 2007 provenían de Estados Unidos de América.

❖ **FRANCIA:**

- ✓ Las importaciones de servicios audiovisuales de Francia en el año 2007 representaron el 9,24% de las importaciones mundiales, ocupando de esta manera el país vecino, el tercer puesto en el ranking mundial.
- ✓ El 74,6% de todas las importaciones de servicios audiovisuales de Francia en el año 2007 tiene como origen otro país europeo.



## CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS DE LOS MERCADOS OBJETIVO PROYECTADOS

### ❖ DINAMARCA:

- ✓ El 6,89% de las importaciones mundiales de servicios audiovisuales en el año 2007 tuvieron como destino Dinamarca.
- ✓ El 83,72% de todas las importaciones de servicios audiovisuales de DINAMARCA en el año 2007 tiene como origen otro país europeo.

### ❖ JAPÓN:

- ✓ En el año 2007 Japón representó el 5,38% de todas las importaciones mundiales de servicios audiovisuales. No existen datos desagregados de sus importaciones para el año 2007.

### ❖ HUNGRÍA:

- ✓ En el año 2007 Hungría representó el 4,57% de todas las importaciones mundiales de servicios audiovisuales.
- ✓ En el caso de Hungría, a diferencia del resto de países de Europa analizados anteriormente, más del 66% de sus importaciones en el año 2007 tienen como origen América.

### ❖ RUSIA:

- ✓ Rusia, con un 3,22% de todas las importaciones mundiales de servicios audiovisuales, cierra el ranking de los diez países más importantes en cuanto a volumen de importación de servicios audiovisuales y conexos.



## Contenido

- Objetivos y alcance
- Marco conceptual
- Metodología de elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización
- Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales
- Análisis Externo: Descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector
- Conclusiones y diagnóstico**
- Generación de ideas estratégicas e identificación de retos estratégicos en materia de internacionalización del sector
- Propuesta de objetivos estratégicos
- Propuesta de acciones



## F. Conclusiones y diagnóstico

### Conclusiones más relevantes extraídas de los análisis realizados, tanto en relación con la internacionalización del sector como en cuanto a su competitividad.

**1** En los últimos diez años el Sector Audiovisual Andaluz de Producción de Contenidos, con la colaboración inestimable de la JUNTA DE ANDALUCÍA y a nivel de promoción internacional de EXTENDA y las Asociaciones Sectoriales (AEPAA-APRIA; PECAA), ha experimentado una evolución positiva y muy dinámica desde el punto de vista de generación de ingresos, puestos de trabajo, en resumen, riqueza.

El Sector en su conjunto presenta un **crecimiento** muy importante en cifra de negocio (cercano al 20% anual durante el periodo 2006-2008, de acuerdo al trabajo de campo realizado), situándose como la **tercera comunidad** en importancia a nivel nacional, por detrás de Cataluña y la Comunidad de Madrid.

El **tamaño** de las empresas del sector exige la **focalización comercial** en mercados y segmentos de clientes atractivos y el desarrollo equilibrado de nuevas oportunidades, con el fin de evitar una excesiva dispersión de esfuerzos.

Aunque su **presencia en el mercado** global es todavía "**testimonial**", durante los últimos años la **evolución** ha sido **positiva**, tanto en número de empresas que salen al exterior, como en el valor de las exportaciones.

El **carácter emprendedor** de algunas empresas andaluzas, pudiendo actuar como **tractoras** en los mercados internacionales ha dotado al sector en su conjunto de un dinamismo antes inexistente.



Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz | 42

## F. Conclusiones y diagnóstico

### Conclusiones más relevantes extraídas de los análisis realizados, tanto en relación con la internacionalización del sector como en cuanto a su competitividad.

El **creciente interés** del sector por **adaptarse** a las **necesidades** de los clientes; diseñar una **oferta amplia y variada**; explorar, de una forma planificada y ordenada, las **oportunidades** existentes en los **mercados**; desarrollar proyectos en **colaboración**; y fortalecer estructuras, en el hipotético caso de creación de un **Cluster del Audiovisual Andaluz**, que impulse la **competitividad** del sector y su **presencia** en los mercados internacionales, confirman el **dinamismo del sector**.

**2** Ante los nuevos retos competitivos del sector, el modelo actual no garantiza el éxito a futuro.

La **actividad audiovisual** está atravesando actualmente una época de **profundas transformaciones** que tienen como elementos centrales la **evolución tecnológica** y los **cambios en los hábitos de consumo**.

Estas serían las principales oportunidades y amenazas identificada en el entorno competitivo del sector de producción audiovisual de contenidos de Andalucía:

- o **Crecimiento o aparición de nuevos mercados / negocios** gracias a la evolución tecnológica y otros factores relacionados como la interactividad, nuevas plataformas para el consumo audiovisual (ej. móviles), productos y servicios complementarios a los contenidos, crecimiento de segmentos de mercado hasta ahora poco desarrollados (ej. las TV corporativas y la T-Administración), etc.



Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz | 43



## F. Conclusiones y diagnóstico

### Conclusiones más relevantes extraídas de los análisis realizados, tanto en relación con la internacionalización del sector como en cuanto a su competitividad.

- o **Transformación del producto audiovisual en un conjunto complejo de productos y servicios interrelacionados** (porcentaje en TV de pago, resúmenes en Internet o móvil, eventos, merchandising, descargas gratuitas con publicidad, etc.), con nuevas formas de publicidad, plataformas para la configuración personalizada del consumo y participación del consumidor en la creación de contenidos.
- o La gran **amenaza** sigue siendo el **poder de los grandes grupos**. Tal vez los broadcasters y grupos multimedia pierden poder, pero será en beneficio de otras grandes empresas (operadores de telecomunicaciones, fabricantes de dispositivos,...)
- o Los **cambios en los hábitos de ocio de los consumidores**, sobre todo los más jóvenes, puede representar una amenaza importante para la TV tradicional, lo cual obliga a replantearse parrillas, formatos, plataformas, etc., y a ofrecer mayores posibilidades de personalización del consumo, sin olvidar que continuará existiendo un mercado de TV tradicional.
- La **incertidumbre** es la única constante que define la situación actual. Los **modelos de negocio** están evolucionando a gran velocidad, nuevas formas de producir, distribuir y consumir los contenidos audiovisuales, como resultado de la evolución en tecnología, hábitos de consumo y modelos publicitarios, pero se desconoce cuáles de ellos van a tener éxito a futuro.



## F. Conclusiones y diagnóstico

### Conclusiones más relevantes extraídas de los análisis realizados, tanto en relación con la internacionalización del sector como en cuanto a su competitividad.

- Estamos asistiendo al crecimiento de un **"nuevo negocio audiovisual"** que progresivamente se espera irá **desplazando al negocio audiovisual "tradicional"**.
  - o **Nuevas formas de producir, distribuir y consumir los contenidos audiovisuales**, como resultado de la evolución en tecnología, hábitos de consumo y modelos publicitarios. Estos cambios obligarán a las empresas del sector de producción de contenidos audiovisuales andaluces a **transformar su forma de hacer las cosas y de relacionarse** con el consumidor, porque la manera tradicional ya no cubre las necesidades del consumidor o ya no es capaz de generar rentabilidad. Aunque, el consumo tradicional de TV (y de cine, aunque más dudoso) continuará existiendo, se está abriendo un **nuevo panorama audiovisual de múltiples dimensiones**.
  - o Crecimiento de **mercados o segmentos de mercado** (nuevas necesidades) que hasta **hace poco tiempo no existían o tenían una dimensión muy reducida** (T-Administración, TV corporativas, TDT, etc.).
- El cambio de las relaciones cliente-proveedor hacia modelos más colaborativos va a requerir esfuerzos adicionales en los enfoques de búsqueda y desarrollo conjunto de oportunidades y concretamente de "nichos" de mercado.



## F. Conclusiones y diagnóstico

### Conclusiones más relevantes extraídas de los análisis realizados, tanto en relación con la internacionalización del sector como en cuanto a su competitividad.

- La mayor competitividad en la oferta hace necesario desarrollar nuevas fuentes de ingresos y oportunidades de negocio no tradicionalmente consideradas en la oferta actual de la mayoría de las empresas andaluzas del sector audiovisual productoras de contenidos.
- En el entorno de desarrollo previsto del mercado se va a hacer imprescindible identificar posicionamientos estratégicos y modelos de negocio que guíen la asignación y utilización de los recursos disponibles.
- El nuevo ámbito competitivo del sector obliga al progreso continuado en la capacitación de los recursos humanos y la innovación en su más amplio sentido, innovación en gestión, diseño, organización, tecnología, etc.
- Como conclusión, y en respuesta a este entorno en continuo cambio, para asegurar e impulsar la competitividad del sector, tanto a corto como a largo plazo, las empresas deberán desarrollar en paralelo la línea de negocio tradicional con el desarrollo de nuevos negocios, equilibrando de esta forma las fuerzas del mercado / entorno que están fuera de su control:
  - o **Desarrollo del negocio tradicional de contenidos**, que continuará soportando la facturación del sector durante los próximos años.
  - o **Impulso paulatino de los nuevos negocios**, aprovechando las múltiples oportunidades que están surgiendo de la transformación del sector.



## F. Conclusiones y diagnóstico

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Tendencia creciente del sector audiovisual, tanto en nº de empresas como en indicadores de cifra de negocio y creación de empleo.</p> <p>F2. Alto nivel de asociacionismo que facilita la colaboración en el proceso de internacionalización e interlocución con las Instituciones promotoras de la cultura audiovisual y su internacionalización (fusión de las Asociaciones).</p> <p>F3. Existencia de Grupos y/o empresas ya consolidadas que conjuntamente con RTVA pueden ser tractoras del resto de empresas.</p> <p>F4. Niveles de Inversión de I+D+i crecientes.</p> <p>F5. Existencia de subsectores con un importante grado de crecimiento y de potencial de internacionalización (largometrajes documentales, TV movies).</p> <p>F6. Imagen de creatividad del sector audiovisual andaluz.</p> <p>F7. Motivación e interés para internacionalizarse.</p> <p>F8. Concentración geográfica en Sevilla y Málaga.</p>	<p>O1. Marco normativo favorable y su cumplimiento correcto tanto a nivel europeo, como nacional y autonómico.</p> <p>O2. Alto compromiso institucional que posibilita el mantenimiento y desarrollo del sector, Junta de Andalucía (Consejería de Cultura, EXTENDA,...), ICEX, etc., .. líneas de financiación para las PYMES</p> <p>O3. Los operadores locales y autonómicos de televisión mantienen una estrategia de producción local más cercana, lo que permite el lanzamiento de nuevos promotores audiovisuales y microempresas, aunque limite su enfoque nacional e internacional.</p> <p>O4. Multitud de festivales genéricos para audiovisuales y/o específicos para cortometrajes, animación, largometrajes, etc., que pueden ser el inicio y/o ampliación de la gama de actividad para los nuevos promotores y/o empresas consolidadas.</p> <p>O5. Cambio de modelo audiovisual obligatorio de televisión analógica a televisión digital, que conlleva un mayor número de operadores y mercados que incrementa la demanda potencial de contenidos para todo tipo de televisiones (locales también), y obliga a: a) migración de programas o compra de nuevas producciones; b) llenar más espacios televisivos, más tiempo de pantalla</p> <p>O6. Potencial de crecimiento del sector, en particular de las actividades de animación, videojuegos y videos enfocados al ocio y entretenimiento, orientados hacia jóvenes y adolescentes, así como en base a la posible implantación del sector en la red Internet (arte, patrimonio cultural, documentales, ..). Teoría larga cola.</p> <p>O7. Potencial tractor de RTVA en la internacionalización a través de la explotación conjunta de derechos producción cofinanciada y de los acuerdos que la entidad pueda tener con otros grupos televisivos autonómicos, nacionales e internacionales, así como a través de la firma de acuerdos de cooperación, coproducción con el resto de sectores audiovisuales por CCAA, Madrid, Cataluña, Galicia y País Vasco.</p> <p>O8. Creación de la marca del audiovisual andaluz.</p>





## F. Conclusiones y diagnóstico

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Tamaño empresarial y cierta atomización.</p> <p>D2. Limitado, aunque creciente nivel de ingreso medio por trabajador (64.237,43€ 2008, 2007+/- 53831,23, 2006+/- 45.291,58; empleados 2008), y consecuentemente, reducidas capacidades financieras, propias o ajenas.</p> <p>D3. Dependencia de los apoyos y ayudas públicas.</p> <p>D4. Capacidad de producción y gama de productos limitada por cada empresa y en el conjunto del sector.</p> <p>D5. Enfoque de la gestión hacia el producto local y en menor medida hacia la comercialización y dominio de la red de ventas; tímido acceso a distribuidores con suficiente red y potencialidad de distribución a nivel nacional e internacional.</p> <p>D6. Baja internacionalización del sector audiovisual andaluz. Unidades de negocio y proyectos con limitada dimensión y potencial de explotación comercial a nivel internacional.</p> <p>D7. Reducida información, periódica y contrastada, de la evolución del mercado. Inexistencia de un Observatorio Audiovisual Andaluz.</p> <p>D8. Limitado conocimiento y uso de las líneas de apoyo a la empresa del sector audiovisual a nivel de la UE.</p>	<p>A1. Excesiva concentración en el mercado local limitado a la producción de un determinado gama de producto.</p> <p>A2. La definición del carácter subvencionable de los proyectos por parte de la Administración Cultural de la Junta de Andalucía, podría limitar el carácter exportable de la producción audiovisual andaluza.</p> <p>A3. El incremento de la oferta de televisión digital genera una mayor competencia y reducción de ingresos por publicidad, que se repercuten en el valor de la compra de los productos audiovisuales y/o de sus derechos.</p> <p>A4. Fuerza negociadora de las multinacionales de la distribución audiovisual a nivel mundial (¿la cadena se estrangula?).</p> <p>A5. Intensificación de la competencia (otras comunidades autónomas, países emergentes, ...).</p> <p>A6. No visibilidad del producto / servicio andaluz.</p> <p>A7. Brecha digital</p>

# Contenido

- A. Objetivos y alcance
- B. Marco conceptual
- C. Metodología de elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización
- D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales
- E. Análisis Externo: Descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector
- F. Conclusiones y diagnóstico
- G. Generación de ideas estratégicas e identificación de retos estratégicos en materia de internacionalización del sector
- H. Propuesta de objetivos estratégicos
- I. Propuesta de acciones

## G. Generación de ideas estratégicas e identificación de retos estratégicos en materia de internacionalización del sector

### PARES DE ÉXITO: OPORTUNIDADES / FORTALEZAS

- Búsqueda sistematizada de oportunidades de colaboración entre empresas e instituciones.
- Aprovechamiento de las ayudas públicas disponibles.
  - Confeccionar y divulgar entre las empresas el mapa de ayudas institucionales disponibles para el sector.
  - Conocer detalladamente y presentar solicitudes para aprovechar las oportunidades que ofrecen los programas de apoyo tanto de internacionalización como de innovación y desarrollo tecnológico, que facilitarán la comercialización y adaptación del producto a los mercados internacionales.
- Exportación de productos y servicios audiovisuales con regularidad. Plantearse objetivos concretos, realistas, asumibles y coherentes, en mercados o nichos concretos, y focalizar en ellos todas las acciones.
- Seguimiento y adaptación progresiva de las organizaciones al negocio electrónico, nuevas ventanas de explotación, en el mercado globalizado. Trabajo en paralelo sobre una doble vía: impulso del negocio tradicional y desarrollo progresivo de los nuevos negocios.
- Formación de personal en gestión empresarial e internacionalización.
- Potenciación de la innovación en las organizaciones, tanto a nivel de producto y proceso, como a nivel de mercado y organización.
- Explicación de las fortalezas y ventajas competitivas del sector / empresas y exposición en el argumentario de ventas.

## G. Generación de ideas estratégicas e identificación de retos estratégicos en materia de internacionalización del sector

### PARES DE REACCIÓN: OPORTUNIDADES / DEBILIDADES

- Aprovechar el marco normativo existente que favorece el asociacionismo y el trabajo colectivo, para crear el Cluster del Sector Audiovisual Andaluz.
- Conocimiento, planificación y utilización de todos los instrumentos de promoción exterior colectiva de las Administraciones.
- Aumentar el índice de presentación a programas específicos de internacionalización e innovación.
- Desarrollo de la visión estratégica dentro de las empresas del sector.
- Búsqueda de sinergias y optimización del uso de recursos colectivos para afrontar el proceso de internacionalización.
  - Búsqueda de gama de producto y capacidades complementarias, evaluarlas con y entre cada uno de los integrantes del sector y confeccionar un portafolio de productos y un mapa de recursos comerciales compartidos, actuando de este modo sobre la variable de dimensión.
  - Actuación y desarrollo conjunto de contenidos para los nuevos dispositivos, ventanas de explotación, y presencia en plataformas digitales, etc.
- Puesta en marcha de proyectos innovadores que incidan en la creación de alianzas estratégicas a nivel internacional.
- Anticiparse a los cambios, planificar y gestionar la formación e incorporación de personas con mentalidad global a las empresas.
- Planificar e implementar planes tendentes a ir reduciendo la dependencia en clientes e instituciones públicas. Aprovechar la ayuda pública existente actualmente para consolidar estructuras y ser cada vez más independientes.



**PARES DE ADAPTACIÓN: AMENAZAS / FORTALEZAS**

- Desarrollar la visión estratégica del proceso de globalización en mercados emergentes-inteligencia comercial, invitación de compradores en misiones inversas.
- Programas de fidelización de clientes.
- Seguimiento de competencia para desarrollar posibles proyectos estratégicos en cooperación.
- Organización de Misiones de Negocios Inversas y Eventos de Organizaciones Internacionales.
- Elaboración y puesta en marcha de planes de consolidación de exportación.
- Contratación de expertos específicos locales o extranjeros en caso de procesos y mercados complejos.
- No escatimar recursos sobre todo al inicio del proyecto.
- A nivel institucional, y en relación con los programas de apoyo al sector, aumentar el peso que se otorga a las variables relacionadas con el "carácter internacional / global" del proyecto, fomentando de este modo la realización de productos / servicios con un más alto nivel de adaptación y adaptabilidad a los mercados internacionales.



**RETOS ESTRATÉGICOS**

**LA SALIDA A MERCADOS EXTERIORES (INTERNACIONALIZACIÓN), COMO ESTRATEGIA BÁSICA DE CRECIMIENTO, VÍA DE ENTRADA EN NUEVOS NEGOCIOS, VÍA DE ESPECIALIZACIÓN Y FUENTE DE INNOVACIÓN.**

**Internacionalización y promoción exterior:**

La búsqueda de nuevos mercados es una condición indispensable para la **sostenibilidad futura del Sector Audiovisual Andaluz**, y especialmente en el negocio tradicional. El sector debe ser capaz de articular los mecanismos necesarios para que las empresas tengan la oportunidad de presentar sus producciones y desarrollar negocios en el exterior.





# Contenido

- A. Objetivos y alcance
- B. Marco conceptual
- C. Metodología de elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización
- D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales
- E. Análisis Externo: Descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector
- F. Conclusiones y diagnóstico
- G. Generación de ideas estratégicas e identificación de retos estratégicos en materia de internacionalización del sector

## H. Propuesta de objetivos estratégicos

### I. Propuesta de acciones



## H. Propuesta de objetivos estratégicos



## H. Propuesta de objetivos estratégicos

POSICIONAMIENTO Sector Audiovisual Andaluz	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
	1.1. Desarrollo de acciones que incrementen la dimensión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer actuaciones conjuntas entre las empresas andaluzas del sector de producción audiovisual y/o con otras empresas nacionales o internacionales generando sinergia para aumentar la dimensión empresarial. (trabajo en RED)</li> <li>Crear grupos y/o consorcios de exportación que permitan generar sinergias, reducir costes y conformar una cartera de productos más amplia y diversa, ampliando de este modo la posibilidad de cubrir las necesidades de los clientes ("soluciones integrales", que cubran sus necesidades de horas de parrilla, en lugar de productos individuales).</li> </ul>		

## H. Propuesta de objetivos estratégicos

POSICIONAMIENTO Sector Audiovisual Andaluz	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
	1.2. Desarrollo de mercados prioritarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorizar los mercados geográficos de interés y focalizar en ellos los esfuerzos.</li> <li>Realizar anualmente el ABC de mercados por gama de productos / segmentos/clientes/ferias/certámenes</li> <li>Creación de grupos de trabajo enfocados a mercados específicos.</li> <li>Definir planes de actuación para cada mercado con diferente grado de exhaustividad dependiendo de las oportunidades reales identificadas, capacidad de ejecución y recursos.</li> <li>Analizar la estructura de los canales de venta en cada uno de los mercados objetivo identificados.</li> <li>Establecimiento de grupos de exportación, contratación de un agente o distribuidor compartido, puesta en marcha de consorcios de exportación en origen / destino.</li> </ul>		

## H. Propuesta de objetivos estratégicos

POSICIONAMIENTO Sector Audiovisual Andaluz	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
	1.3. Definir e implantar estrategias de internacionalización por segmento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los clientes clave, analizar el modo de colaborar y cooperar con ellos, y desarrollar proyectos conjuntos con el objetivo de adaptarse mejor a las necesidades demandadas por ese segmento de clientes.</li> <li>Establecer las alianzas o acuerdos necesarios en cada segmento para un mejor aprovechamiento de las oportunidades de negocio.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperar con empresas de mayor dimensión para tratar de integrarse en sus estrategias.</li> </ul>

## H. Propuesta de objetivos estratégicos

POSICIONAMIENTO Sector Audiovisual Andaluz	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
	1.4. Buscar nichos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar activamente nichos de mercado nuevos o no suficientemente atendidos, particularmente en los nuevos modelos de negocio.</li> <li>Mantenerse al día (vigilancia de mercado y tecnológica) sobre todos los avances y actuaciones de la competencia para aumentar la capacidad de reaccionar ante los nuevos nichos que se vayan generando con las nuevas tecnologías y ventanas de explotación.</li> <li>Apoyo a la creación de grupos de interés común en determinados mercados o nichos, ya sea para exportar o para coproducir.</li> </ul>		



## H. Propuesta de objetivos estratégicos

POSICIONAMIENTO Sector Audiovisual Andaluz	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
	1.5. Seleccionar e implantar modelos de negocio sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el modelo de negocio más adecuado a la tecnología, características, segmentos y mercados objetivo (s/ tipología de cliente, ventana de explotación, estrategia de especialista, generalista, ...).</li> <li>Adecuar la estructura a las ventajas competitivas sostenibles de cada empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Si no es posible adecuarse a los nuevos cambios, adaptar la estructura para poder cooperar con empresas de mayor dimensión.</li> <li>Convertirse en proveedor estratégico de empresas de mayor dimensión.</li> </ul>



## H. Propuesta de objetivos estratégicos

POSICIONAMIENTO Sector Audiovisual Andaluz	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
	1.6. Crear una marca o distintivo del sector de contenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una marca del audiovisual andaluz que apoye el posicionamiento del sector en los mercados internacionales.</li> <li>Apoyarse en las instituciones públicas y en RTVA para un más fácil lanzamiento de la misma.</li> <li>Dotar a la marca de valores que reflejen aquellos factores de competitividad que el sector de producción audiovisual andaluz posee.</li> <li>Establecer unos parámetros claros y bien definidos de qué implica la marca y qué criterios o aspectos de calidad, innovación, etc. asegura.</li> </ul>		



## H. Propuesta de objetivos estratégicos

PRODUCTO	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
Sector Audiovisual Andaluz	2.1. Adaptar el producto a los mercados internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel individual, identificar el desfase(s) entre los productos "andaluces" y los comprados por los clientes objetivo en los mercados identificados como prioritarios, y buscar formas alternativas de reducir el gap existente: diseño, conceptual, tecnológico, idioma etc.</li> <li>• A nivel sectorial, contratar, para un mercado objetivo prioritario identificado, un estudio de benchmarking o similar, llevar a cabo un test de producto, invitar (Extenda Misiones Inversas) a potenciales clientes internacionales, a realizar un taller de trabajo para valorar la adecuación del "producto andaluz" a sus mercados naturales, con productos concretos.</li> <li>• Familiarizarse con el "Programa de Incentivos a la Innovación y al Desarrollo Empresarial" de la Agencia IDEA y poner en marcha, en colaboración, proyectos de innovación dirigidos a evaluar y adaptar el producto a los mercados internacionales.</li> <li>• Identificar y establecer alianzas estratégicas con empresas similares en los mercados objetivo para aprendizaje mutuo, creación de sinergias, desarrollo conjunto de talento o intercambio de formatos para su adaptación al mercado natural de cada uno.</li> </ul>		



Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz | 63

## H. Propuesta de objetivos estratégicos

PRODUCTO	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
Sector Audiovisual Andaluz	2.2. Difusión y Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel individual, elaborar material de promoción del producto. En la medida de lo posible, incorporar en nuestro material de promoción la tecnología, dado el sector de actividad.</li> <li>• A nivel sectorial, integrar portafolios de productos, diseñar material de promoción innovador, con "impacto", y focalizar esfuerzos en aquellos mercados que ofrezcan, a priori, mayores oportunidades.</li> <li>• (Re)Diseñar la estrategia de promoción y venta del producto audiovisual a través de las nuevas ventanas de comercialización.</li> </ul>		



Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz | 64

## H. Propuesta de objetivos estratégicos

PRODUCTO	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
Sector Audiovisual Andaluz	2.4. Comercialización compartida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tras la firma del II. Convenio de Colaboración entre RTVA y las Asociaciones Sectoriales AEPAA-APRIA y PECAA se debería avanzar en la definición de formas de comercialización conjunta, permitiendo de esta manera a las empresas del sector de producción de contenidos audiovisuales disponer de un portafolio de productos más amplio para poder acceder a clientes / distribuidores internacionales.</li> </ul>		

## H. Propuesta de objetivos estratégicos

ORGANIZACIÓN	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
Sector Audiovisual Andaluz	3.1. Desarrollar la visión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar y desarrollar, tanto a nivel sectorial como individual, en las empresas, procesos de dirección estratégica centrados en la toma de decisiones participativas, y altamente tolerante a la controversia, que permitan seguir el ritmo del entorno cambiante, y anticiparse a los cambios antes de que ocurran.</li> <li>A nivel institucional, impulsar, con el conjunto de agentes económicos y sociales, la puesta en marcha de políticas de promoción y colaboración activa que faciliten, a todos las empresas del sector de producción audiovisual andaluz, la generación de sinergias para competir en el mercado global y afrontar conjuntamente retos estratégicos que serían difícilmente asumibles de forma individual.</li> <li>Implementar planes de acción con una perspectiva a medio plazo que se ejecuta, día a día, a través del establecimiento de prioridades, evaluaciones, presupuestos, etc.</li> </ul>		



## H. Propuesta de objetivos estratégicos

ORGANIZACIÓN	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
Sector Audiovisual Andaluz	3.2. Análisis de Viabilidad del Cluster Audiovisual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la viabilidad de la puesta en marcha del Cluster Audiovisual de Andalucía, como organismo aglutinador y generador de sinergias dentro del sistema de valor del sector.</li> <li>Liderar el desarrollo del sector de producción audiovisual andaluz aportando valor, con una clara orientación al mercado y una actitud integradora.</li> <li>Impulsar permanentemente la competitividad del sector.</li> <li>Facilitar el desarrollo de estructuras empresariales adecuadas, mediante el apoyo al dimensionamiento adecuado de las empresas andaluzas del sector audiovisual, atracción de inversiones de valor y apoyo a la creación de nuevas empresas.</li> <li>Impulsar y apoyar la salida al mercado internacional, identificando oportunidades en nuevos mercados y nichos, y dando visibilidad a la oferta andaluza.</li> <li>Desarrollar su papel de interlocutor con el sector, las instituciones y otros sectores relacionados.</li> </ul>		

## H. Propuesta de objetivos estratégicos

ORGANIZACIÓN	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
Sector Audiovisual Andaluz	3.3. Adecuar los sistemas de gestión empresarial y los recursos humanos a un mercado global competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar y potenciar los planes estratégicos y de marketing actuales de acuerdo con las tendencias identificadas que están teniendo lugar en el sector.</li> <li>Dar un salto de nivel en términos de organización de la gestión, por ejemplo, a través de la incorporación de profesionales capacitados en gestión e internacionalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir o completar, para posteriormente implantar, un plan estratégico y/o de marketing.</li> <li>Tratar de mejorar los procesos y la gestión internacional de las empresas facilitándoles personal capacitado, con conocimiento de Idiomas.</li> <li>A nivel de recursos humanos, poner en marcha programas de formación-acción agrupados.</li> </ul>	



## H. Propuesta de objetivos estratégicos

ORGANIZACIÓN	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
Sector Audiovisual Andaluz	3.4. Desarrollar acciones que fomenten la dimensión de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar y establecer acciones conjuntas entre empresas nacionales e internacionales complementarias, permitiendo alcanzar sinergias, reducir costes y, en general, aumentar la escala efectiva de las empresas, lo que favorecerá y potenciará su salida a los mercados exteriores.</li> <li>Identificar y desarrollar operaciones corporativas de consolidación entre empresas y grandes grupos de operadores.</li> </ul>		



## H. Propuesta de objetivos estratégicos

COORDINACIÓN INSTITUCIONAL	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
Sector Audiovisual Andaluz	4.1. Promover la internacionalización del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar y en su caso adaptar y/o editar programas de apoyo específicos para el sector, que primen el "carácter global" del producto / proyecto audiovisual y su adaptación a los mercados internacionales.</li> <li>Valorar positivamente la presentación de proyectos en colaboración, actuando de este modo también sobre el tamaño empresarial, fomentando la colaboración activa entre las empresas, trasladable posteriormente a su desarrollo internacional.</li> <li>Fomentar la presentación de proyectos doblados en otros idiomas, y/o la presentación en festivales internacionales. El objetivo es propiciar un entorno que promueve y motive a las empresas a crear productos y servicios orientados al mercado global.</li> </ul>		



## H. Propuesta de objetivos estratégicos

COORDINACIÓN INSTITUCIONAL  Sector Audiovisual Andaluz	PRIORIDAD ESTRATÉGICA  4.2. Crear una mesa permanente de coordinación entre todos los participantes en la elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dada la inexistencia de un foro permanente entre todos los participantes en el sistema de valor del sector de producción de contenidos audiovisuales, el mantenimiento y formalización de una plataforma público-privada creada para el desarrollo del Estudio Estratégico sobre la Internacionalización de los productos y servicios audiovisuales andaluces, redundaría positivamente en la visibilidad y posicionamiento del sector.</li> <li>Coordinación entre todas las entidades competentes en el sector de producción audiovisual andaluz y participación de las asociaciones empresariales en una mesa permanente de trabajo de coordinación.</li> </ul>		



## H. Propuesta de objetivos estratégicos

COORDINACIÓN INSTITUCIONAL  Sector Audiovisual Andaluz	PRIORIDAD ESTRATÉGICA  4.3. Fomentar la mejora de la capacidad de producción tecnológica	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer dentro del sector de producción audiovisual andaluz, el Programa de Incentivos a la Innovación y al Desarrollo Empresarial, explicitando y difundiendo tipologías de proyectos específicos del sector audiovisual que tienen cabida en este programa.</li> <li>Promover y fomentar la participación de las empresas, que en general, desconocen el programa y/o no visualizan el desarrollo de sus proyectos en este marco de actuación.</li> <li>Acercamiento de los Centros Tecnológicos y los Centros de Formación al Sector.</li> </ul>		



## H. Propuesta de objetivos estratégicos

COORDINACIÓN INSTITUCIONAL	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	TIPO DE EMPRESA		
		Medianas	Pequeñas	Microempresas
Sector Audiovisual Andaluz	4.4. Implementar iniciativas de formación - acción	<ul style="list-style-type: none"><li>Realizar un análisis de competencias de las personas que trabajan en las empresas del sector.</li><li>Desarrollar las competencias gerenciales, de marketing, producción y técnico-tecnológicas, que se consideren necesarias para poder iniciar y/ consolidar la presencia de las empresas del sector de producción audiovisual andaluz en los mercados internacionales.</li><li>Diseñar programas de formación a medida.</li></ul> <p>Nota: Desde las Asociaciones se podría testar el grado de interés de poner en marcha un proyecto piloto de este tipo; si el grado de participación es amplio, la posibilidad de encontrar financiación es muy alta.</p>		

## Contenido

- A. Objetivos y alcance
- B. Marco conceptual
- C. Metodología de elaboración del Estudio Estratégico sobre Internacionalización
- D. Análisis Interno: Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales
- E. Análisis Externo: Descripción y análisis de la situación actual y tendencias del entorno regional, nacional e internacional del sector
- F. Conclusiones y diagnóstico
- G. Generación de ideas estratégicas e identificación de retos estratégicos en materia de internacionalización del sector
- H. Propuesta de objetivos estratégicos
- I. Propuesta de acciones



## I. Propuesta de acciones

Preparación	<b>PROPUESTA DE ACCIONES</b> <b>Acciones a Realizar</b>
	<b>ESTUDIO ESTRATÉGICO SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL DE ANDALUCÍA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Validación final del Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales</li><li>Consenso sobre el:<ul style="list-style-type: none"><li>Nivel de difusión que se le va a dar al estudio.</li><li>Preparación de la documentación a publicar y/a facilitar a los asistentes.</li></ul></li><li>Publicación (decisión sobre el medio).</li><li>Convocatoria del acto de presentación. Extenda Jornadas Técnicas</li></ul>



Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz | 76

## I. Propuesta de acciones

Cooperación	<b>PROPUESTA DE ACCIONES</b> <b>Acciones a Realizar</b>
	<b>Aumento de la dimensión</b> <b>I. POSICIONAMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Sensibilizar a las empresas del sector sobre la necesidad de aumentar la dimensión empresarial.</li><li>Fomentar la colaboración: alianzas estratégicas, grupos de exportación, consorcios en origen / destino, ... Extenda Grupos de Exportación</li><li>Facilitar puntos de encuentro, información y asesoramiento sobre cómo formalizar cada una de estas formas de colaboración / cooperación, señalando las ventajas y desventajas de cada una en función de la tipología y tamaño de empresa.</li><li>Promover el mantenimiento de la "Mesa Permanente de Coordinación" del sector iniciada con este Plan Estratégico.</li><li>Establecer incluso, diferentes grupos de trabajo, estratégica y operativa, en función del grado de acogida que se reciba a la propuesta presentada.</li><li>Fomentar la formación del Cluster del Sector Audiovisual Andaluz como aglutinador de todos los actores e integrantes del sistema de valor y creador de sinergias.</li></ul>



Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz | 77

## I. Propuesta de acciones

Cooperación Individual	PROPUESTA DE ACCIONES
Preparación Aumento de la dimensión Desarrollo Mercados Estrategias	<b>Acciones a Realizar</b>  <b>I. POSICIONAMIENTO</b>  <b>INFORMACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Identificación de los subsegmentos más importantes para el conjunto de las empresas, así como aquellos que muestran un mayor potencial a futuro (animación, videojuegos, nuevos dispositivos, ...)</li><li>Captación de información estratégica a través de la red exterior de Extenda, ferias, artículos, estudios, etc. y programación de visitas a los segmentos de clientes para conocer sus necesidades (Misiones Directas, Inversas, Ferias Agrupadas y Ferias Individuales).</li><li>Elaboración de informes y fichas sectoriales. Difusión de esta información a todas las empresas del sector.</li></ul> <b>CONSULTORÍA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Analizar la realidad de la empresa, concretar sus objetivos de internacionalización y elaborar un Plan a medida, con la ayuda de un experto independiente (Extenda Diagnóstico).</li><li>Planificar, en grupo, la entrada y / o consolidación en los mercados exteriores, reduciendo riesgos y costes del proceso. (Extenda Consorcios de Exportación).</li><li>Definir un plan estratégico internacional a medio y largo plazo (Extenda Reflexión Estratégica).</li><li>Elaboración y desarrollo de Planes específicos de Internacionalización (Extenda Desarrollo Internacional).</li></ul>



## I. Propuesta de acciones

Cooperación Individual	PROPUESTA DE ACCIONES
Preparación Aumento de la dimensión Desarrollo Mercados Estrategias	<b>Acciones a Realizar</b>  <b>I. POSICIONAMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Concretar el plan estratégico en líneas de actuación. Definir los recursos críticos para el éxito de la puesta en marcha del plan y la consecución de objetivos (Extenda Desarrollo Integral).</li><li>Abrir filiales comerciales en el exterior, en solitario o en cooperación (Extenda Implantación Exterior).</li></ul>



## I. Propuesta de acciones

Cooperación Individual	PROPUESTA DE ACCIONES Acciones a Realizar
<p>Preparación</p> <p>Aumento de la dimensión</p> <p>Desarrollo Mercados</p> <p>Estrategias</p> <p>Nichos de Mercado</p>	<p><b>I. POSICIONAMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar al colectivo sobre la importancia de identificar nichos de mercado concretos e informar de métodos y buenas prácticas en la búsqueda de nichos. Extenda Jornadas Técnicas.</li> <li>• Búsqueda de colaboraciones dentro del sistema de valor (proveedor-productor-cliente) que apoyen la identificación de nichos. Extenda Misiones de Estudio, Extenda Información</li> <li>• Asistir a las empresas para que exploten la búsqueda de nichos. Extenda Ferias Individuales; Extenda Proyectos Individuales-Red Exterior</li> <li>• Promover la puesta en marcha de proyectos innovadores de mercado que ayuden a identificar estos nichos y establecer estrategias ganadoras en los mercados internacionales. Extenda Proyectos Individuales-Red Exterior</li> <li>• Preparación de talleres.</li> </ul>



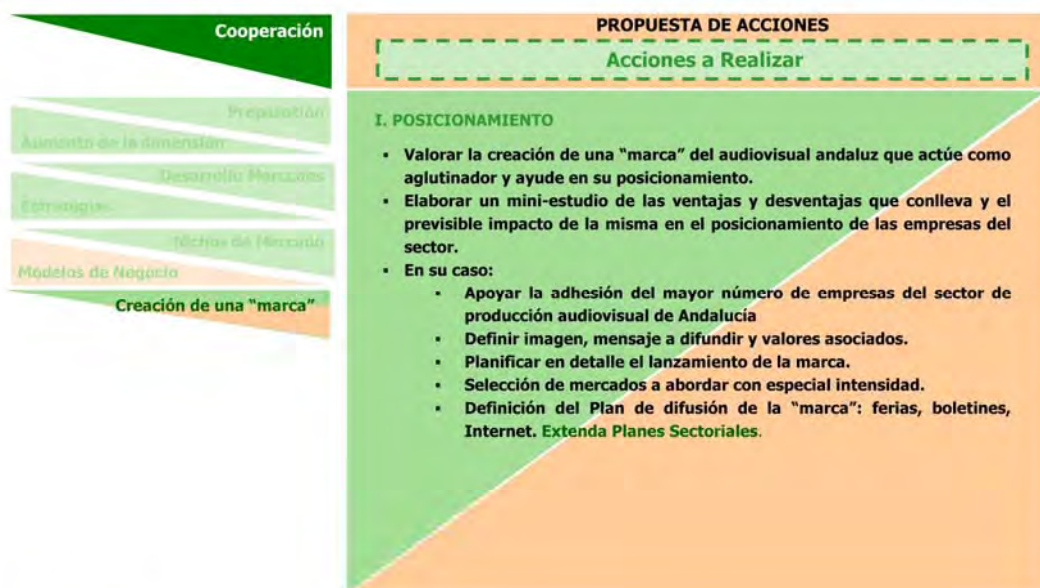
## I. Propuesta de acciones

Cooperación Individual	PROPUESTA DE ACCIONES Acciones a Realizar
<p>Preparación</p> <p>Aumento de la dimensión</p> <p>Desarrollo Mercados</p> <p>Estrategias</p> <p>Nichos de Mercado</p> <p>Modelos de Negocio</p>	<p><b>I. POSICIONAMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar al sector sobre la importancia de definir e implantar modelos de negocio sostenibles.</li> <li>• Fomento de la innovación y adopción de nuevos modelos de negocio adecuados a los retos que plantea la transformación del negocio audiovisual, como consecuencia de la evolución tecnológica y de los cambios en los hábitos de los consumidores.</li> <li>• Apoyo en la presencia activa de las empresas del sector en la web.</li> </ul>

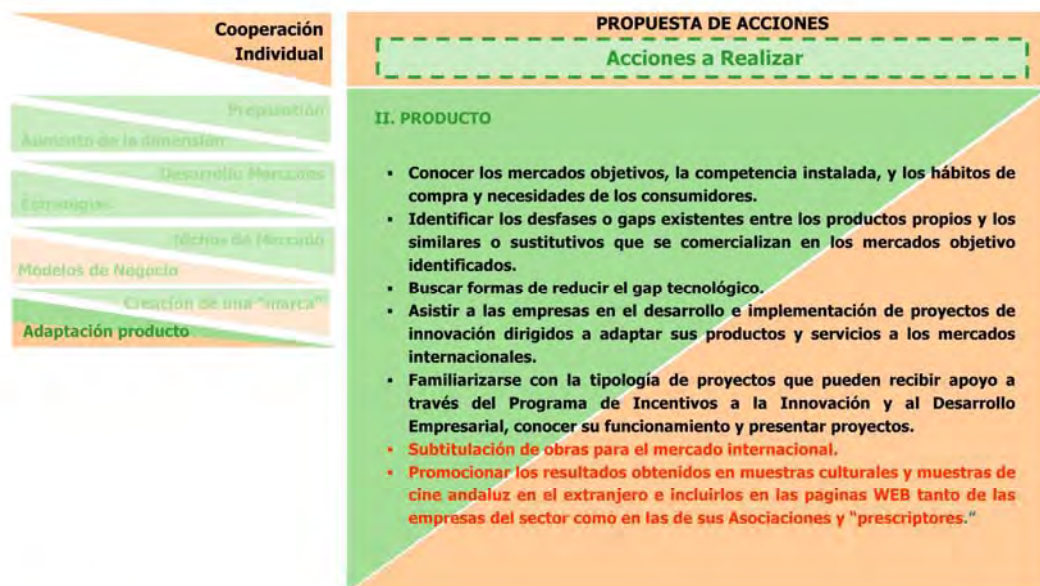




## I. Propuesta de acciones



## I. Propuesta de acciones





## I. Propuesta de acciones



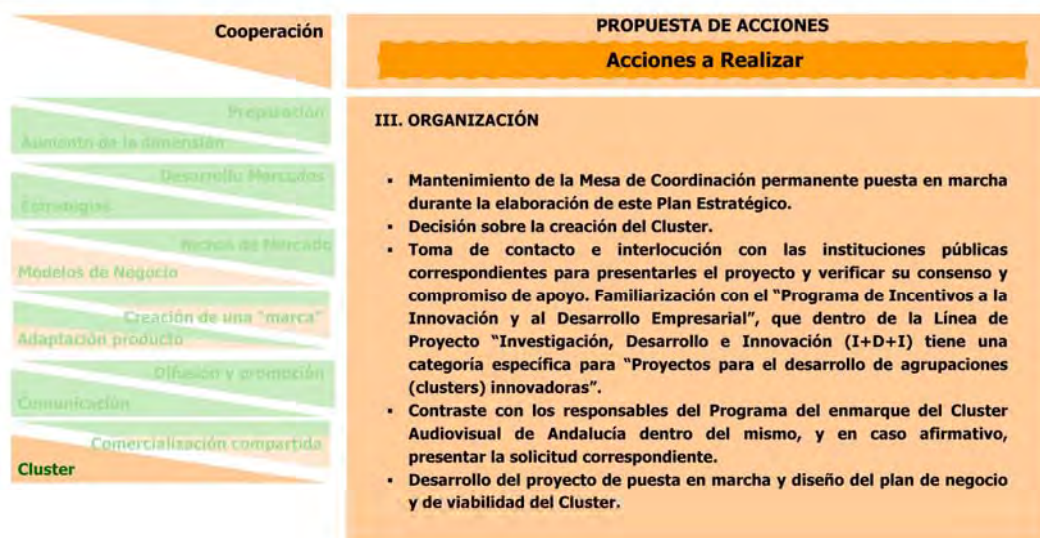
## I. Propuesta de acciones



## I. Propuesta de acciones



## I. Propuesta de acciones

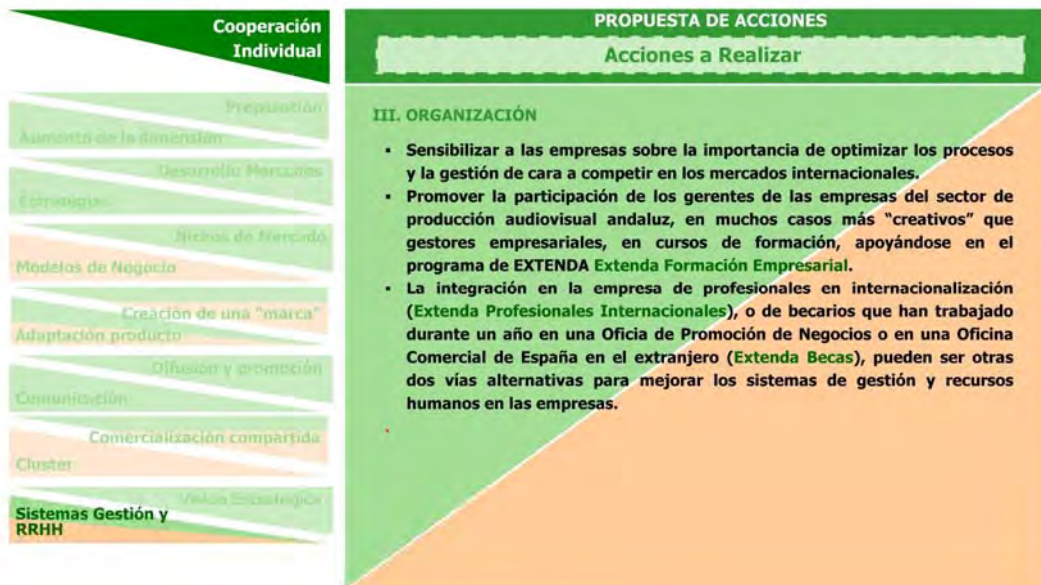




## I. Propuesta de acciones



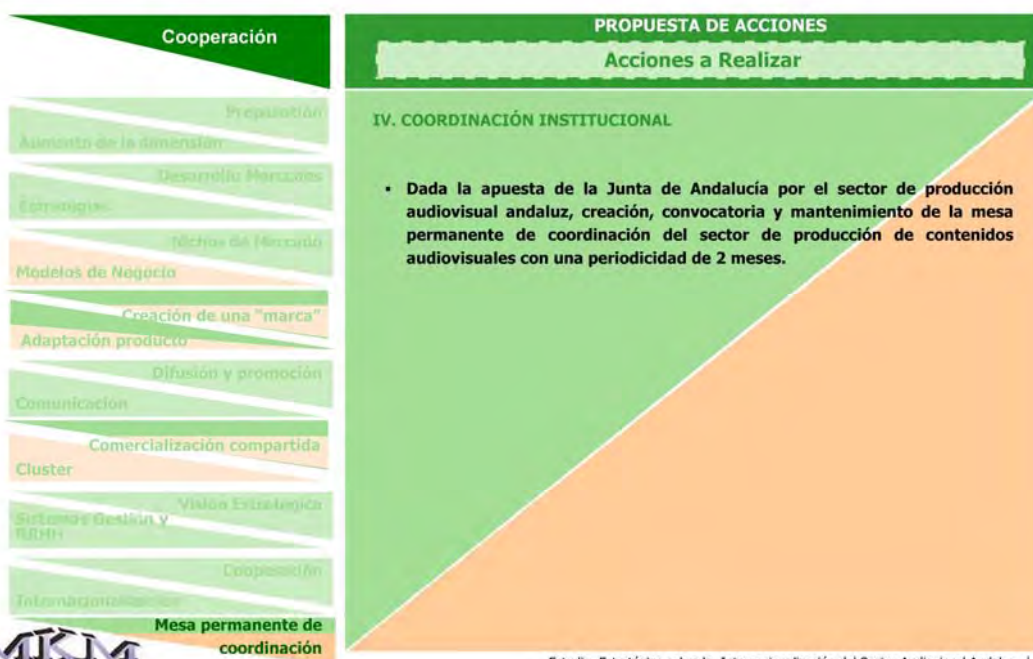
## I. Propuesta de acciones



## I. Propuesta de acciones



## I. Propuesta de acciones





## I. Propuesta de acciones

Cooperación	PROPUESTA DE ACCIONES Acciones a Realizar
<p>Preparación</p> <p>Aumento de la dimensión</p> <p>Desarrollar Mercados</p> <p>Estrategias</p> <p>Nichos de Mercado</p> <p>Modelos de Negocio</p> <p>Creación de una "marca"</p> <p>Adaptación producto</p> <p>Difusión y promoción</p> <p>Comunicación</p> <p>Comercialización compartida</p> <p>Cluster</p> <p>Visión Estratégica</p> <p>Sistemas Gestión y RRHH</p> <p>Cooperación</p> <p>Internacionalización</p> <p>Mesa permanente de coordinación</p> <p>Cap. Tecnológicas</p>	<p><b>IV. COORDINACIÓN INSTITUCIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización del sector sobre incorporación de nuevas capacidades tecnológicas.</li> <li>• Presentación de oferta tecnológica disponible.</li> <li>• Programas de la Agencia IDEA para disminuir la brecha tecnológica.</li> </ul>



## I. Propuesta de acciones

Cooperación	PROPUESTA DE ACCIONES Acciones a Realizar
<p>Preparación</p> <p>Aumento de la dimensión</p> <p>Desarrollar Mercados</p> <p>Estrategias</p> <p>Nichos de Mercado</p> <p>Modelos de Negocio</p> <p>Creación de una "marca"</p> <p>Adaptación producto</p> <p>Difusión y promoción</p> <p>Comunicación</p> <p>Comercialización compartida</p> <p>Cluster</p> <p>Visión Estratégica</p> <p>Sistemas Gestión y RRHH</p> <p>Cooperación</p> <p>Internacionalización</p> <p>Mesa permanente de coordinación</p> <p>Cap. Tecnológicas</p> <p>Formación-Acción</p>	<p><b>IV. COORDINACIÓN INSTITUCIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Formación-Acción Ad-Hoc, Sector de producción de contenidos audiovisuales de Andalucía Extenda Planes Sectoriales</li> </ul>









---

## Anexo 2

Resumen ejecutivo del plan empresarial de  
*Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.*



# **Resumen Ejecutivo del Plan Empresarial de Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.**

**Consultor: D. Felipe Roldán**

**Fecha del cuestionario: 12/12/2.011**

**Proyecto presentado por D<sup>a</sup>. Mónica Hinojosa Becerra**

**Diciembre de 2.011**

**Presentación de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L. -1-**

**Presentación de la Empresa: Perfil de la compañía:**

<b>Nombre de la Compañía:</b>	Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.—Tvmedia2--	
<b>Dirección:</b>	C/Jacaranda. Nº 12.Local 2. Mijas Costa. Málaga	
<b>Teléfonos de contacto:</b>	952198790	
<b>Página Web:</b>	www.tvmedia2.com	
<b>Fundada (Lugar y fecha):</b>	Mijas Costa (Málaga) en el 5 de Julio de 2000	
<b>Presentador del proyecto (nombre y cargo)</b>	Mónica Hinojosa Becerra, Dirección	<b>Foto Presentador</b> 
<b>Persona de contacto:</b>	D. Mónica Hinojosa Becerra	
<b>Teléfono:</b>	609 304 772	
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:produccion@tvmedia2.com">produccion@tvmedia2.com</a>	
<b>Perfiles Redes sociales</b>	<a href="mailto:tvmedia@hotmail.com">tvmedia@hotmail.com</a>  <a href="http://es.linkedin.com/pub/monica-hinojosa/23/43/583">http://es.linkedin.com/pub/monica-hinojosa/23/43/583</a> <a href="http://es.facebook.com/tvmedia2formacion">http://es.facebook.com/tvmedia2formacion</a>	

**Descripción del negocio en una línea.**

Producción audiovisual y multimedia de la primera temporada de la serie infantil Tatos (52 capítulos, 7 min)

**Mercado objetivo – actividad del negocio**

**TVMEDIA2** es una productora audiovisual andaluza, asentada en la localidad malagueña de Mijas costa y que nació con el afán de ofrecer a empresas y particulares un amplio abanico de servicios audiovisuales capaces de dar una respuesta ágil y eficaz a las continuas y cada vez más exigentes demandas del cliente del sector audiovisual.

En **Tvmedia2** llevamos más de diez años ofreciendo un servicio integral a nuestros clientes que abarca desde el **asesoramiento técnico, al diseño, modelado y Animación 3D y su uso en campañas publicitarias, marketing promocional y presentaciones.**

**Tvmedia2**, además de productora es también un **Centro de Formación Audiovisual**. Desde 2005 estamos homologados por la Junta de Andalucía para ofrecer  **cursos de FPE subvencionados** por el Fondo Social Europeo y el Servicio Andaluz de Empleo.

### **Tecnología – ventajas del producto/servicio**

En **Tvmedia2** contamos con nuevas y modernas instalaciones con quince puestos habilitados para trabajo en red. Cada uno incluye un PC y un avanzado equipamiento técnico adecuado para trabajar en **HD (Alta Calidad)**, así como una **pantalla LCD de 42 pulgadas con 2 entradas HDMI, 1080p HD Full y 200 Hz.**

Los equipos informáticos más equipados y avanzados del mercado satisfacen de esta manera la demanda tan especializada, facilitando el crecimiento y profesionalización del sector en Andalucía en materias de animación 2D/3D, Fotoperiodismo, Edición de vídeo, Producción, Operador de cámara, Diseño gráfico y web, entre otras.

El equipo humano que compone la entidad **Tvmedia2** dominan profesionalmente las versiones más recientes de Photoshop, Illustrator, After Effect, Encore, Premiere, Softimage XSI y Sound Forge o Audition, **Postproducción Digital**, y **Animación 3D** necesarios además para un buen trabajo profesional de cualquier nivel.

Una de las grandes ventajas del producto es que por ser realizado en Alta Definición y formato digital puede utilizarse y difundirse en multiplataforma y en cualquier producto derivado y en distintos idiomas, de ahí por lo que es un producto internacional y tecnológico.

### **Clientes clave**

Medios de comunicación. Productoras, Televisiones, Distribuidores, empresas de Licensing, Jugueteras, empresas que gestionan el 360 grados del producto audiovisual, esto es, lo que se denomina productos derivados (videojuego, merchandising, coleccionables...)

### **Alianzas/acuerdos de cooperación clave**

Además del personal de **Tvmedia2**, para el desarrollo y futura producción de TATOS, contamos con empresas y profesionales de gran experiencia y prestigio cada uno en su especialidad para la elaboración de nuestra serie.

**ARTE SONORA ESTUDIOS S.L** aportará el personal técnico de sonido: Sara Santaella Nieto, Jorge Marín Romero y Eda Rodríguez. Ganadora de un Goya en el 2009.

**GENOMA ANIMATION S.L** aportará el personal técnico de 3D: Juanma Sánchez Cervantes yEquipo. Su serie **Suckers**(2010), serie de animación emitida internacionalmente a través de **Disney XD, Cartoon Network** y otras cadenas de televisión, y que se convirtió en la primera serie 100% producción española en dar el salto internacional de la mano de Disney.

**ALGORIERS** aportará el personal para el desarrollo y creación de guiones, letras de canciones y músicas: Daniel Cerdá y Jaume Copons, con años de experiencia en TVE y TV3 entre otras televisiones en productos infantiles para televisión.



### Nivel de competencia esperado y competidores clave

El nivel de competencia en este tipo de productos de target preescolar a nivel internacional es más bajo que de otros productos infantiles de otro target (7 a 12 años) que hay más competencia, pero no obstante tenemos competidores de la talla de ZinkiaEntertainment, S.A. con "Pocoyo" y "Mola Noguru",Vodka Capital con su serie JellyJamm, que aunque sus contenidos son más genéricos son del target que nosotros estamos desarrollando, no obstante, nuestro el valor añadido de nuestra serie es que aunque tiene elementos tradicionales de preescolar su especificidad radica en el contenido de educación alimentaria y hábitos alimenticios sanos destinados a padres y a sus hijos de preescolar.

### Logros/hitos alcanzados hasta el momento

Tvmedia2 al iniciar de la mano de EXTENDA el desarrollo internacional de la empresa y en concreto de este proyecto audiovisual, hizo en el año 2009-2010 un **estudio de prospección de mercados** del sector de la animación para asegurarnos del interés que esta serie podría despertar en las televisiones o productoras internacionales.

Tras la finalización del sondeo, pudimos comprobar que **LOS TATOS es un proyecto que interesa tanto por su temática y valores, como por sus posibilidades de comercialización**. De hecho, disponemos de **cartas de interés** de:

- ✂ **MHZ Networks**, una distribuidora estadounidense en la que se especifica su interés por distribuir internacionalmente la serie,
- ✂ **Encuadre S.A**, una productora de animación argentina que desea introducir nuestra serie en Sudamérica.
- ✂ **Canal Sur TV**, la Radio Televisión de Andalucía, que manifiesta su interés por participar en el proyecto.
- ✂ **Algoriers**, productora barcelonesa con gran experiencia.
- ✂ **Arte sonora Estudios**, empresa de sonorización andaluza de gran prestigio.

Al mismo tiempo, estamos convencidos que **Los Tatos**, también pueden tener un desarrollo bastante interesante al margen de lo que es estrictamente la pantalla televisiva. Por ello, de forma paralela, y como potencial instrumento de financiación complementaria y como elemento de marketing, podemos diseñar una línea de **productos promocionales** de lo más atractiva. (Peluches, camisetas, vajillas infantiles, coleccionables, etc...).

El abanico de posibilidades en este campo se abre sin limitaciones también para la creación de **productos didácticos**, a la vez que entretenidos, que podrían distribuirse en Colegios y Centros infantiles (material escolar, pegatinas, recortables, libros para colorear etc...).



<b>Equipo directivo</b>
<b>FICHA TÉCNICA RRHH</b> Directora del proyecto: Mónica Hinojosa Productora Ejecutiva: Mónica Hinojosa Directora de Producción: Sara Santaella Guionistas: Daniel Cerdá / JaumaCopons Director de Character TD: Juan Hidalgo Terrones Director Artístico: Javier Gámez Gámez Director Técnico de sonido: Jorge Marín Romero Dobladores y cantantes: Joan Bentallé/ Rosa Pou/Rafael Turia/Dani Albiac Grafistas: Javier Gámez/ Genoma Animación Animadores/Modeladores: Víctor Pérez Losada/ Javier López Sánchez/ Ángel Muñoz/ Genoma Animation Editores: Víctor Pérez Losada/ Javier López Sánchez Género: Serie de Animación 3D Duración: 52 capítulos de 7 minutos cada uno. (1ª Temporada)

<b>Accionista</b>	<b>% Capital</b>	<b>Cargo</b>	<b>Relación con empresa</b>
<b>Arte sonora S.L.</b> Sara Santaella y Jorge Marín	20%	Directivos	Coproducción ambientación y sonido
<b>Algoriers S.L.</b> Daniel Cerdá y Jaume Copons	20%	Directivos	Coproducción en contenidos y creación musical
<b>Genoma Imagen Digital S.L.</b> Juanma Sánchez	5%	Directivo	Coproducción en grafismo y animación.
<b>Tvmedia2</b> Mónica Hinojosa	55%	Directivo	Dirección y Producción del proyecto. Accionista mayoritario.

<b>Datos financieros clave</b>	<b>2.008</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>Previsiones 2.012</b>
<b>Cifra de negocios</b>	131.258 €	53.377 €	46.016 €	325.970 €	125.450 €
<b>Beneficio Neto</b>	4.254 €	-5.912 €	-12.100 €	22.494 €	-549.034 €
<b>Recursos Propios</b>	45.930 €	6.058 €	-15.007 €	-99.848 €	-82.882 €
<b>Empleo</b>	1	1	3	6	24

**Presentación de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L. -6-**

Nivel de endeudamiento y Liquidez: (Financiero)	Alto:	Medio:	Bajo:
Endeudamiento actual (año N):		X	
Endeudamiento previsto (año N+1):	X		
Problemas liquidez actuales (año N):			X
Problemas liquidez previstos (N+1)		X	

Necesidades de Financiación por Inversión estimadas:						
Año	Importe aproximado (en €)	Forma de financiación prevista (Marcar con una X)				
		Tesorería	Ampliación de Capital	Préstamos	Leasing, etc.	Subvenciones
Actual - N						
N + 1	750.000		X	X		X
N + 2	750.000			X		
N + 3						
N + 4						
Financiación solicitada Enisa	750.000			X		

Destino de la Financiación:
Creación y Producción de la primera temporada de la serie TATOS.

Otra información
Realizamos prospección y comercio internacional desde el 2008 con la ayuda de EXTENDA (Agencia Andaluza de Comercio Exterior).
Todavía no realizamos comercio electrónico. No estamos en esta fase ya que estamos en el desarrollo del producto. Pero se contemplará este tipo de comercio.
Plan de prevención de Riesgos Laborales.
Certificación de calidad con Eduqatia con respecto al sistema de gestión ISO:9001:2008

<b>Principal Problemática de la empresa</b>	
<b>Problemática general actual:</b>	Búsqueda de la financiación para desarrollar la producción de Tatos
<b>Problemática funcional actual:</b>	
<b>Financiera</b>	X
<b>Comercial / Ventas</b>	
<b>Jurídica – Fiscal</b>	
<b>Laboral – Rec. Hum.</b>	
<b>Logística – Calidad</b>	
<b>Informática</b>	
<b>Otros</b>	

**Par Producto / Mercado:**

Par Producto / Mercado	Posicionamiento Competitivo	
	Presente	Futuro
<b>Ámbito del Producto</b>		
<b>Segmentación del Mercado por Clientes</b>		
<b>Ámbito Geográfico</b>		
<b>Singularidades</b>		



---

## Anexo 3

Plan empresarial del *Producciones Hinojosa*  
*Becerra Media2 S.L.* Proyecto: *Tatos*





# **Plan Empresarial de Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L. Proyecto: "TATOS"**

**Consultor: D. Felipe Roldán Rodríguez**

**Fecha del cuestionario: 12/12/2.011**

**Proyecto presentado por D<sup>a</sup> Mónica Hinojosa Becerra**

**Diciembre de 2.011**

## Índice del Plan Empresarial

### **1.) Datos básicos**

### **2.) Objetivo de la inversión**

### **3.) Descripción de la empresa: (Situación Actual)**

#### 3.1 Antecedentes

#### 3.2 Accionariado

#### 3.3 Mercado, Competencia y Modelo de Negocio

##### 3.3.1 Mercado objetivo

##### 3.3.2 Competencia

##### 3.3.3 Clientes

##### 3.3.4 Productos / Servicios

##### 3.3.5 Esquema de Distribución / Comercialización

##### 3.3.6 Comunicación / Publicidad

##### 3.3.7 Política de Precios

##### 3.3.8 Actuaciones comerciales en curso

##### 3.3.9 Plan de Ventas y Acción comercial

#### 3.4 Producción, Tecnología, I+D e Instalaciones

##### 3.4.1 Producción

##### 3.4.2 Tecnología:

##### 3.4.3 I+D

##### 3.4.4 Instalaciones

### **Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-2**

3.4.5 Proveedores

3.5 Equipo directivo, RR.HH y estructura organizativa

3.5.1 Equipo directivo

3.5.2 RR.HH y estructura organizativa

3.6 Situación Económico-Financiera

3.6.1 Cuenta de Resultados

3.6.2 Balances

3.7 Otros Planes

#### **4.) Plan empresarial: Proyecto**

4.0 Descripción del proyecto

4.1 Plan Estratégico: Objetivos

4.2 Plan Comercial

4.3 Plan de Producción, Tecnología, I+D

4.4 RRHH y estructura organizativa

4.5 Plan Económico-Financiero

#### **Listado de Anexos:**

- ✓ Información complementaria:
- ✓ Anexos Financieros y Comerciales:

## 1.) Datos básicos

- ✓ Razón social: Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.
- ✓ N.I.F.: B92165281
- ✓ Dirección: calle Jacaranda, número 12. Local 2.Mijas Costa. Málaga.
- ✓ Fecha de constitución: 5 de Julio de 2000
- ✓ Actividad: Producción audiovisual y multimedia con especialización en 3D.Centro de formación audiovisual.
- ✓ Capital social actual: 3000 €
- ✓ Fondos propios actuales: -99.848 €
- ✓ Ventas último ejercicio cerrado: 325.970 €
- ✓ Resultado antes de impuestos último ejercicio cerrado: 29.992 €
- ✓ Empleados actuales: 6

## 2.) Objetivo de la inversión:

- ✓ Objetivos generales:
  - Creación y Producción de la primera temporada de la serie TATOS.
  - Desarrollar más las **páginas webs** de la empresa y proyecto en varios idiomas (español, inglés y francés) que permita acceder a otro tipo de clientes y a los mercados internacionales.
  - Acelerar el proceso de **internacionalización** de la empresa: posicionamiento de la empresa y venta de nuestros productos.

### Objetivos de la internacionalización:

- Posicionamiento y venta de "Tatos" en mercados internacionales.
  - Reforzamiento de aptitudes internas y elementos de promoción para la internacionalización
  - Participación en ferias y festivales con la promoción adecuada al proyecto.
  - Fortalecimiento de capacidades.
- ✓ Cuantificación de las inversiones: 1.466.910 €

## Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-4

- ✓ Esquema de financiación: aportaciones de socios, reinversión de beneficios, Préstamo participativo ENISA y subvenciones.
- ✓ Creación de empleo prevista:
  - 1 DIRECTOR TÉCNICO-CHARACTER TD
  - 1 DIRECTOR ARTÍSTICO
  - 2 MODELADORES/ANIMADORES
  - 1 EDITOR-POSTPRODUCTOR
  - 1 GRAFISTA-DIBUJANTE

### 3.) Descripción de la empresa: (Situación Actual)

#### 3.1 Antecedentes:

**TVMEDIA2** es una productora audiovisual andaluza, asentada en la localidad malagueña de Mijas costa y que nació con el afán de ofrecer a empresas y particulares un amplio abanico de servicios audiovisuales capaces de dar una respuesta ágil y eficaz a las continuas y cada vez más exigentes demandas del cliente del sector audiovisual.

Como idea empresarial, **Tvmedia2** se crea en el año 2000, a partir de la trayectoria profesional de su **promotora, MÓNICA HINOJOSA BECERRA**, Licenciada en Ciencias de la Comunicación, que cuenta con una dilatada experiencia como productora audiovisual, además de guionista y directora.

En **Tvmedia2** llevamos más de diez años ofreciendo un servicio integral a nuestros clientes que abarca desde el **asesoramiento técnico, al diseño, modelado y Animación 3D y su uso en campañas publicitarias, marketing promocional y presentaciones.**

En este campo realizamos:

- \_ Publicidad: spot televisivos, publlirreportajes, cuñas etc...
- \_ Diseño gráfico y diseño de páginas web
- \_ Cartelería
- \_ Videoclips
- \_ Cabeceras para televisión
- \_ Vídeos institucionales y promocionales

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-5**

- \_ Documentales y Reportajes (para el IEAMED, entre otros)
- \_ Magazines
- \_ Books y fotografía artística
- \_ Retoque y álbum digital
- Asimismo, en **Tvmedia2** podemos crear, **producir y postproducir obras audiovisuales propias, especialmente de animación**. En esta área contamos **con el apoyo de EXTENDA, Agencia Andaluza de Promoción Exterior**, organismo con cuya ayuda estamos desarrollando un plan de internacionalización de nuestros productos audiovisuales y que nos ha propuesto como candidatos para los *Premios "Alas, 2010"*.

En este año 2011 Tvmedia2 ha sido **premiada al mejor producto/servicio por nuestro proyecto de serie "Tatos" en los Premios Club de Marketing de Málaga**.

- **Tvmedia2**, además de productora es también un **Centro de Formación Audiovisual**. Desde 2005 estamos homologados por la Junta de Andalucía para ofrecer  **cursos de FPE subvencionados**  por el Fondo Social Europeo y el Servicio Andaluz de Empleo. Paralelamente hemos desarrollado un catálogo de  **cursos monográficos de carácter privado**  para aquellas personas que quieran acercarse al mundo de la Imagen y el sonido. Estos cursos los impartimos también  **en la Universidad de Málaga** , en el Vicerrectorado de Cooperación Empresarial, con el que colaboramos desde hace ya varios años con resultados muy gratificantes.

En 2010 hemos abierto  **un nuevo centro de formación en Mijas Costa**  para la impartición de  **Masters y cursos audiovisuales de alta especialización**  como son, *Animación 2D y 3D, Edición de audio y vídeo no lineal, operación de cámara, diseño multimedia* etc.... Este centro se encuentra en la urbanización "Espejo del Albero", a 50 metros de la productora en la que se imparten desde hace cinco años los cursos subvencionados por la Junta de Andalucía.

Entre sus múltiples productos, **Tvmedia2 está desarrollando una serie infantil** cuyo objetivo es que los más pequeños de la casa conozcan y pidan a sus padres para comer productos mediterráneos, o lo que es lo mismo, alimentos saludables.

**TATOS es una serie pre-escolar de animación en 3D (52 capítulos de 7 minutos cada uno, para la primera temporada) destinada a niños de 2 a 4 años**, que además de divertir a los niños, les presenta un modelo sano de nutrición. Para ello, la serie se basa en la dieta mediterránea y trabaja a

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-6**



partir de un curriculum educativo nutricional. Dicho curriculum, no sólo trata de aspectos estrictamente nutricionales, sino que también articula una serie de elementos relacionados con los procesos de aprendizaje preescolar (organización cognoscitiva y descubrimiento del yo y su entorno).

Su **mercado objetivo** son los padres y niños del target al que va dirigido esta serie de animación 3D a nivel nacional e internacional. Y la actividad del negocio además de estar en el desarrollo de esta serie en la actualidad, es la gestión de servicios audiovisuales (spots, documentales, publirreportajes, videos institucionales-corporativos, postproducción y animación 3D) y formación profesional en este sector.

**Par Producto / Mercado:**

Par Producto / Mercado	Posicionamiento Competitivo	
	Presente	Futuro
<b>Ámbito del Producto</b>	Productos audiovisuales de marketing publicitarios	Productos audiovisuales televisivos y cinematográficos.
<b>Segmentación del Mercado por Clientes</b>	Empresas varias para su marketing y publicidad. Productoras, Televisiones locales y regionales.	Medios de comunicación. Productoras, Televisiones, Distribuidores, empresas de Licensing, Jugueteras, empresas que gestionan el 360 grados del producto audiovisual, esto es, lo que se denomina productos derivados (videojuego, merchandising, coleccionables...)



<p><b>Ámbito Geográfico</b></p>	<p>Nacional 100% Andalucía: 75% España: 25%</p>	<p><b>Nacional:</b> 50% <b>Internacional:</b>50% Europa: 20% EEUU- Canadá: 15% Resto del mundo: 15%</p>
<p><b>Singularidades</b></p>	<p>Innovación tecnológica y distribución tradicional (tv, empresas) y temática actual: alimentación mediterránea.</p>	<p>Internacionalización con transformación en producto multilingüe y en productos derivados. Ampliación de distribución del producto (distribuidoras, medios de comunicación y multiplataformas on line y empresa de licensing entre otros).</p>

### 3.2 Accionariado:

Accionista	% Capital	Cargo	Relación con empresa
Francisco Hinojosa Benítez	50%	Director Financiero	Socio Capitalista
M <sup>a</sup> Ángeles Becerra Sánchez	50%	Director Comercial	Socio Capitalista
Mónica Hinojosa Becerra	0%	Directora General y productora del desarrollo del proyecto.	Asalariada. Administradora única indefinida. Directora y administradora de la empresa. Productora de los proyectos.

**Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L. nace en el año 2000** con la actividad de producción audiovisual y gestión publicitaria cuyos socios eran don Francisco Hinojosa Benítez con el 25% de las acciones y doña Mónica Hinojosa Becerra con el 75% de las acciones y administradora única de la empresa, Tvmedia2 se constituye como sociedad limitada. La relación entre ambos socios es familiar, es decir, padre e hija.

En el año 2008 se produce un cambio en la constitución de socios en la empresa, por la que Mónica Hinojosa Becerra vende todas sus acciones a Francisco Hinojosa Benítez y M<sup>a</sup> Ángeles Becerra Sánchez, ambos cónyuges, quedando esta sólo como administradora única de la sociedad. El 100% de las acciones de la empresa quedan al 50% entre ambos socios. También se amplía la actividad de la empresa a producción cinematográfica y centro de formación especializada en el ámbito audiovisual.

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-9**

El parentesco entre los socios de la sociedad es que son matrimonio en régimen de bienes gananciales. Disponen de vivienda en propiedad amortizada y su **situación financiera** podría catalogarse como “desahogada”.

**Doña M<sup>a</sup> Ángeles Becerra Sánchez** es profesional de la publicidad con más de 30 años de experiencia en el sector. Y **Don Francisco Hinojosa Benítez** es funcionario del estado, actualmente prejubilado.

**Doña Mónica Hinojosa Becerra** es hija de ambos cónyuges con una experiencia profesional de más de diez años en el sector audiovisual y siete en el sector de la formación audiovisual.

No existen **pactos especiales** entre los accionistas, distintos de los derivados de las relaciones familiares o profesionales.

El capital social está totalmente suscrito y **las aportaciones** realizadas en su momento fueron dinerarias.

### 3.3 Mercado, Competencia y Modelo de Negocio:

Antes de comenzar este apartado quisiéramos señalar que todos **los datos y estadísticas recogidos en esta sección pertenece a un estudio pormenorizado que se ha hecho recientemente denominado "Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz" elaborado por la consultoría MKM para EXTENDA (Agencia Andaluza de Promoción Exterior)**, donde se ha recogido información de todas las productoras andaluzas en la que nuestra empresa colaboró para aportar todos los datos que se necesitaron para realizar este informe que por supuesto, tanto a mí como a todos los compañeros de profesión nos ha servido para conocer nuestro posicionamiento en el mercado nacional e internacional y conocer nuestras fortalezas y debilidades como sector de nuestra comunidad autónoma y que luego nos ha servido para hacer nuestro propio estudio estratégico de empresa de forma individual para afrontar nuestra internacionalización con respecto a nuestros productos audiovisuales fundamental para la expansión de nuestros productos audiovisuales al mercado mundial.

#### **Definición del sector audiovisual:**

"El Gran Sector Audiovisual". El sector audiovisual integra a todas las empresas que realizan actividades de producción, distribución, exhibición y comercialización cinematográfica, de video, publicidad, de radio y TV.

#### **Criterios operativos establecidos para la definición de la categoría "empresas productoras de contenidos audiovisuales" universo objeto de la investigación:**

##### ➤ **Marco Conceptual**

Para su inclusión en el universo objeto de este análisis se considera únicamente a las empresas audiovisuales que se dedican a la creación y/o producción de contenidos audiovisuales, entendiéndose como tal:

- a) Creación:** incluye las actividades dirigidas a la generación de la idea del proyecto, la elaboración del guión.
- b) Producción:** la producción engloba todas las actividades conducentes a la creación de una obra audiovisual.

**Operativamente, las empresas que se identifican como productoras de contenidos audiovisuales** y que además desarrollan alguno o varios de los siguientes productos:

- \_ Largometrajes de ficción
- \_ Largometrajes documentales
- \_ Largometrajes de animación
- \_ Cortometrajes
- \_ Series de ficción
- \_ Series documentales y unitarios documentales
- \_ Documentales y reportajes varios
- \_ **Series de animación**
- \_ Programas de entretenimiento
- \_ TV movies
- \_ Mini series
- \_ Programas de noticias
- \_ Programas de deportes
- \_ Videojuegos

- **Marco conceptual referido a las formas de acceso a los mercados internacionales de las empresas productoras de contenidos audiovisuales.**

### **Marco Conceptual**

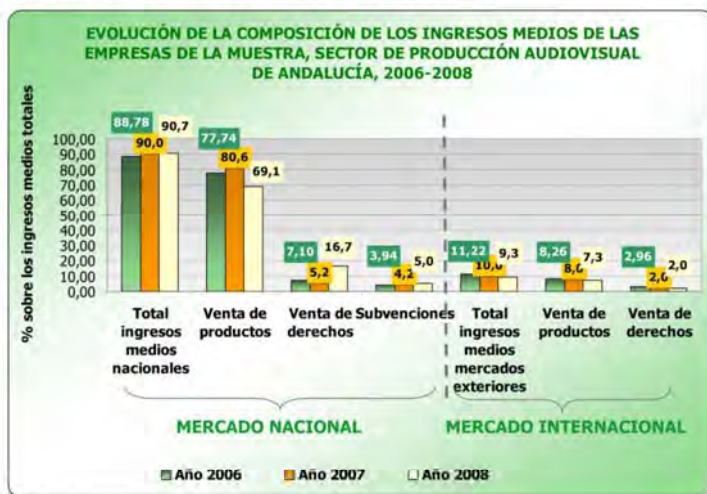
Las clásicas clasificaciones del sector industrial productivo, "exportación e inversión en el exterior", en mayor o menor medida sirven para la segmentación de las empresas del colectivo de productores de contenidos audiovisuales.

Sin embargo, aquí se recogen todas aquellas formas de internacionalización, diferentes de la exportación y de la inversión de la empresa en el exterior, que son propias del sector audiovisual.

### **Perfil de la empresa andaluza del Sector de Producción de Contenidos Audiovisuales.**



- Evolución de la composición de la media de los ingresos de las empresas del sector de producción de contenidos audiovisuales, periodo 2006-2008:



Estudio Estratégico sobre la Internacionalización del Sector Audiovisual Andaluz

## PRODUCTOS Y SERVICIOS del perfil de empresa andaluz del sector de producción de contenidos audiovisuales.

En **2008**, la **producción de series documentales y unitarios documentales** y la producción de **documentales y reportajes varios**, representan conjuntamente un peso relativo de un **26,28%** en los ingresos de las empresas del sector de producción de contenidos audiovisuales.

Para el año **2011** los aumentos más significativos en volumen de ingresos medios que las empresas de la muestra esperan obtener a través de alguno de los veintiún productos y servicios identificados del sector audiovisual, son: largometrajes de ficción para TV (4,1%), series de ficción (3,8%), tv movies (2,9%), series de animación (1,3%).

Otros productos o servicios que crecerán según las previsiones de las empresas del sector de producción audiovisual debajo de un uno por ciento en los próximos tres años la gestión y compra-venta de licencias (0,3%), contenidos para portátiles, móviles y MP3 MP4 (0,2%), miniseries (0,2%).

El resto permanece estable o disminuye su peso relativo en los ingresos totales de las empresas.

La **vocación internacional** de las empresas productoras de contenido audiovisuales se manifiesta de la siguiente manera:

-Evolución proyectada de la principal línea de producto, **series documentales y unitarios es espectacular, conjuntamente con documentales y reportajes varios y largometrajes de ficción.**

-Se constata que el colectivo quiere avanzar de manera decidida y firme en la internacionalización de casi todos sus productos, excepto en gamas de producto de marcado carácter local.

Se puede afirmar que las empresas andaluzas del sector audiovisual dedicadas a la producción de contenidos abordan la compleja decisión de desarrollo de nuevos productos, basándose mayoritariamente en la **especialización de su empresa (71,4%)**.

La elección de esta opción, en algunos casos refleja el dinamismo del entorno local y regional, tal y como lo demuestran las tasas de crecimiento de la actividad de los últimos años, aunque, en cierta medida, podría limitar la orientación empresarial en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

En segundo lugar las empresas señalan, en un 38,6% de los casos, las **oportunidades de negocio puntuales, tales como posibles colaboraciones, coproducciones**, etc., como otro de los factores clave que determinan su selección.

En términos generales, para **un 48,57%** de las empresas del colectivo, la adecuación de sus productos a los mercados de destino ha requerido **un esfuerzo mayor o mucho mayor en inversión tecnológica**, mientras que para un 41,43% de las empresas, la inversión se ha mantenido en los niveles de inversión habituales.

Estos resultados son esperanzadores desde el punto de vista de la evolución de la competitividad del sector, aunque sería necesario su **análisis dinámico de forma periódica**.

En **2008** la forma de distribución más utilizada es, la distribución física a través de la **"venta directa"**.

De media, el **72,2%** de los ingresos del sector se obtienen por este canal, y más concretamente, a través de la venta directa a canales de televisión (38,5%).

-A través de **"venta indirecta"**, principalmente agente (5,8%) o distribuidor nacional (5%), se canaliza el **17,8%** de las ventas de las empresas productoras de contenidos audiovisuales.

-La **comercialización digital**, de momento, es una forma de distribución y generación de ingresos que únicamente genera el **8,6%** del negocio de las empresas del sector audiovisual, del cual, el 4,4% se realiza a través de portal propio.



En el año **2011**, la venta directa, a través de la propia fuerza comercial seguirá siendo el principal canal de distribución, no obstante, esta línea de distribución pierde peso relativo en favor de otras formas de comercialización tales como la **distribución indirecta que crece un 8,3%**, bien sea a través de agentes o distribuidores, nacionales o internacionales.

### **Presencia en los mercados internacionales**

El **61,43%** de las empresas andaluzas productoras de contenidos audiovisuales actúa de alguna manera en los mercados internacionales. Sin embargo, sólo el 65,12% de estas 61,43%, es decir, **el 40%** ha conseguido obtener **ingresos en los mercados internacionales en los últimos tres años**. De las 27 empresas que no actúan en mercados internacionales, tan **sólo tres** de ellas **no tienen interés en internacionalizarse**.

Las dos razones más importantes que justifican la presencia internacional de las empresas del sector de producción audiovisual andaluz son:

1. La **estrategia básica de crecimiento y la propia cultura de la empresa, razones señaladas por el 76,7 y 62,8% del colectivo**, respectivamente.

2. Entre el resto de razones marcadas por las empresas aparece la estrategia de **diversificación del riesgo, la mejora de la prestación de servicios, el lento crecimiento/estancamiento/caída del mercado nacional**, mejora de la imagen y el posicionamiento, razones señaladas por entre el 25,6% y el 14% de las empresas.

### **PRINCIPALES FACTORES COMPETITIVOS**

Las **empresas** andaluzas dedicadas a la producción de contenidos audiovisuales han marcado como principales factores de competitividad, **el producto en sí mismo (su creatividad, la idea,...), la imagen de marca de la empresa y el proceso productivo**.

Desde el punto de vista **del mercado**, las conclusiones son similares. En este caso, existe coincidencia en la importancia de los dos principales factores de competitividad: producto, imagen de marca, aunque el tercer lugar aparece, **el factor de adecuación a la demanda**. Las empresas son conscientes de que el mercado valora la adecuación a las necesidades del cliente, parrilla TV, gustos del consumidor, pero no lo indican como su factor clave de competitividad.

**Sus factores de competitividad se basan en capacidades internas clave**, proceso productivo, labor comercial, lo que es coherente con el hecho de que las empresas andaluzas del sector de producción de contenidos audiovisuales abordan la compleja decisión de desarrollo de nuevos productos, basándose mayoritariamente en la especialización de su empresa.

En relación con la "imagen de marca" que aparece como el segundo factor de competitividad clave tanto desde el punto de vista de valoración de la empresa

como del mercado, el 70% de las empresas andaluzas del sector de producción de contenidos audiovisuales se muestra a favor de la creación de una marca que aglutine y diferencie al sector de productores de contenidos audiovisuales de Andalucía.

Considerando el universo, existe una **fuerte concentración** de la actividad de producción de contenidos audiovisuales en la provincia de Sevilla, **seguida por Málaga**. Estas dos provincias concentran el 68,75% de las empresas del universo.

El **37,1% de las empresas** andaluzas del sector confirma haber recurrido a apoyos de los organismos oficiales durante su proceso de **internacionalización**.

Entre estos organismos, **EXTENDA** se posiciona como institución referente en el **primer lugar**.

El **44,3%** de las empresas del sector audiovisual dedicado a la producción de contenidos afirma **conocer** los programas de apoyo de EXTENDA a la internacionalización de la empresa andaluza.

Los “apoyos **en información, promoción y gestión**” se posicionan como los más conocidos y utilizados por las empresas, seguidos de los “encuentros empresariales”, el “diagnóstico”, y los “proyectos individuales”.

Los **mercados actuales destino de las operaciones internacionales** del sector de producción de contenidos audiovisuales son:

Norteamérica 19,1%  
Latinoamérica 15,7%  
Europa 42,7%  
África 4,5%  
Asia 10,1%  
Australia y Oceanía 1,1%

**Como conclusión** a todo esta exposición hemos de señalar que el sector en su conjunto presenta un **crecimiento** muy importante en cifra de negocio (cercano al 20% anual durante el periodo 2006-2008, de acuerdo al trabajo de campo realizado), situándose como la **tercera comunidad** en importancia a nivel nacional, por detrás de Cataluña y la Comunidad de Madrid.

El **tamaño** de las empresas del sector exige la **focalización comercial** en mercados y segmentos de clientes atractivos y el desarrollo equilibrado de nuevas oportunidades, con el fin de evitar una excesiva dispersión de esfuerzos.

Aunque su **presencia en el mercado** global es todavía “**testimonial**”, durante los últimos años la **evolución** ha sido **positiva**, tanto en número de empresas que salen al exterior, como en el valor de las exportaciones.

El **carácter emprendedor** de algunas empresas andaluzas, pudiendo actuar como **tractoras** en los mercados internacionales ha dotado al sector en su conjunto de un dinamismo antes inexistente.

El **creciente interés** del sector por **adaptarse** a las **necesidades** de los clientes; diseñar una **oferta amplia y variada**; explorar, de una forma planificada y ordenada, las **oportunidades** existentes en los **mercados**; desarrollar proyectos en **colaboración**; y fortalecer estructuras, en el hipotético caso de creación de un **Clúster del Audiovisual Andaluz**, que impulse la **competitividad** del sector y su **presencia** en los mercados internacionales, confirman el **dinamismo del sector**.

La **actividad audiovisual** está atravesando actualmente una época de **profundas transformaciones** que tienen como elementos centrales la **evolución tecnológica** y los **cambios en los hábitos de consumo**.

La mayor competitividad en la oferta hace necesario desarrollar nuevas fuentes de ingresos y oportunidades de negocio no tradicionalmente consideradas en la oferta actual de la mayoría de las empresas andaluzas del sector audiovisual productoras de contenidos.

En el entorno de desarrollo previsto del mercado se va a hacer imprescindible identificar posicionamientos estratégicos y modelos de negocio que guíen la asignación y utilización de los recursos disponibles.

El nuevo ámbito competitivo del sector obliga al progreso continuado en la capacitación de los recursos humanos y la innovación en su más amplio sentido, innovación en gestión, diseño, organización, tecnología, etc.

Como conclusión, y en respuesta a este entorno en continuo cambio, para asegurar e impulsar la competitividad del sector, tanto a corto como a largo plazo, las empresas deberán desarrollar en paralelo la línea de negocio tradicional con el desarrollo de nuevos negocios, equilibrando de esta forma las fuerzas del mercado / entorno que están fuera de su control:

- **Desarrollo del negocio tradicional de contenidos**, que continuará soportando la facturación del sector durante los próximos años.

**Impulso paulatino de los nuevos negocios**, aprovechando las múltiples oportunidades que están surgiendo de la transformación del sector.

### 3.3.1 Mercado objetivo:

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-18**



**Mercado Local / Nacional / Internacional**

	<b>TELEVISIONES NACIONALES</b>	<b>DISTRIBUIDORAS</b>	<b>EMPRESAS PRODUCTOS DERIVADOS</b>
¿Quiénes son?	CLIENTE FINAL: DIFUSIÓN AL PÚBLICO TELEVISIVO	INTERMEDIARIOS A CLIENTE FINAL: LAS TELEVISIONES	INTERMEDIARIOS DE PRODUCTOS DERIVADOS QUE VENDEN ESTOS AL CLIENTE FINAL: EMPRESAS COMERCIALES Y PÚBLICO FINAL
¿Cuántos son?	EN TODO EL MUNDO +-1300	EN TODO EL MUNDO +-2000	EN TODO EL MUNDO +- 5000
¿Dónde están?	EN SUS CORRESPONDIENTES PAÍSES	EN LOS PAÍSES MÁS DESARROLLADOS	EN LOS PAÍSES MÁS DESARROLLADOS
¿Qué poder de compra tienen?	EI 100% DEL PRODUCTO AUDIOVISUAL SI ASÍ LO DESEAN.	NINGUNO	NINGUNO
Qué necesidades cubre el servicio/producto que ofrecemos	EDUCAR SOBRE HÁBITOS ALIMENTARIOS SOBRE UN SECTOR IMPORTANTE DE LA POBLACIÓN	DIFUNDIR NUESTRO PRODUCTO Y OBTENER BENEFICIOS SOBRE EL MISMO	GENERAR OTROS PRODUCTOS SOBRE EL NUESTRO Y OBTENER GRANDES BENEFICIOS SOBRE EL MISMO
Qué características del servicio valoran especialmente	QUÉ ES EDUCATIVO	EL NÚMERO DE CAPÍTULOS Y DURACIÓN POR TEMPORADA	LA CANTIDAD DE PRODUCTOS DERIVADOS QUE PUEDE GENERAR
Formas de pago utilizadas	COPRODUCCIÓN Y PREVENTA UN TANTO % SOBRE LOS COSTES DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO ANTES DEL INICIO	UN TANTO % POR VENTA DEL PRODUCTO ANUALMENTE	UN TANTO % FIJO AL INICIO Y UN TANTO % ANUAL

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-19**

	DE PRODUCCIÓN  VENTA: EL COSTE DE VENTA POR CAPÍTULO DE LA TEMPORADA AL INICIO DE COMPRA O DE TEMPORADA DEL PRODUCTO.		
A qué medios de comunicación se encuentran expuestos	A TODOS LOS MEDIOS A NIVEL NACIONAL	A LOS MEDIOS NACIONALES DONDE SE PRODUCE VENTA EN EL PAÍS DEL PRODUCTO	TODOS LOS MEDIOS NACIONALES E INTERNACIONALES DONDE HAGAN NEGOCIO DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS

### 3.3.2 Competencia

Con un modelo de negocio similar al nuestro de ámbito internacional y de tratamiento de series de animación preescolar, podemos encontrar en **España** cuatro o cinco empresas parecidas, el resto se trata de pequeños empresarios y/o autónomos que trabajan en mercados locales muy reducidos.

En **Andalucía** hay dos empresas consolidadas a nivel nacional e internacional que hacen series de animación, Genoma Animation de Granada y Forma Animada de Sevilla, las **diferencias de nuestro producto con respecto a ellos es:**

1. que nosotros trabajamos con un target preescolar de 2 a 4 años y ellos con target más elevados (de 7 años en adelante),
2. y la otra diferencia es que nuestro producto tiene una temática y género muy concreto aunque universal que es la educación en alimentos sanos mediterráneos, y estas dos empresas suelen construir series en general de entretenimiento familiar actualmente, por lo que nos diferenciamos notablemente tanto para la distribución nacional como internacional.

La desventaja que tenemos con respecto a ellos es que llevan muchos años consolidados en el sector de la animación y han distribuido ya en mercados europeos, en concreto Genoma Animation tiene emitiéndose su serie Suckers en todos los canales DISNEY.

Por otra parte, **el nivel de competencia** en este tipo de productos de target preescolar a nivel internacional es más bajo que de otros productos infantiles de otro target (7 a 12 años) que hay más competencia, pero no obstante tenemos

### Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-20

competidores de la talla de Zinkia Entertainment, S.A. con "Pocoyo" y "Mola Noguru", y otra empresa madrileña Vodka Capital con su serie JellyJamm y las empresas catalanas Motion Picture y BRB International, que aunque sus contenidos son más genéricos son del target que nosotros estamos desarrollando, no obstante, el valor añadido de nuestra serie es que aunque tiene elementos tradicionales de preschool su especificidad radica en el contenido de educación alimentaria y hábitos alimenticios sanos destinados a padres y a sus hijos.

Estas últimas empresas catalanas llevan entre 20 y 30 años en el sector de la animación y muy consolidadas en el mercado internacional, y por supuesto, nacional.

## **COMPETENCIA DEL SECTOR AUDIOVISUAL: ANIMACIÓN**

### **CARÁCTERÍSTICAS**

- Tamaño empresarial y cierta atomización.
- Limitado, aunque creciente nivel de ingreso medio por trabajador (64.237,43€ 2008, 2007+/- 53831,23, 2006+/- 45.291,58; empleados 2008), y consecuentemente, reducidas capacidades financieras, propias o ajenas.
- Dependencia de los apoyos y ayudas públicas nacionales y europeas sobre todo.
- Capacidad de producción y gama de productos limitada y en el conjunto del sector.
- Baja internacionalización del sector con respecto a otros países como Francia e Inglaterra. Unidades de negocio y proyectos con limitada dimensión y potencial de explotación comercial a nivel internacional.
- Reducida información, periódica y contrastada, de la evolución del mercado.

### 3.3.3 Clientes

#### CLIENTES ACTUALES

**Tvmedia2** en sus labores propias de generación de productos audiovisuales en estos últimos cuatro años hasta la actualidad ha desarrollado y creado los siguientes servicios y productos a las siguientes empresas y/o clientes:

##### 1. Cortometrajes

*Flores de 6' y 19"* de duración. Difundido en <http://www.youtube.com/rss/user/tvmedia2/videos.rss> y en <http://tvmedia2.blogspot.com/>.

*Una historia de generosidad de 6' y 12"* de duración. Difundido en <http://www.youtube.com/rss/user/tvmedia2/videos.rss> y en <http://tvmedia2.blogspot.com/>.

##### 2. Spots

Spot Publicitario de 30 segundos de duración para la empresa Colegio Don Juan Díaz de Málaga, emitido en Canal Málaga. Septiembre 2008.

Spot Publicitario Navideños de 10 segundos de duración para la empresa Tvmedia2, emitido en Sohail Tv. Noviembre

##### 3. Vídeos Promocionales

Vídeo Promocional de 5' de duración para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía sobre "II Encuentro de Alimentación Mediterránea" en colaboración con "RSB Fábula".

Video promocional de 6 minutos de duración "Mochila porta bebé Original Babybjörn" para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L. con nombre comercial Infobebe.

Video promocional de 8 minutos de duración "Mochila porta bebé Active Babybjörn" para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L. con nombre comercial Infobebe.

Video promocional de 7 minutos de duración "Mochila porta bebé air Babybjörn" para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L. con nombre comercial Infobebe.

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-22**



Video promocional de 5 minutos de duración "Funda y babero para mochila porta bebé Babybjörn" para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L. con nombre comercial Infobebe.

Video promocional de 7 minutos de duración "Bolsa dinamic Babybjörn" para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L. con nombre comercial Infobebe.

Video promocional de 10 minutos de duración "Cuna de viaje ultraligera Babybjörn" para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L. con nombre comercial Infobebe en 2007.

Video promocional de 8 minutos de duración "Mochila porta bebé Active Babybjörn" para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L. con nombre comercial Infobebe en 2007.

Video promocional de 8 minutos de duración "Hamaca 1-2-3 Babybjörn" para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L. con nombre comercial Infobebe en 2007.

Video promocional de 8 minutos de duración "Intercomunicador digital SuperNOVA" para la empresa Distribuciones Independent S.L. con nombre comercial Infobebe.

Video promocional de 10 minutos de duración "Intercomunicador Visual VisionNOVA" para la empresa Distribuciones Independent S.L. con nombre comercial Infobebe.

#### **4. Producción / Grabación / Postproducción**

Grabación vídeos promocionales de tutorización de la marca DEXWAY para empresa Sipadan.

#### **5. Diseños**

Creación y Diseño del DVD, galleta y carátula del *I Concurso de Cocina Mediterránea*, con una duración de 25 minutos para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. En colaboración con la empresa RSB Fábula .

Diseño de menús de comensales para el Bar-Cafetería "La tapita".

Diseño y creación del DVD interactivo para la Empresa Distribuciones Independent S.L.

Creación y diseño de logotipo y DVD para la empresa RSB Fábula.

#### **Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-23**

Creación y Diseño del DVD, galleta y carátula del *II Concurso de Cocina Mediterránea*, con una duración de 5 minutos para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. En colaboración con la empresa RSB Fábula.

Creación y Diseño del DVD, galleta y carátula *I Concurso: La Pirámide Misteriosa. Un cuento sin terminar*. Con una duración de 7 minutos para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. En colaboración con la empresa RSB Fábula Producciones.

## 6. Diseños Web

Alabardero Resort (Grupo Lezama). [www.alabarderoresort.com](http://www.alabarderoresort.com)

Cabello Luna. [www.cabelloluna.com](http://www.cabelloluna.com) Tvmedia2. [www.tvmedia2.com/2002](http://www.tvmedia2.com/2002).

Conejo y Martín Asesores. [www.conejoymartin.com](http://www.conejoymartin.com).

Yo hago Rap de Combate (YHRC). [www.rapdecombate.com](http://www.rapdecombate.com) .

La Margarita Loca. [www.tvmedia2.com/lamargaritaloca](http://www.tvmedia2.com/lamargaritaloca)

7. En cuanto a nuestra otra línea de negocio, **la formación**, llevamos desde el 2005 hasta la actualidad gestionando cursos de formación audiovisual, y nuestros clientes mayormente son el **Servicio Andaluz de Empleo** con los cursos de Formación Profesional Ocupacional subvencionados por el Fondo Social Europeo y la Junta de Andalucía, **la Fundación Audiovisual Andaluza** perteneciente al grupo de RTVA, **UPA-Málaga** (Unión de pequeños agricultores de Málaga), y la **Universidad de Málaga** con los cursos universidad-empresa en colaboración con el Vicerrectorado de Cooperación Empresarial.

En estos últimos años ha sido la realización de cursos lo que ha permitido a nuestra empresa sostenerse, avanzar e invertir en la otra línea de negocio que es la producción audiovisual.

### 3.3.4 Productos / Servicios

En **Tvmedia2** llevamos más de diez años ofreciendo un servicio integral a nuestros clientes que abarca desde el **asesoramiento técnico, al diseño, modelado y Animación 3D y su uso en campañas publicitarias, marketing promocional y presentaciones.**

En este campo realizamos:

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-24**

- ✓ \_ Publicidad: spot televisivos, publirreportajes, cuñas etc...
- ✓ \_ Diseño gráfico y diseño de páginas web
- ✓ \_ Cartelería
- ✓ \_ Videoclips
- ✓ \_ Cabeceras para televisión
- ✓ \_ Vídeos institucionales y promocionales
- ✓ \_ Documentales y Reportajes (para el IEAMED, entre otros)
- ✓ \_ Magazines
- ✓ \_ Books y fotografía artística
- ✓ \_ Retoque y álbum digital
- ✓ \_ Animación 3D.

**Tvmedia2**, además de productora es también un **Centro de Formación Audiovisual**. Desde 2005 estamos homologados por la Junta de Andalucía para ofrecer **cursos de FPE subvencionados** por el Fondo Social Europeo y el Servicio Andaluz de Empleo.

Paralelamente hemos desarrollado un catálogo de **cursos monográficos de carácter privado** para aquellas personas que quieran acercarse al mundo de la Imagen y el sonido. Estos cursos los impartimos también **en la Universidad de Málaga**, en el Vicerrectorado de Cooperación Empresarial, con el que colaboramos desde hace ya varios años con resultados muy gratificantes.

En 2010 hemos abierto un nuevo centro de formación en Mijas Costa para la impartición de **Masters y cursos audiovisuales de alta especialización** como son, *Animación 2D y 3D, Edición de audio y vídeo no lineal, operación de cámara, diseño multimedia* etc.... Este centro se encuentra en la urbanización "Espejo del Albero", a 50 metros de la productora en la que se imparten desde hace cinco años los cursos subvencionados por la Junta de Andalucía.

Estas nuevas y modernas instalaciones cuentan con diez puestos habilitados para trabajo en red. Cada uno incluye un PC y un avanzado equipamiento técnico adecuado para trabajar en *HD (Alta Calidad)*, así como una *pantalla LCD de 42 pulgadas con 2 entradas HDMI, 1080p HD Full y 200 Hz*.

Los equipos informáticos más equipados y avanzados del mercado satisfacen de esta manera la demanda del alumnado para este tipo de formación tan especializada, facilitando el crecimiento y profesionalización del sector en Andalucía en materias de animación 2D/3D, Fotoperiodismo, Edición de vídeo, Producción, Operador de cámara, Diseño gráfico y web, entre otras.

Los/as alumnos/as que realicen estos cursos serán capaces de manejar a nivel profesional las versiones más recientes de Photoshop, Illustrator, After Effett, Encore, Premiere, Softimage XSI y Round Forje, necesarios además para un buen trabajo profesional de cualquier nivel.



Solamente se utiliza lo que se conoce como **canal directo**, o ventas realizadas a través del personal propio de la compañía, y específicamente por nuestros Comerciales. Estos son una pieza clave dentro de la política de distribución, dado que sirven de nexo de unión entre nuestros clientes y proveedores.

Existen productoras intermediarias y/o distribuidores comisionistas externos a la compañía esporádicamente, o lo que se conoce como **canal indirecto**.

Una vez masterizado y finalizado el producto audiovisual, enviamos el producto identificado con etiquetas adhesivas desde nuestras instalaciones de postproducción a las dependencias del cliente, incluso podemos efectuar entregas al cliente intermediario utilizando logos y albaranes suyos.

El transporte se realiza de la siguiente manera:

- **Local** con medios propios para garantizar la máxima rapidez.
- **Nacional** con las empresas de logística OCHOA, SEUR.
- **Internacional** con DHL y UPS. Sobre todo para envíos urgentes, de menos de 48 horas.

En el ejercicio 2011 se ha destinado a esta partida menos de un **1 %** de la cifra de producción.

### 3.3.6 Comunicación / Publicidad

No hay en la actualidad una política de comunicación, ni de publicidad ni tampoco de relaciones públicas.

De lo que si disponemos es de dos páginas web, una de referencia de las dos líneas de negocio (producción y formación audiovisual) [www.tvmedia2.com](http://www.tvmedia2.com), y otra sobre el proyecto que estamos desarrollando para un futuro, que pretendemos desarrollar con la participación financiera de ENISA ("TATOS") [www.tatos.es](http://www.tatos.es).

También estamos conectados como empresas en las distintas redes sociales como en **linkedin** <http://es.linkedin.com/pub/monica-hinojosa/23/43/583>, **facebook** <http://es-es.facebook.com/tvmedia2formacion>, también estamos en **tuenti** y **twitter**.

En el 2010, cuando la empresa cumplió sus diez años modificamos nuestra imagen corporativa y web para adaptarla a los nuevos tiempos.

El nuevo logotipo lo adaptamos para que reflejara minimalismo, modernismo, e identidad propia.

El nuevo **logotipo** es el que se puede observar como encabezamiento de todas las páginas de este Business Plan.

Asimismo en base a los nuevos diseños, se modificó toda la cartelería y diseños de fechadas de nuestras instalaciones.

En las fechas navideñas Tvmedia2 siempre realiza una acción de merchandising consistente en regalar a nuestros clientes agendas personalizadas para los directivos de nuestras empresas clientes y agendas con el logotipo de nuestra empresa en seco o termograbado para los administrativas, secretarias, técnicos y demás personal de nuestros clientes.

También hemos **patrocinado eventos** empresariales o colaboraciones a petición de nuestros clientes.

En el 2010 hicimos una campaña fuerte en los 40 principales para lanzar (en la línea de negocio de formación) un master de animación 3D privado y en la que realizamos un concurso de guiones, por la que tuvo mucha difusión y tuvimos posicionamiento de nuestra empresa en la provincia de Málaga.

Para nuestros clientes más fieles siempre aplicamos un 20 y 30% de descuentos en sus pedidos si fuera la realización de un producto multimedia o audiovisual y para nuestros alumnos en formación también se le hace el mismo porcentaje de descuento en cursos privados.

Y con respecto a las ferias internacionales que llevamos yendo desde el 2008. Realizamos además de la cartelería necesaria para estos eventos (flyers, trípticos, carteles), realizamos, bolsas, bolígrafos, imanes, abanicos con los logos de la empresa y/o empresas colaboradoras (Tvmedia2, Algors y Arte Sonora) y el logo del proyecto ("Tatos").

### 3.3.7 Política de Precios

Ante una petición de precio y/o presupuesto de un cliente, para su fijación, se interrelacionan las siguientes premisas: dificultad de producción del producto, urgencia en la entrega, equipo técnico necesario para la producción del mismo y equipos tecnológicos a emplear.

Estas cuatro premisas junto con la experiencia del equipo gestor, son los que nos llevan a establecer el precio y/o presupuesto del producto a realizar en ese día en concreto.

Dicho de forma más sencilla, el mecanismo de **fijación de precios** es el siguiente:

- A mayor dificultad producción, mayor el precio
- A mayor urgencia en la entrega, el un precio más alto que la media.
- Mayor equipo técnico y equipamiento, mayor es el precio.
- En los restantes supuestos un precio de mercado.

En ocasiones también el cliente nos ayuda a fijar los precios, al comunicarnos lo que está dispuesto a pagar por la realización del producto, o en otras ocasiones se negocia directamente con el cliente, especialmente cuando hablamos de grandes volúmenes.

Por la diversificación de productos y volatilidad del precio, no existen estudios de mercado, salvo nuestro histórico de ventas.

Evidentemente a la hora de fijar el precio se repercuten además del coste de la mercadería los siguientes **costes adicionales**:

- El transporte, esto es, los desplazamientos para la producción del producto.
- Las dietas, alojamiento para la realización de la producción.
- Un 20% de imprevistos ante casos de urgencia en los rodajes.
- La logística de envío del material a las instalaciones del cliente.
- El control de calidad.
- La garantía.

Las **formas de pago más habituales** con nuestros clientes son los siguientes:

1. Pago por adelantado para nuevos clientes antes de iniciarse la producción. Sobre un 30% a 40%, según costes de producción.
2. Pago diferido (30, 60 o 90 días en función del volumen del presupuesto del cliente).
3. Pago al contado contra entrega del producto.

Como **medios de pago**, admitimos los siguientes:

1. Transferencia bancaria
2. Talones o pagarés
3. Tarjeta de crédito
4. Pago contra reembolso
5. Paypal
6. Contado

No hay **rebajas** en este mercado, la realización de un producto audiovisual varía uno de otros, según circunstancias de producción.

Los descuentos se aplican por las características del presupuesto en cuestión y por sus volúmenes y se establecen para cada operación concreta, no hay una política previamente fijada por la Dirección de la empresa.

### **3.3.8 Actuaciones comerciales en curso**

Las actuaciones comerciales siguen siendo las mismas descritas en apartados anteriores, sin ningún tipo de variación.



### 3.3.9 Plan de Ventas y Acción comercial

En este tipo de empresas, la figura clave es el Productor-comercial, que suele ser una persona con amplia y dilatada experiencia en el sector audiovisual, que ha trabajado durante varios años como comercial en otra empresa y que en un momento dado ha decidido también dedicarse a la labor docente, y así conoce ambas líneas de negocio para abordarlas.

Esta persona debe ser extrovertida y que sepa capaz de captar a la primera las necesidades del cliente potencial para que a posteriori no haya muchos imprevistos en la producción del producto, y también con capacidad suficiente para transmitir todo su Know How al equipo de profesionales que va a realizar el trabajo específico en cuestión.

Debe estar en parte al frente del área comercial y en la de producción de la empresa, coordinando ambos departamentos de la misma. Dentro de esta se debe de ocupar de:

- Gestión comercial
- Gestión de producción
- Fijación de los precios en el presupuesto de realización del producto específico
- Coordinación del equipo producción
- Establecimiento de objetivos
- Control de la actividad comercial

Este es el modelo actual de Tvmedia2, recayendo esta actividad en su director Mónica Hinojosa Becerra.

#### Características del vendedor

El perfil de un vendedor tiene que venir marcado por algunas características básicas:

- Experiencia previa en el sector de las TIC, especialmente en el ámbito audiovisual.
- Flexibilidad y adaptabilidad a cualquier circunstancia. Su trabajo nunca va a ser el mismo.
- Capacidad para soportar la presión.
- Empatía con el cliente.

#### Sistema de comisiones de los equipos comerciales

Cada empresa tiene un sistema propio, en nuestro caso se fijan unos objetivos de rentabilidad trimestrales de sus ventas y en caso de alcanzarlos percibe como comisión un porcentaje del beneficio de las operaciones por él intermediadas.

#### Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-30

### **Atención al cliente y fidelización**

En las PYMES como la nuestra la atención al cliente es nuestra razón de ser, y ésta se logra con un trato personal y muy cercano al cliente así como respondiendo a sus demandas en menos de 24 horas

### **Resolución de quejas**

Cualquier incidencia o queja se eleva al equipo directivo de la compañía que en menos de 48 horas da una respuesta a las mismas.

### **Herramientas para medir la satisfacción de los clientes**

Nuestra única herramienta para medir la satisfacción del cliente es un cuestionario de satisfacción para el alumno y la subcontrata de otra entidad en la línea de formación y en la línea de producción audiovisual la repetición del cliente para futuros trabajos.

Como este hecho se viene repitiendo desde hace más de 10 años, entendemos que nuestros clientes están satisfechos con el servicio que les venimos prestando desde entonces. (No estaría de más, dentro de la nueva política de transparencia y acercamiento al cliente, la realización de alguna encuesta de satisfacción también en la línea de producción audiovisual).

### **Argumentario de venta**

No es necesario, trabajamos a demanda de nuestros clientes.

### **3.4 Producción, Tecnología, I+D e Instalaciones**

#### **3.4.1 Producción:**

Para producir cualquier producto audiovisual de los que nosotros realizamos, Tvmedia2 diseña un plan de producción que abarca las siguientes fases siempre:

##### **PREPRODUCCIÓN.-**

- Guiones
- Música y/o sintonías (de librería o compuestas por un autor).
- Locuciones y canciones
- Diseños y creación de storyboard.

##### **PRODUCCIÓN.-**

- Diseño y creación de estética, fondos, decorados, atrezzo.
- Diseño de grafismo.
- Rodaje y/o grabación (según el caso).

##### **POSTPRODUCCIÓN.-**

- Edición de planos, etalonaje y postproducción digital.
- Renderizaciones.
- Sonorización y ambientación musical
- Montaje final
- Master final

NOTA: Algunos procesos de producción se solapan para cumplir los plazos de ejecución. Esquema de producción, duración y capacidades de cada fase.

Con respecto a la **línea de formación audiovisual** seguimos los patrones de producción y calidad que conforma la norma **ISO 9001:2008**, certificada por la empresa certificadora **Eduqatia**.

**Tvmedia2** como empresa cuenta con el **Certificado de Gestión de Calidad** conforme con la norma en formación profesional ocupacional, formación continua y formación privada en la especialización audiovisual, grafismo y multimedia.

#### **Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-32**

### 3.4.2 Tecnología:

✓ **Componente tecnológico del sector al que pertenece la empresa.**

Somos un eslabón más del macromercado de las TIC y dentro del sector audiovisual como hemos expuesto en el análisis del mercado. Nuestra misión consiste proporcionar a nuestros clientes el producto audiovisual y/o multimedia que necesite para sus necesidades publicitarias y de marketing o en su caso formación específica de la misma.

Además para el éxito de nuestro negocio, necesitamos disponer de unas adecuadas herramientas de gestión interna que nos permitan la rápida realización de estos productos con inmediatez y eficacia.

Actualmente nuestros **requerimientos tecnológicos** son por tanto:

- Servidor
  - Pc de usuarios con acceso en remoto
  - Impresoras
  - Fax
  - Fotocopiadoras
  - Software de gestión a medida
  - Internet de alta velocidad
  - Equipos audiovisuales de última generación (High Definition) para grabación y postproducción de los productos a generar
- ✓ **Nivel de competitividad tecnológica** en el que se encuentra la empresa.

Actualmente en cuanto a equipos estamos en la misma posición que nuestros competidores.

### 3.4.3 I+D

#### ✓ **Actividades de I+D, Patentes y Marcas Registradas.**

Realizamos actualmente la actividad de **registro de marca e imagen del proyecto de serie de animación "TATOS" a nivel nacional e internacional** para la posterior comercialización del Licensing y productos derivados del mismo.

Con respecto a este proyecto **estamos investigando sobre la generación de renders** de los episodios de forma más rápida y generación de capítulos a menor coste de producción y menor equipo técnico gracias a los nuevos softwares y equipación tecnológica.

La innovación del proyecto es su temática y su carácter internacional para poder desarrollarlo y difundirlo y que puede influir en el posicionamiento de nuestra empresa en el ámbito internacional a nivel temático y tecnológico.

Todavía no hemos realizado ninguna patente, pero si registros en la propiedad intelectual con generación de depósito legal en cada una de las acciones ya realizadas en el proyecto de "TATOS".

### 3.4.4 Instalaciones

Tras estos 10 años de trayectoria profesional centrados en la producción y la formación, en **Tvmedia2** nos consideramos preparados para despegar y adentrarnos en el mundo de la producción televisiva. Creemos que nos encontramos en un momento idóneo ya que tenemos unas infraestructuras consolidadas, especializadas en postproducción, y principalmente en Animación 3D.

Además, contamos con recursos suficientes y con una mano de obra integrada por profesionales de una amplia y dilatada experiencia, y con la creatividad suficiente para acometer con éxito el desarrollo de nuestro nuevo proyecto audiovisual.

#### **Tvmedia2 cuenta en la actualidad con las siguientes instalaciones:**

- \_ 2 salas de post producción y animación 3D de 75 m2 y 65 m2
- \_ Un plató de 145 m2.
- \_ Equipos de Iluminación.
- \_ Sistemas de climatización y ventilación
- \_ Mobiliario para 30 puestos.
- \_ Equipos auxiliares: 1 ordenador, 1 proyector, 1 pizarra blanca, etc...



Además de estas instalaciones, disponemos de otra complementaria de apoyo:

- \_ Un espacio de 50m<sup>2</sup> para despachos de dirección y actividades de coordinación.
- \_ Servicio de secretaría.

En todas estas instalaciones, Tvmedia2 cumple con la normativa vigente en relación al acondicionamiento electrónico de baja tensión, condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad y de seguridad. Asimismo, contamos con licencia municipal de apertura como empresa de Producción Audiovisual y Gestión Publicitaria.

**Tvmedia2** como empresa cuenta con el Certificado de Gestión de Calidad conforme a la norma **ISO 9001:2008**, impartido por el **DNV Eduqatia**.

En relación a los equipos técnicos con los que cuenta Tvmedia2 señalamos los siguientes:

### **Equipos de Producción**

Mezclador de Video, Editor, Mezclador de Audio, Magnetoscopios, Generador de efectos digitales de video (TBC), Generador de caracteres, Editor Offline, Generador de sincronismos, Equipo de edición de video en soporte de PC, Amplificadores Ecuilibradores de señal de video, Match de conexiones de video, audio y control, Vectorscopio, Osciloscopio, Lector de códigos de tiempos, Fasímetro.

### **Aplicaciones Informáticas.**

Paquete Office, Paquete ADOBE (Adobe Master Collection CS5), Paquete Autodesk 2011 (3DMax, Maya, Motion builder, Mudbox, Softimage), Internet 17, Línea ADSL y Sistema RDSI, Interfaz PCI 12.1 x 4.2, 1 Slot Pci 2.1 V. Cumple con las normas FFC Class A Ce Mark Class A.

### **Características Vídeo.**

Genlock de entrada de referencia impulso de negro, 2 Entradas de video compuesto, 2 de S - Video 0.1 Componente Analógico, Salidas de programa compuesto, s - Video y key lineal, formatos de video Itu - R601 Yuv 4:2:2 Ntsc. Ntsc - Eiaj 720 x 486 y Pal 720 x 576.

### **Características Audio.**

Sincronía de audio con video cumple con normas Smpte - 272 M y Aes11 - 1991, E/S de Audio analógicos 4 entradas / 4 salidas, Balanceadas (AES / EBU) o no balanceadas (S/PDIF).

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-35**



### **Códecs de video**

Baseline M – TPEG Iso 10918 – y Microsofts TPEG Dib compatible.

### **Procesadores de placa**

Controlador de efectos de video Ti Tms320Bc52 100 Mhz, Procesador de Audio Analog Devices 21062 32 Bit 33 Mhz, Controlador Grafico Martos Mga – 2064SG, Procesadores Dve 2D Martos Fiesta – II 10 Bit – con procesador Yuv 4:2:2, Procesador multimedia Philips Trimedia 100 Mhz con 8 Mg SdRam 14.

### **Maquinaria**

30 Monitores de 22”, 30 reproductores y grabadores de DVD, 1 reproductor de DVD, 1 grabador de VHS, 1 reproductor de VHS, 1 Grabador de VHS, 2 Proyectores de video, 2 Reproductores y grabadores profesionales de Jvc Digital – S,1 Editora al corte de Video.

### **Utillaje**

30 Cascos de sonido con sus adaptadores, 30 alfombrillas para ratones, 8 Sai, 17 regletas, 17 patch de conexiones de red, Cintas y materiales de CD ´S y DVD ´S, 9 Cámaras de Fotografía Digital y sus trípodes y accesorios profesionales, 3 Cámaras profesionales de video e iluminación de televisión y sus correspondiente trípodes y accesorios. Mesa de sonido profesional de 8 canales, 2 paletas gráficas profesionales, equipo de flashes e iluminación profesional.

### **Mobiliario y enseres**

45 Mesas. 45 Sillas. 2 Pizarras blancas de rotulador. Estanterías para material fungible. 2 Dispensadores de agua.

### **Equipos para el proceso de información**

30 ordenadores PC adaptados para diseño gráfico, edición de video no lineal, postproducción y animación 3D (Especificaciones de los mismos en Aplic. Informática). 30 Torres de Ordenador (Especif. de los mismos en Aplic. Informática). 30 teclados. 30 Ratones ópticos. 2 scanner. 2 impresoras de tinta calidad fotográfica y láser en blanco y negro. 2 portátiles con características broadcaster para video y postproducción.

### **Otros**

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-36**

Reproductor y grabador de Mini disk.1 Reproductor de CD´S.1 Equipo de amplificación para sonido.1 Monitor de 10" para el sonido. Instalaciones dotadas de Aires acondicionados y calefactores.

### **3.4.5 Proveedores**

Por el sistema de gestión de calidad implantado con la certificadora Eduqatia (ISO 9000:2008) todos los años procedemos a una revaluación de los proveedores y a dar de baja o alta, si fuera el caso, a alguno de ellos.

Aportamos más abajo imagen de la ficha-organigrama, que tenemos en formato Excel, de toda la información de nuestros proveedores, puntuación y conocimiento de altas/bajas y el motivo.

A tener en cuenta que la propia responsable de calidad va a comprar directamente, a las empresas de los proveedores para adquirir los productos y servicios necesarios, no requerimos, por tanto, del documento de pedido de proveedores ya que no nos facilitan ningún servicio ni producto propiamente dicho directamente a domicilio de la empresa.

### **Cuadro de proveedores**



- 2003-2004 - Edición y postproducción del programa de investigación "Pasaportes falsos" con cámara oculta para (TeleMadrid).
- 2001-2002 - Dirección y guión del programa "Marbella Golf" (RTV Marbella).

**SARA SANTAELLA NIETO** (Dirección de producción y postproducción desde el año 2003).

FUNCIÓNES EN ARTE SONORA ESTUDIOS S.L., desde su creación en el año 2003 hasta la actualidad (2011).

-Producción Ejecutiva, Gerencia, Enlace con clientes, organización de proyectos, distribución de trabajo.

-Coordinadora de Postproducción en los proyectos.

-Entrega de proyectos al cliente.

**DANIEL CERDÀ** (Creación, dirección de contenidos).

Guionista y músico

Master en Dirección y Producción para Cine y TV (UPC)

- 2010 - Banda sonora del corto "Déjate morder" (TVE).
- 2007-2009 - Creación y Dirección de "Los Algos" (Cuatro- Gestmusic Endemol).
- 2003-2007 - Creación y Dirección ejecutiva de "Los Lunnis" (TVE).

Desarrollo y Dirección de contenidos del programa contenedor, miniserie, serie, especiales, home videos, confección de guiones, composición y dirección musical de los 5 primeros cds / dvd.

- 2005-2006 - Creación y Dirección de contenidos y música de "Zagales" (Aragón TV).
- 2004-2005 - Creación y Dirección de contenidos y música de "Mirasatele" (IB3).
- 2004-2005 - Creación y Dirección de contenidos de "Hello Hoobs" (TV3, Canal Sur).
- 2002-2003 - Coordinación del programa "Operación Ilusión" (TVE).
- 2001-2002 - Ayudante de Dirección del programa "Euròtics" (TVE).
- 2001 - Dirección de la retransmisión de la Cabalgata de Reyes (TVE).
- 1994-2000 - Guionista, músico y Coordinador Curricular de "Barrio Sésamo" V, VI y VII (TVE).
- 1998 - Músico en el programa "Compás de espera" (TVE).
- 1990-1992 - Ayudante de Producción del programa "Juego de Niños"(TVE).

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-40**



Sus trabajos le han merecido los premios Prix Jeunesse Iberoamericano 2005 por el guión "Lulanieves", el TP de Oro 2005 por "Los Lunnis" el Silver Chris Award 2008 y el Festival Internacional de animación de South Africa 2008 por la co-dirección de "Los Algos".

### 3.5.2 RR.HH y estructura organizativa

Desde su fundación, la estructura de Producciones Hinojosa Becerra Media2, S.L ha evolucionado hasta convertirse en una dinámica organización capaz de dar las respuestas más eficientes a las necesidades más variadas de formación y producción audiovisual.

La Dirección siempre ha procurado seleccionar a las personas más adecuadas en función de su experiencia y formación y les ha asignado y comunicado las responsabilidades y autoridad convenientes. Un organigrama jerárquico-funcional de la organización es el que figura a continuación:



Nuestra plantilla está formada por profesionales jóvenes, dinámicos, bien formados y con clara orientación hacia el cliente.

En la actualidad disponemos de un único centro de trabajo, pero dividido físicamente en tres locales comerciales ubicados en la misma calle, esto calle jacaranda, 12 en Mijas Costa, provincia de Málaga, siendo el desglose de nuestra plantilla en base a las funciones desarrolladas el siguiente:

### RELACION DE MEDIOS HUMANOS PARA PROYECTOS AUDIOVISUALES

DIRECCIÓN GENERAL: Mónica Hinojosa Becerra

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-41**

DIRECTOR DE PRODUCCIÓN Y PRODUCTOR: Sara Santaella Nieto

DIRECTOR CONTENIDOS: Daniel Cerdá

GRAFISTA/DIBUJANTES: Javier Gámez Gámez y personal de la empresa Genoma Animation.

MODELADORES y ANIMADORES: Víctor Jerez Losada, F. Javier López Sánchez, Ángel Muñoz y miembros de la empresa Genoma Animation.

EDITORES: Víctor Jerez Losada y F. Javier López Sánchez.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO: Haiat Lagzhaoui

El resto de personal necesario solemos contratar a freelance.

### **RELACIÓN DE MEDIOS HUMANOS PARA FORMACIÓN AUDIOVISUAL**

DIRECCIÓN GENERAL Y COMERCIAL: Mónica Hinojosa Becerra

COORDINACIÓN CURSOS: Mónica Hinojosa Becerra

PROFESORADO: Víctor Jerez Losada, F. Javier López Sánchez, Diana Calvo García, Mónica Hinojosa Becerra y si fuese necesario se contrata autónomos dados de alta en la especialización audiovisual en docencia.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO: Haiat Lagzhaoui



### 3.6 Situación Económico-Financiera

#### 3.6.1 Cuenta de Resultados

- ✓ Adjuntar cuentas de resultados de los tres últimos años, del año en curso y de su presupuesto. **Ver documentación en Anexo Análisis datos históricos: "PyG"**.
- ✓ Detalle y comentario sobre los siguientes apartados:
  - Desglose de ventas por productos. Ver modelo de estadísticas en Anexo YY.
  - Trabajos para el inmovilizado, otros ingresos.
  - Evolución y composición de los gastos. **Ver documentación en Anexo Análisis Datos Históricos: "PyG"**.
  - Contratos importantes de ventas y compras.
  - Evolución y comparación de las cuentas de resultados de los últimos años. Política de distribución de resultados. **Ver documentación en Anexo Análisis datos históricos: "PyG"**.

#### 3.6.2 Balances

Adjuntar balances de los tres últimos años, del año en curso y de su presupuesto. **Ver documentación en Anexo Análisis Datos Históricos: "Balances"**.

- ✓ Detalle y comentario sobre los siguientes apartados:

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-43**

- Estructura del balance.
- Composición del inmovilizado.
- Activo circulante.
- Subvenciones recibidas.
- Contratos de préstamo, crédito, leasing. Condiciones económicas, garantías y calendarios de amortización.
- Pasivos contingentes, como los derivados de retrasos en determinados pagos (Impuestos, Seguridad social, acreedores, etc.) o provisiones no realizadas.
- Avals concedidos a terceros.
- Pleitos y contenciosos pendientes.
- Situación actual de las deudas de la sociedad.
- Evolución y comparación de las partidas de los balances de los últimos años. **Ver documentación en Anexo: Análisis Datos Históricos: "Balances" y "Análisis de Balance".**



### 3.7 Otros Planes

#### 4.) Plan empresarial: Proyecto.

##### 4.0 Descripción del proyecto

**LOS TATOS: APRENDE A COMER JUGANDO** es una **serie de animación (52 x 7')** en 3D destinada a niños de infantil con edades comprendidas entre 2 y 4 años. Nuestro objetivo a la hora de diseñar esta serie ha sido divertir y entretener a los más pequeños, a la vez que **les presentamos un modelo sano de nutrición** con el que pretendemos fomentar los buenos hábitos alimentarios en la población infantil. Para conseguirlo nos hemos **basado en la dieta mediterránea**. A partir de aquí hemos elaborado un argumento educativo en el que hemos incorporado aspectos estrictamente nutricionales, junto a otros elementos directamente relacionados con los procesos de aprendizaje de los niños en edad preescolar, como son la organización cognoscitiva y el descubrimiento del yo y de su entorno. A estas edades los niños empiezan a conocer y a familiarizarse con los alimentos y se encuentran en un momento óptimo de su desarrollo para incorporar el aprendizaje de los hábitos de vida saludable.

A lo largo de los 52 capítulos que inicialmente componen esta serie. Queremos transmitir con claridad el mensaje que la **“la importancia de comer sano”**. Y es por ello que hemos contado con una amplia recopilación de materiales y recursos didácticos que nos han ayudado a **utilizar el lenguaje de los niños** y, sobre todo, a **despertar su interés** por los temas que preocupan a los mayores.

Los niños tienen un papel muy importante que cumplir en nuestro futuro ya que son ellos quienes el día de mañana tomarán las decisiones que afectarán a nuestro planeta, con respecto al consumo responsable y sano. Por ello, a través de nuestros personajes, de sus aventuras y enredos, queremos ayudarles a comprender lo importante que es mantener una dieta equilibrada y variada. Para crecer sanos y fuertes.

TATO Y TATA, nuestros animados protagonistas, con la ayuda de Panta –una pantalla de televisión digital- irán descubriendo a nuestros pequeños una gran variedad de alimentos, encarnados en divertidos personajes. Les enseñarán el origen de cada uno, cuales son sus características nutricionales y también, porque no, como cocinarlos para que nos sepan más ricos. Cada capítulo finaliza con una canción en la que se recoge el contenido más importante del episodio, a la vez que sirve para reforzar en el pequeño el mensaje que hemos querido transmitir.

En definitiva, entretener, formar e informar ha sido nuestra principal misión a lo largo desarrollo de este proyecto televisivo.

##### PROPUESTA ARGUMENTAL. VALORES

**LOS TATOS** es una serie de animación lúdico- educativa, dirigida a niños y niñas de entre 2 y 4 años, cuyo principal objetivo es, como venimos insistiendo, enseñar a los más pequeños la importancia que tiene el mantener una alimentación saludable, basada principalmente en nuestra dieta mediterránea.

La serie se estructura en **52 capítulos de 7 minutos** cada uno, basados en el



**guión** que han esbozado **Daniel Cerdá** y **Jauma Copons**, guionistas que cuentan con una reconocida trayectoria profesional especializada en animación para un público infantil. Ambos han participado en series tan populares como "Barrio Sésamo", o "Los Lunnis".

Nuestros protagonistas, TATO y TATA, están encantados con PANTA, una pantalla digital que les irá presentando todo tipo de alimentos. Además de divertirse, Tato y Tata irán descubriendo muchas cosas que desconocían de estos alimentos, y obviamente, maneras deliciosas de prepararlos para comerlos.

Para que los niños y niñas puedan seguir ordenadamente los conflictos narrativos de cada capítulo, **LOS TATOS** cuentan con una escaleta trabada donde quedan ordenados una serie de pasos que ayudan a la comprensión: presentación, identificación, discriminación, conocimientos académicos, opinión y refuerzo del contenido del episodio a través de la canción final.

**TATOS plantea sencillos conflictos narrativos**, adecuados al target al que se dirige la serie. Dichos conflictos se desarrollan a lo largo del episodio y se resuelven positivamente al final de cada uno, siempre de forma amena y divertida.

Tanto los conflictos narrativos como el contenido curricular se impregnan de un **humor blanco** que se expresa tanto en el nivel **verbal** como en el nivel **audiovisual**. Por lo que se refiere al humor verbal, éste toma preponderancia en los diálogos entre Tato, Tata y Panta. En cuanto al humor visual, éste se manifiesta, sobre todo, en la presencia de los personajes invitados en cada episodio. Éstos, puesto que no hablan (sólo emiten sonidos y onomatopeyas), suplen esta carencia con sus divertidas acciones y movimientos, que en ocasiones recuerdan al slapstick (las persecuciones, entradas y salidas del cine mudo).

**La música es un elemento transversal y dinamizador de la serie.** Su utilización se divide en dos frentes fundamentales: la canción como refuerzo positivo al final de cada capítulo, y la música incidental que tendrá una marcada presencia en todas las secuencias de la serie.

Cada episodio de **LOS TATOS** termina con una canción interpretada por los personajes que han intervenido y con la que se celebra que Tato y Tata hayan conocido a un nuevo personaje y por tanto, a un nuevo alimento. TATOS opta por mostrar una diversidad de estilos y géneros musicales populares y comerciales, siempre adaptados de manera sencilla al target al que nos dirigimos y con el propósito de que los niños puedan hacerse suyas las canciones.

Por otro lado, estas canciones nos proporcionaran nuestro primer **producto derivado: un CD / DVD con las canciones y los videoclips** más representativos de la temporada. **La música de TATOS es original** por lo que no habrá problemas para la venta de la serie, ya que todos los derechos serán de titularidad de la productora.

De la canción de la carátula se harán distintas versiones para proveer a la serie de música incidental. Utilizaremos una sonorización que reforzará los movimientos de cámara y los de los personajes con efectos sala identificativos de la serie. La música incidental enfatizará de manera muy clara los estados de ánimo, los puntos de giro, el momento de clímax y la resolución del argumento.

La mezcla de los efectos sala, las locuciones y la música incidental buscará un equilibrio donde las voces tengan mayor protagonismo sin descuidar los matices del resto de elementos. Aun así, habrá una serie de estímulos visuales y auditivos creados para situar al espectador ante cada una de las partes de la serie.

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-47**

Como ya hemos comentado, TATOS desarrolla en cada capítulo **un doble objetivo educativo**, uno centrado en aspectos meramente nutricionales, y otro más amplio, que incluye elementos relacionados con los procesos de aprendizaje del preescolar. Por tanto, nuestro curriculum se divide en dos grandes áreas:

**\_ Nutrición y hábitos alimenticios**

Tratamos el origen de los alimentos, usos y maneras de comerlos, diferencias y similitudes, familias de alimentos, los sentidos, los hábitos higiénicos, la diversidad nutricional, la estacionalidad de los alimentos, los elementos positivos que nos aportan los alimentos etc...

Pese a basarnos en el modelo de dieta mediterránea, TATOS no pretende imponer ningún modelo, más allá de fomentar la diversidad que implica el modelo escogido.

Por otro lado, aunque el contenido curricular de TATOS pueda resultar muy interesante para los padres, TATOS capta la atención de los niños a partir de la comedia visual y oral, la aventura y el desarrollo narrativo.

**\_ Organización cognoscitiva y descubrimiento del yo y su entorno.**

**ORGANIZACIÓN COGNOCITIVA.** De manera transversal desarrollamos una serie de elementos relacionados con la discriminación visual (apreciación el color, relación entre el todo y sus partes, secuencia de patrones visuales, igualación de objetos o imágenes), los conceptos de relación (relación de tamaño, relación de cantidad, relación espacial, relación de tiempo, relación de dirección, relación de calidad, relación de intensidad de sonido, relación de altura), o la clasificación (por forma, tamaño, función, clase, textura),

**DESCUBRIMIENTO DEL ENTORNO.** Este apartado aborda objetivos relacionados con el entorno físico y social del niño y la niña. Trabajaremos el yo afectivo (sentimientos y emociones, autoestima, empatía), el yo perceptivo – motor (los cinco sentidos, las partes del cuerpo), la higiene (de manos, cuerpo, dientes), el yo cognitivo (observación, pregunta, planificación), la imaginación (desde todas sus facetas), el medio ambiente (la tierra, el cielo y el agua, los seres vivos), la ecología (la contaminación, reciclaje de basura, la reutilización, la conservación del agua), o el medioambiente creado por el ser humano (construcciones, máquinas, tecnología, medios de transporte, objetos).

A continuación, enumeraremos los títulos provisionales de los trece primeros **capítulos**:

- \_ Teresa, la fresa
- \_ El señor Tero, menudo aceitero
- \_ Un saco lleno de arroz
- \_ Dante, el guisante
- \_ Un pan fuera de serie
- \_ Pistachito, el pistacho despistado
- \_ Lerdo, el cerdo
- \_ El señor Macarrón y sus primos
- \_ La patata viajera
- \_ El señor Salero
- \_ Salmonete
- \_ La vaca lechera

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-48**



\_ Evo, el huevo.

## PERSONAJES Y ENTORNO

### TATO

Es un **niño curioso, impulsivo, divertido**, extrovertido y muy dinámico, que a menudo se precipita tanto en sus valoraciones como en sus acciones. De hecho, a veces, hace las cosas sin pensar. Esto le lleva a protagonizar frecuentes conflictos con su entorno más inmediato.

Por otro lado, TATO es muy **curioso y atrevido**, le gusta probar todo tipo de alimentos e identificar nuevos gustos y sabores. A tato le encanta correr y perseguir a cada uno de los personajes que van apareciendo en cada capítulo.

Con TATA se complementa estupendamente, ya que le ayuda cuando su curiosidad le juega alguna mala pasada. Además, cuando Tata se bloquea el la entretiene con alguna acción original e improvisada.

### TATA

Es una niña **reflexiva y tranquila**. Le gusta analizar bien las cosas y suele mediar bien cualquier decisión que vaya a tomar. Suele pensar en voz alta porque le gusta compartir sus razonamientos con sus amigos, y le encanta hacer preguntas a todo el mundo.

**Disfruta mucho dibujando** y describiendo el alimento del día, pero con lo que más se divierte es mezclando sabores.

**Se lleva a las mil maravillas con su amigo TATO**, aunque a veces la impaciencia de Tato le lleva a tomar alguna decisión de manera improvisada, lo que le molesta sobremanera.

### PANTA

Este personaje es una **pantalla digital antropomórfica**, que se mueve, habla y es **muy colaboradora aunque algo despistada**. Es imprevisible, nerviosa y muy graciosa. Todos **los personajes salen y entran del interior de su pantalla**.

Panta puede también convertirse en una pizarra, por lo que Tato y Tatas la utilizan para dibujar e identificar los alimentos de cada día.

### PERSONAJES EPISÓDICOS

En general, todos los personajes que aparecen en LOS TATOS son **alimentos personalizados y con características antropomórficas** (piernas, brazos, manos y cara). Estos personajes-alimentos no hablan, y se expresan mediante movimientos y sonidos onomatopéyicos, pero siempre son muy claros en sus expresiones.

Aunque cada episodio es protagonizado por uno de estos personajes, puede darse el caso que en algún capítulo aparezcan más de un personaje-alimento.

### ENTORNO

Aunque los Tatos es una serie de animación 3D, también ofrece imágenes reales, con el propósito de que el mundo imaginario en el que se desenvuelven los personajes se pueda identificar de manera más comprensible con el mundo real del público.

## POTENCIAL, DIFUSIÓN Y MARKETING

**Tvmedia2** al iniciar de la mano de EXTENDA el desarrollo internacional de la empresa y en concreto de este proyecto audiovisual, hizo en el año 2009-2010 un

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-49**

**estudio de prospección de mercados** del sector de la animación para asegurarnos del interés que esta serie podría despertar en las televisiones o productoras internacionales.

Tras la finalización del sondeo, pudimos comprobar que **LOS TATOS es un proyecto que interesa tanto por su temática y valores, como por sus posibilidades de comercialización**. De hecho, adjuntamos **cartas de interés** de:

- \_ **MHZ Networks**, una distribuidora estadounidense en la que se especifica su interés por distribuir internacionalmente la serie,
- \_ **Encuadre S.A**, una productora de animación argentina que desea introducir nuestra serie en Sudamérica.
- \_ **Canal Sur TV**, la Radio Televisión de Andalucía, que manifiesta su interés por participar en el proyecto,
- \_ **Algiers**, productora de animación barcelonesa con gran experiencia.
- \_ **Arte sonora Estudios**, empresa de sonorización andaluza de gran prestigio.

Al mismo tiempo, estamos convencidos que **Los Tatos**, también pueden tener un desarrollo bastante interesante al margen de lo que es estrictamente la pantalla televisiva. Por ello, de forma paralela, y como potencial instrumento de financiación complementaria y como elemento de marketing, podemos diseñar una línea de **productos promocionales** de lo más atractiva. (Peluches, camisetas, vajillas infantiles, coleccionables, etc...).

El abanico de posibilidades en este campo se abre sin limitaciones también para la creación de **productos didácticos**, a la vez que entretenidos, que podrían distribuirse en Colegios y Centros infantiles (material escolar, pegatinas, recortables, libros para colorear etc...).

Otro apartado interesante es el que puede generar la consulta de **la propia web** de la serie: [www.tatos.es](http://www.tatos.es) (en construcción): descargas de episodios o de la música; descargas para móviles; fondos de escritorios; recetarios de comidas sanas y divertidas etc... De igual importancia es lo que podremos ingresar a través del **"Licensing"**, es decir, las Licencias y derechos para jugueteras, empresas de videojuego, editoriales, o cualquier compañía que necesite la imagen y canciones de nuestros personajes para su explotación o distribución. A esto, añadiremos las posibles **ventas de derechos de antena** a las distintas televisiones internacionales que están interesadas en el proyecto.

#### 4.1 Plan Estratégico: Objetivos

✓ Objetivos específicos del plan en términos de:

Objetivo	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<b>Volumen de Ventas</b>	125.450 €	131.425 €	467.500 €	497.150 €	376.600 €
<b>Posición en el mercado</b>					
<b>ROE</b>	N/S	N/S	N/S	N/S	N/S
<b>Internacionalización</b>	SI	SI	SI	SI	SI
<b>Número de personas</b>	6	12	12	6	6
<b>Otros (especificar)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El resto del personal específico para el desarrollo de la serie "Tatos", según se vaya produciendo se irá requiriendo freelance hasta completar una plantilla de producción que podrá ser de entre 24 a 30 personas como viene especificado en ficha de personal para el proyecto con nombre y apellidos.</li> <li>•</li> </ul>				

#### ACCIONES A REALIZAR EN FASE DE DESARROLLO

Las acciones de desarrollo que se pretenden realizar con la ayuda solicitada están dedicadas a conseguir que TATOS se adapte a los objetivos del target al que va dirigido, según lo que hemos detectado en la prospección de mercados internacionales mantenida en los años 2010-2011 a través de la asistencia a mercados especializados en animación como Kidscreen, Mifa y Mipjunior, llegando a la conclusión de que es necesario contar con más de un piloto para que así podamos mostrar mejor la estructura de los contenidos prescolares del proyecto, su evolución estética, y el lev motiv del mismo.

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-51**

**Síntesis DAFO de Situación a fecha Diciembre / 2.011**

Análisis de los Factores Externos	Análisis de los Factores Internos
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

**OPORTUNIDADES**

- **Crecimiento o aparición de nuevos mercados / negocios** gracias a la evolución tecnológica y otros factores relacionados como la interactividad, nuevas plataformas para el consumo audiovisual (ej. móviles), productos y servicios complementarios a los contenidos, crecimiento de segmentos de mercado hasta ahora poco desarrollados (ej. las TV corporativas y la T-Administración), etc.

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-53**

- **Transformación del producto audiovisual en un conjunto complejo de productos y servicios interrelacionados** (porcentaje en TV de pago, resúmenes en Internet o móvil, eventos, merchandising, descargas gratuitas con publicidad, etc.), con nuevas formas de publicidad, plataformas para la configuración personalizada del consumo y participación del consumidor en la creación de contenidos.
- Estamos asistiendo al crecimiento de un **"nuevo negocio audiovisual"** que progresivamente se espera irá **desplazando al negocio audiovisual "tradicional"**.
- **Nuevas formas de producir, distribuir y consumir los contenidos audiovisuales**, como resultado de la evolución en tecnología, hábitos de consumo y modelos publicitarios. Estos cambios obligarán a las empresas del sector de producción de contenidos audiovisuales andaluces a **transformar su forma de hacer las cosas y de relacionarse** con el consumidor, porque la manera tradicional ya no cubre las necesidades del consumidor o ya no es capaz de generar rentabilidad. Aunque, el consumo tradicional de TV (y de cine, aunque más dudoso) continuará existiendo, se está abriendo un **nuevo panorama audiovisual de múltiples dimensiones**.
- Crecimiento de **mercados o segmentos de mercado** (nuevas necesidades) que hasta **hace poco tiempo no existían o tenían una dimensión muy reducida** (T-Administración, TV corporativas, TDT, etc.).

**AMENAZAS**

- Excesiva concentración en el mercado Nacional limitado a la producción de un determinado gama de producto realizada a la carta para esa televisión autonómica o nacional.
- La definición del carácter subvencionable de los proyectos por parte de la Administración Cultural, limitan el carácter exportable de la producción audiovisual al extranjero.

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-54**



- El incremento de la oferta de televisión digital genera una mayor competencia y reducción de ingresos por publicidad, que se repercuten en el valor de la compra de los productos audiovisuales y/o de sus derechos.
- Fuerza negociadora de las multinacionales de la distribución audiovisual a nivel mundial (¿la cadena se estrangula?).
- Intensificación de la competencia (otras comunidades autónomas, países emergentes,...).
- No demasiada visibilidad del producto con respecto a los productos de otros países.
- Falta de más inversión publicitaria.
- Limitada generación de productos derivados de los productos audiovisuales con respecto a otros países como China, Japón y Norteamérica.
- Brecha digital
- Los **cambios en los hábitos de ocio de los consumidores**, sobre todo los más jóvenes, puede representar una amenaza importante para la TV tradicional, lo cual obliga a replantearse parrillas, formatos, plataformas, etc., y a ofrecer mayores posibilidades de personalización del consumo, sin olvidar que continuará existiendo un mercado de TV tradicional.
- La gran **amenaza** sigue siendo el **poder de los grandes grupos**. Tal vez los broadcasters y grupos multimedia pierden poder, pero será en beneficio de otras grandes empresas (operadores de telecomunicaciones, fabricantes de dispositivos,...).
- La **incertidumbre** es la única constante que define la situación actual. Los **modelos de negocio** están evolucionando a gran velocidad, nuevas formas de producir, distribuir y consumir los contenidos audiovisuales, como resultado de la evolución en tecnología, hábitos de consumo y modelos publicitarios, pero se desconoce cuáles de ellos van a tener éxito a futuro.

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-55**

**PUNTOS FUERTES**

- La gran ventaja de este proyecto es su oportunidad en cuanto a la temática. Los hábitos alimenticios están sometidos, cada vez más, a un análisis exhaustivo, y entroncan con otros temas fundamentales de la sociedad como la calidad de vida, las raíces culturales, la diversidad étnica, el consumo sostenible...
  - El **concepto "alimentación mediterráneo"** resulta muy original y de hecho puede suponer un gancho importante para coproductores potenciales y cadenas de televisión del ámbito internacional (o cadenas autonómicas españolas de la órbita mediterránea).
  - Bien encaminada, esta serie ofrece muchísimas **posibilidades en cuanto a sus productos derivados**: proyectos educativos, libros de cocina y recetarios, videojuegos, juguetes,... "LOS TATOS" puede convertirse en una MARCA potente que poder explotar en multitud de productos.
  - De partida es bueno que haya **tres estructuras implicadas en el proyecto**, transmite confianza por partida triple (Tvmidia2, Algories y Arte Sonora). Pero siempre que demos a entender que entre las compañías hay una relación de absoluta confianza y sinergia (tanto creativa como empresarial). No queremos dar la sensación de que en la toma de decisiones se multiplican las opiniones y los puntos de vista.
  - Es bueno presentar un **EQUIPO solvente de trabajo**, pero es importante darle UNA SOLA VOZ, especialmente en el transcurso de las ferias. El discurso de venta, debemos explotar el carácter COMPLEMENTARIO de las tres empresas.
- Por ejemplo: Algories aporta la creatividad y el *know how* (es una empresa joven pero integrada por personas de amplia experiencia en el sector de la animación) y Arte Sonora y TVMEDIA2 poseen la infraestructura y los conocimientos técnicos para el desarrollo de sus proyectos. Una combinación de procesos y recursos resulta muy competitiva.
- La **página web de TVMEDIA2**, la empresa tiene una larga trayectoria como proveedor de servicios audiovisuales, lo cual hace pensar que está perfectamente preparada para afrontar una producción y que está al tanto de las necesidades del mercado.

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-56**

- Y la vertiente de **centro de formación también es un valor añadido**, demuestra que tenemos conocimientos que podemos transmitir a otros.

- En cuanto a la filosofía de empresa, consideramos muy acertada la vocación pedagógica y la **especialización en productos educativos** (aunque es un perfil cada vez más presente en el sector audiovisual).

#### **PUNTOS DEBILES**

- Empieza a haber **cierta saturación de edutainment en el mercado de ficción infantil**, es necesario hacer hincapié en los valores diferenciales de esta serie (que, como hemos dicho, el proyecto tiene, pero es importante hacerlos muy visibles).

- Debemos hacer una consideración respecto al formato y el target. Las duraciones estándar que se manejan tienen en cuenta los bloques televisivos, y lo habitual es hacer capítulos de 7 u 11 minutos (contando con los créditos).

La producción de contenidos infantiles está cada vez más segmentada, y en animación lo normal es separar los grupos en intervalos pequeños: de 0 a 3 años, de 3 a 5, de 4 a 6. Los niveles de aprendizaje y comprensión de cada edad son muy determinantes a la hora de establecer los contenidos y las formas de narración.

Como nota informativa, la OMS acaba de hacer público que la exposición continuada a la televisión antes de los 2 años puede provocar problemas en el desarrollo de los niños (problemas de concentración a largo plazo), ante la creciente costumbre de usar la televisión como método para controlar a los hijos pequeños (DVD en los coches familiares, etc.).

- El hecho de **no ser una estructura grande obliga a hacer un mayor esfuerzo a la hora de establecer lazos estratégicos y conseguir ventas**. El mercado audiovisual está muy atomizado, hay gran cantidad de empresas pequeñas que saturan el panorama de proyectos demasiado personales, cuya viabilidad empresarial es relativa.

#### **Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-57**

En los mercados, pasean muchos realizadores y aficionados con un proyecto bajo el brazo, que por una falta de perspectiva y visión global, no encuentran las oportunidades que se merecen.

- **En el ámbito internacional, compartimos espacio y tiempo con gran cantidad de empresas**, incluidos los gigantes de nuestra industria, lo cual nos obliga a ser muy conscientes de nuestra escala, especialmente a la hora de establecer objetivos y buscar colaboraciones. Es muy importante desmarcarse de todo ese conglomerado de pequeñas empresas y aficionados, dejar claro en el mercado que somos serios y competitivos en nuestro terreno, y que sabemos cómo funciona la ley de la oferta y la demanda. TVMEDIA2, ARTE SONORA y ALGORIERS son empresas serias, no cabe duda, pero no basta con serlo, hay que parecerlo.

En relación con esto, el hecho de que TVMEDIA2 haya sido hasta ahora una empresa de servicios obliga a argumentar muy bien esta nueva faceta de productora de ficción, debemos demostrar que sabemos **CÓMO DAR EL SALTO** a la producción televisiva. La producción de contenidos de ficción para cine y televisión tiene unas leyes distintas a las de la producción de publicidad, y debemos estar preparados para explicar por qué estamos seguros de ser competitivos en el ámbito internacional.

- Por último, somos conscientes de nuestro **limitado conocimiento y uso de las líneas de apoyo a la empresa del sector audiovisual a nivel de la Unión Europea**, en el cual, tendremos que profundizar.

#### **Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-58**



**Modelo CAPA a fecha Diciembre / 2.011**

Análisis de los Factores Externos	Análisis de los Factores Internos
<p><b>Acciones para Aprovechar Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar e invertir para conseguir los nuevos mercados / negocios que están emergiendo.</li> <li>• "nuevo negocio audiovisual": productos derivados. Seguir afianzando las colaboraciones y búsqueda de posibles clientes para estos productos.</li> <li>• Reconversión a las nuevas formas de producir, distribuir y consumir los contenidos audiovisuales: estamos en la era de la multiplataforma digital.</li> <li>• Búsqueda y contactos de los nuevos mercados o segmentos de mercado: (T-Administración, TV corporativas, TDT, etc.)</li> </ul>	<p><b>Acciones para Potenciar Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor difusión y potenciación a diversos organismo públicos y privados sobre el concepto de nuestra series: "alimentación mediterráneo" que hoy en días es patrimonio inmaterial de la humanidad.</li> <li>• Potenciación y búsqueda de colaboración para los diversos productos derivados.</li> <li>• Fortalecimiento y unificación de las tres empresas implicadas en el proyecto cada una en una especialización concreta.</li> </ul>

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-59**

<p><b>Acciones para Afrontar Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalización de la marca de la serie.</li> <li>• Mayor visibilidad del producto con promoción internacional: ferias, misiones comerciales, publicidad en revistas especializadas del sector internacional...</li> <li>• Búsqueda de las vías de consumo en los productos derivados: esta es la clave del éxito del producto y no las televisiones.</li> </ul>	<p><b>Acciones para Corregir Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento más a fondo y uso de las líneas de apoyo a la empresa del sector audiovisual a nivel de la Unión Europea.</li> <li>• Establecer nuevos objetivos de posicionamiento internacional.</li> <li>• Búsqueda de nuevos contactos de colaboración internacional.</li> <li>• Estructuración del target del producto.</li> </ul>
--	--

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-60**

#### 4.2 Plan Comercial

- ✓ Actuaciones de la empresa y Plan de Trabajo previsto en términos de:

- **Mercado objetivo a abordar.**

**Nacional:** 50%

**Internacional:** 50%, distribuidos de la siguiente forma:

Europa: 20%

EEUU- Canadá: 15%

Resto del mundo: 15%

- **Clientes actuales y potenciales y necesidades detectadas.**

Los proyectos envejecen rápido, en cuanto pasan tres mercados los compradores empiezan a desconfiar si no hay resultados y, sobre todo, CAMBIOS SIGNIFICATIVOS. Es decir, es importante que se note la EVOLUCIÓN del proyecto entre una cita internacional y otra.

TVMEDIA2 aterriza en el mercado internacional en el 2008 para su análisis y prospección de mercados, y hemos procurado darle al proyecto la oportunidad de crecer y de dar a conocer sus avances a lo largo de estos años en estos mercados al mismo tiempo que investigar sobre futuras colaboraciones comerciales y estudio de potenciales clientes interesados en el producto.

Ante la prospección de mercados que realizamos podemos señalar que nuestros **clientes potenciales se pueden desglosar en cuatro apartados fundamentalmente:**

#### Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-61

##### 1. Financiación española

El comprador o coproductor extranjero usa como primera referencia de seriedad de una empresa y de viabilidad de un proyecto, **la financiación conseguida en el país de origen, y las ayudas oficiales obtenidas--** (ayudas autonómicas-Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía, ayudas del ICAA (Instituto Cinematográfico de las Artes Audiovisuales), las televisiones nacionales (Grupo Mediaset, Grupo Antena 3, TVE) y televisiones autonómicas (la FORTA).

Necesidad de coproducción con televisión generalista de nuestro país pública o privada.

##### 2. Ventas internacionales y distribuidoras

Fuera de España, las televisiones nacionales, especialmente las de los países del ámbito mediterráneo.

También, los acuerdos "panregionales", en los que los derechos se venden a amplias regiones (**DISNEY LATINAMERICA, JETIX EUROPA**, etc.). La cadena árabe AL JAZEERA tiene una rama dedicada al público infantil ([www.jcctv.net](http://www.jcctv.net)). Por lo demás, los canales de cocina, canales especializados en cultura, sociología, antropología... Tenemos un concepto potente para los canales temáticos.

##### **Venta de la serie por 30 minutos en las TV INTERNACIONALES:**

###### **TV (USA)**

5 CAPÍTULOS DE LOS TATOS (35 MINUTOS) 11x 560 \$ = **6160 \$**

###### **TV SUDAMERICANAS**

3 CAPÍTULOS DE LOS TATOS (21 MINUTOS) 1200 \$ X17 = **20.400 \$**

TELEVISA 52 episodios = 50.000 \$ (**833 \$** por episodio) pero les permite emitir en 12 televisiones sudamericanas (TV Costa Rica, TV Peruana, TV Guatemala, Televisora Hondureña, Televisión del Pacífico, etc)

###### **TV EUROPEAS (FRANCIA, INGLATERRA, ITALIA)**

#### Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-62

**25 MINUTOS X 1200 €**

4 CAPÍTULOS DE LOS TATOS (28 MINUTOS) 1200 €X13= **15.600 €**

**TV EUROPEAS (EUROPA DEL ESTE) Y NORTE DE AFRICA.**

25 MINUTOS x 350 €

4 CAPÍTULOS DE LOS TATOS (28 MINUTOS) 350€X13= **4.550 €**

**DISTRIBUIDORA**

20% y 30% por venta del capítulo, según su minutaje y número de capítulos.

**3. Productos derivados (LICENSING) y alianzas estratégicas**

En la explotación de una serie como "TATOS" es extremadamente importante sopesar el potencial en cuanto a sus **productos derivados**. El modelo de negocio en la animación está cada vez más orientado al retorno de beneficios que proporcionan las MARCAS, más que los contenidos puramente audiovisuales. Hoy día contar con el interés de una juguetera fuerte es tan importante o más como conseguir una compra en televisión. De hecho, las generalistas acostumbran a querer adquirir los derechos de merchandising a la vez que los de las series en sí, porque es donde realmente reside el negocio. Editoras de DVD, editoriales de libros infantiles, compañías de videojuegos y especialistas en licensing en general, son nuestros objetivos comerciales de forma simultánea a los meros canales de emisión de la serie.

LICENSING Y Merchandising:

**1. Juguetería:**

Tambor, guitarra, tren de Tatos para una empresa **juguetera española** 12.000 euros garantizados + 14% + 1 intermediario

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-63**

Muñecos, vestidos, jeans, trajes escolares para una empresa **de fabricación de muñecos** 42.000 euros garantizados + 12% + 1 intermediario

**2. Hostelería:**

Mouse y caramelo de chocolate, caramelo con palo de los Tatos para una empresa **de fabricación de dulces y chocolates** 4.000 euros garantizados +8% + 1% intermediario

Figuras de azúcar, bastones, caramelos de navidad **para una empresa de distribución de caramelos y dulces** 16.000 € + 8% +1% intermediario.

**3. Videojuegos:**

Videojuego para NintendoDS para **una empresa creadora y distribuidora del videojuego "Tatos"** 22.000 EUROS garantizados + 2 euros por copia vendida del video juego.

**4. Productos educativos (DVD, LIBROS INFANTILES, RECETARIO INFANTIL...):** en torno al 5 al 10%+1 % del intermediario.

**4. Otros**

Otro de los objetivos es buscar posibles **plataformas de lanzamiento para el futuro** y tantear las posibilidades.

En general, es importante señalar que el sector audiovisual está en plena transformación: **Internet** se perfila (muy lentamente) como la gran ventana de distribución del futuro, la exhibición en **salas -con tecnología digital** incluida deberá redefinirse en breve, y el apagón analógico supondrá un punto de inflexión en la forma de consumir televisión (y por extensión, en la forma de producir sus contenidos), es la **era del DIGITAL (la TDT como ejemplo)**. Este es un momento para estar muy atentos a las nuevas oportunidades.

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-64**

### **Política de precios.**

La política de precios con respecto a los productos distintos de TATOS sigue siendo la misma (ya descrita anteriormente).

En cuanto a la serie TATOS se diferencian los precios en función de factores como origen del país comprador de los derechos de antena, duración en minutos de cada capítulo y volumen de compra de capítulos (ver apartado clientes potenciales).

El resto de ingresos derivados de la serie se han explicado en el apartado de clientes potenciales.

**Ver documentación en Anexo Plan Financiero: "8.Ventas y Costes Var. (Ej 1º)".**

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-66**

### 4.3 Plan de Producción, Tecnología, I+D

✓ Actuaciones de la empresa y plan de trabajo previsto en términos de:

#### Producción.

A continuación se presenta el **plan de producción** de los 52 capítulos de la primera temporada de TATOS:

CONCEPTO	MESES																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>PREPRODUCCIÓN</b>																								
Guiones 52 capítulos																								
Música																								
Canciones y Dialogos referencia																								
<b>PRODUCCIÓN</b>																								
Diseño de personajes																								
Creacion y modelaje personajes en 3D																								
Diseño de fondos y atrezzo																								
Animación personajes																								
Etalonaje-Posprod																								
<b>POST-PRODUCCIÓN</b>																								
Edición imagen																								
Sonido, músicas, ambientes																								
Doblaje, mezclas																								
Master final																								

Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-67



**Ver documentación en Anexo Plan Financiero: "Plan de Inversiones".**

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-68**



#### 4.4 RRHH y estructura organizativa

- ✓ Actuaciones de la empresa y plan de trabajo previsto en términos de:

##### **Equipo directivo.**

Además del personal de Tvmedia2, para el desarrollo y futura producción de TATOS, contamos con empresas y profesionales de gran experiencia y prestigio cada uno en su especialidad.

ARTE SONORA ESTUDIOS S.L. aportará el personal técnico de sonido: Sara Santaella Nieto y Jorge Marín Romero y Eda Rodríguez.

GENOMA ANIMATION S.L. aportará el personal técnico de 3D: Juanma Sánchez Cervantes y equipo.

ALGORIERS aportará el personal para el desarrollo y creación de guiones, letras de canciones y músicas: Daniel Cerdá y Jaume Copons.

##### **ORGANIGRAMA DE PERSONAL TÉCNICO DEL PROYECTO "TATOS"**

Título-- Los Tatos

Directora del proyecto-- Mónica Hinojosa

Productora Ejecutiva-- Mónica Hinojosa

Directora de Producción-- Sara Santaella

Guionistas-- Daniel Cerdá / Jauma Copons

Director de Character TD-- Juan Hidalgo Terrones

Director Artístico-- Javier Gámez Gámez

Director Técnico. de sonido-- Jorge Marín Romero

Dobladores y cantantes-- Joan Bentallé/ Rosa Pou/Rafael

Turia/Dani Albiac

Grafistas-- Javier Gámez/ Genoma Animación

Animadores/Modeladores-- Víctor Pérez Losada/ Javier López Sánchez/ Ángel Muñoz/ Genoma Animación

Editores-- Víctor Pérez Losada/ Javier López Sánchez

Género Serie de Animación 3D

Duración 52 x 7' (1ª Temporada)

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-69**

Junto a **Tvmedia2**, creadora y promotora de Los Tatos, colaboraran tanto en su desarrollo como en la futura producción las siguientes empresas audiovisuales:

#### **ARTE SONORA Estudios SL**

Empresa creada en el 2003 destinada a cubrir todo los aspectos que conciernen al sonido en sus principales campos como: mezclas de películas para cine certificadas DOLBY Y DTS, montaje de películas para cine, documentales y televisión, grabaciones de sonido directo, grabaciones de efectos sala, grabación y mezclas de bandas sonoras, doblaje, grabaciones discográficas en estudios y en directo, restauración de archivos sonoros.

Desde sus inicios ha sido la primera empresa en Andalucía en crear sus salas para mezclas de cine certificado por DOLBY Y DTS.

ARTE SONORA cuenta con profesionales con más de 20 años de experiencia en el sector y que han firmado en más de 20 películas, tanto en sonido directo como en montaje, grabación de bandas sonoras y mezclas.

Entre sus películas destacamos:

“Before the Fall” (“3Días”) (ganadora de un Goya al mejor sonido en el 2009).

“Habana Blues” (ganadora de un Goya a la mejor B.S.O en el 2005).

“7 Vírgenes”, “Astronautas” (nominada al Goya en 2001).

“Solas” (nominada al Goya al mejor sonido en 2000).

Arte Sonora, además de coproducir con nosotros “Tatos: aprende a comer jugando”, se harán cargo de la **grabación, efectos sala, mezclas y montaje de todo el sonido** del proyecto

#### **ALGORIES S.L**

Empresa que da cobertura a todos los trabajos de **Daniel Cerdá y Jaume Copons**,

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-70**

profesionales que llevan más de cinco años creando y desarrollando programas infantiles de televisión como “Los Lunnis”, “Los Algos”, “Zagales”, “Mirasatele”, “Hello Hoobs”, etc., proyectos musicales, teatrales y editoriales.

Sus programas han sido emitidos en muchos canales de televisión como: TVE, TV3, Canal Sur, Cuatro, Tele Madrid, IB3, Aragón televisión, etc.

En “Barrio Sésamo”, Daniel Cerdá y Jaume Copons, además de guionistas y músicos del programa, estuvieron como adjuntos de dirección y se hicieron cargo de la coordinación de contenidos.

En nuestra serie “Tatos: aprende a comer jugando” además de su aportación en la coproducción, ellos **se encargarán de los guiones, canciones y dirección de contenidos** del mismo.

#### **GENOMA ANIMATION S.L.**

Se trata de un estudio de animación digital ubicado en Granada que realiza y produce series para televisión, cortometrajes y todo tipo de películas animadas digitalmente (CGI).

Genoma comenzó su actividad en el año 2000, realizando servicios de animación para publicidad, divulgación científica, entretenimiento, patrimonio artístico, docencia o ingeniería, entre otros.

En 2007 Genoma Animation se convirtió en productora independiente de animación con la producción de su primer cortometraje para cine, “El Enemigo.”

Ese mismo año comenzaron el desarrollo de su primera serie de animación para TV, “**Suckers**”, que finalmente se produjo entre 2008 y 2010 junto a Screen 21, BRB Internacional y TVC.

La serie de animación para Tv “Suckers” (2010), se está emitiendo internacionalmente a través de **Disney XD** y otras cadenas de televisión de todo el mundo. Actualmente están desarrollando dos nuevos proyectos de serie, MAU, y MauseCorp. Genoma Animation es la empresa que **se va a encargar de la parte de animática** y/o animación de nuestra serie “Tatos”.

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-71**

### RRHH y estructura organizativa.

Para la producción de la primera temporada de la serie, es necesario el siguiente personal:

PERSONAL TECNICO	
PUESTO	NUM.
DIRECTOR PRODUCCION/Mónica Hinojosa Becerra	1
PRODUCTOR EJECUTIVO/Sara Santaella Nieto	1
PRODUCTOR/Mónica Hinojosa / Sara Santaella	
AYUDANTE PRODUCCION	1
TECNICO MANTENIMIENTO/Carlos Enrique Martín Suarez	1
DIRECTOR FOTOGRAFIA/Álvaro Luna	1
OPERADOR CAMARA/Carlos Núñez Ortega	1
CAMARA AYUDANTE/Juan Manuel Mateo Castillo	1
GRAFISTA / DIBUJANTE/Sito Morales y Julio Tapia	2
TECNICO DE SONIDO/Eda Rodríguez	1
AYUDANTE DE SONIDO Adolfo Castilla	1
FOTOGRAFO/Sara Martín Cambra	1
EDITOR/ 2 Antonia Quintana García y Rubén Martín	2
DIRECTOR-REALIZADOR/Mónica Hinojosa Becerra	1
DIRECTOR TEC. CHARACTER TD Juan Hidalgo	1
VARIOS / MODELADORES/ANIMADORES	4

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-72**

<b>PERSONAL ARTISTICO</b>	
<b>TITULO PARTIDA</b>	<b>NUM.</b>
DIRECTOR/Daniel Cerdá y Jauma Copons	1
AYUDANTE DE DIRECCION	1
DIRECTOR ARTÍSTICO DISEÑOS Javier Gámez	1
DIRECTOR TECNICO (SONIDO)/Jorge Marín Romero	1
MUSICOS, CANTANTES, BAILARINES	4
DOBLADORES	4

Plantilla a futuro y coste empresa:

**Ver documentación en Anexo Plan Financiero: "9.RRHH (Ej. 1º y Evolución)".**

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-73**

#### 4.5 Plan Económico-Financiero

- ✓ Elaborar el plan económico financiero de la empresa para los próximos cinco años presentando, en formato comparable con la información histórica, los balances, cuentas de resultados y estados de origen y aplicación de fondos previsionales para dicho período. **Ver documentación en Anexo Plan Financiero.**
- ✓ Detalle y comentario sobre los siguiente apartados:  
Previsión de ventas, costes (debidamente desglosados) y resultados de la empresa para los próximos cinco años.

Este sería el plan de retorno a 5 años una vez que se haya finalizado la producción de la primera temporada de la serie.

PLAN DE RETORNO A 5 AÑOS						
CONCEPTO	1 <sup>er</sup> año	2 <sup>o</sup> año	3 <sup>er</sup> año	4 <sup>o</sup> año	5 <sup>o</sup> año	TOTAL
<b>Merchandising</b>	60.000 €	75.000 €	95.000 €	110.000 €	110.000 €	450.000 €
<b>Hostelería</b>	15.000 €	20.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	110.000 €
<b>Videojuego</b>	30.000 €	40.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	160.000 €
<b>Derechos de antena</b>	100.000 €	100.000 €	120.000 €	100.000 €	100.000 €	520.000 €
<b>Licensing</b>	150.000 €	150.000 €	0 €	0 €	0 €	300.000 €
<b>TOTAL</b>	355.000 €	385.000 €	270.000 €	265.000 €	265.000 €	<b>1.540.000 €</b>

Para el período 2012-2016 ver Plan Financiero.

Para la justificación de los supuestos empleados, ver punto 4 (clientes potenciales) del plan.

- ✓ Inversiones en fondo de maniobra:
- ✓ Inversión en existencias: **no existen.**
- ✓ Clientes. Forma de cobro prevista. **Ver Plan Financiero**

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-74**



- ✓ Financiación previsible de proveedores y acreedores.
- ✓ Presupuesto desarrollo de proyectos:

Memoria de las inversiones y gastos necesarios para la implantación de las actuaciones previstas.

### **RESUMEN PRESUPUESTO DE PRODUCCION**

#### **TITULO DE LA PRODUCCION: TATOS**

	<b>IMPORTE PRESUPUESTADO</b>
CAPITULO I "ORIGINALES-DERECHOS"	212.800 €
CAPITULO II "PERSONAL TECNICO"	651.150 €
CAPITULO III "PERSONAL ARTISTICO"	185.600 €
CAPITULO IV "EQUIPAMIENTO TECNICO"	144.608 €
CAPITULO V "GASTOS DE RODAJE"	32.544 €
CAPITULO VI "OTROS GASTOS DE RODAJE"	240.208 €
<b>PRESUPUESTO DE EJECUCION</b>	<b>1.466.910 €</b>

Presupuesto y desglose de las inversiones y gastos.

- ✓ Planning de realización.

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-75**

## LÍNEAS DEL PLAN DE DESARROLLO DE NEGOCIO –CRONOGRAMA DE ACCIONES

**RESPONSABLE:** MÓNICA HINOJOSA BECERRA  
**MERCADOS INTERNACIONALES OBJETIVO:**

-POSICIONAMIENTO COMO EMPRESA Y VENTA DE NUESTROS PRODUCTOS  
-VIGENCIA DEL PLAN EN AÑOS: DICIEMBRE DE 2011 A DICIEMBRE DE 2013(DOS AÑOS)

### OBJETIVOS DEL PLAN

**Objetivos Año 1:** Posicionamiento y venta de “Los Tatos” en los mercados internacionales.

**Objetivos Año 2:** Fortalecimiento y remodelación del proyecto de índole global en la misma línea de negocio. Reforzamiento de aptitudes internas y elementos de promoción para la internacionalización.

### PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN PREVISTAS EN EL PLAN

**Línea 1:** PARTICIPACIÓN EN FERIAS Y FESTIVALES CON LA PROMOCIÓN ADECUADA AL PROYECTO

**Línea 2:** CONCEPTUALIZACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS PARA INTERNACIONALIZACIÓN

**Línea 3:** FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

**Línea 4:** MISIONES COMERCIALES.

**Línea 5:** MISIONES COMERCIALES INVERSAS.

**Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-76**

ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	PAÍS	año	MES	DURACIÓN	PRESUPUESTO €	
1	1.1.Feria Individual Expotoons (Buenos Aires)	ARGENTINA	2011	NOV-DIC	5 DÍAS	3.500 €
2	1.2. Feria: KIDSCREEN	ESTADOS UNIDOS	2012	FEBRERO	5 DÍAS	3.500 €
3	1.3. Feria: MIFA	FRANCIA	2012	JUNIO	4 DÍAS	3.147 €
4	1.4. CARTOON NETWORK	CADA AÑO CAMBIA	2012	SEPTIEMBRE	3-4 DIAS	2.500 €
5	1.5.Feria MIPCOM	FRANCIA	2012	OCTUBRE	5 DÍAS	3.147 €
6		1.6. Publicidad en revistas especializadas	2012		2.600 €	
7		1.7. Catálogo de los proyectos	2012		2.500 €	
8		1.8. Internacionalización página web	2012		1.600 €	
9		1.9. pilotos en inglés y francés	2012		10.000 €	
10		1.10. Material promocional en inglés	2012		3.250 €	
11		1.11.Registros Marcas y patentes Internacionales	2012		2.077 €	
12	1.12. Misión Inversa coproductor	ESPAÑA	2012	3-4 DIAS		1.300 €
13	-----	-----	-----	-----	-----	-----
14	2. CONCEPTUALIZACIÓN NUEVOS PRODUCTOS PARA	NO INVOLUCRA A RA A EXTENSA	NO EXTENSA	NO INVOLUCRA A EXTENSA	NO INVOLUCRA A EXTENSA	NO INVOLUCRA A EXTENSA

Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-77

34	1.10. Material promocional en inglés	2012		3.250 €	
35	1.11. Misión Comercial San Francisco	ESTADOS UNIDOS	2012	2.600 €	
36	1.12. Misión Inversa coproductor	ESPAÑA		2.600 €	
37	-----	-----	-----	-----	-----
38	2. CONCEPTUALIZACIÓN NUEVOS PRODUCTOS PARA INTERNACIONALIZACIÓN	NO INVOLUCRA A EXTENDA	NO EXTENDA	NO INVOLUCRA A EXTENDA	NO INVOLUCRA A EXTENDA
39	-----	-----	-----	-----	-----
40	3.1. Formación: CURSO INGLÉS	MALAGA-ESPAÑA	2012	TODO EL AÑO	1.200€
41	3.2. Traducciones	MALAGA-ESPAÑA	2012	2.200 €	
42	3.3. Asesoramiento jurídico	SEVILLA-ESPAÑA	2012	TODO EL AÑO	3.600 €
43	3.4. Consultoría internacional	BILBAO-ESPAÑA	2012	4.600 €	
44					
45	TOTAL SEGUNDO AÑO DE INTERNACIONALIZACIÓN	2012-2013		48.144 €	
46	-----	-----	-----	-----	-----
47	TOTAL DOS AÑOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	DIC2011-DIC2013		94.765 €	

Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-79

**Calendario General:**

Área de:				Programación Meses											
Nº.	Acciones	Presupuesto	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Plan de negocio de la empresa Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.-80

- ✓ Plan financiero:
- ✓ Financiación prevista: aumentos de capital, subvenciones, autofinanciación, pago aplazado a proveedores, créditos que se esperan conseguir con desglose de entidades, importes, plazos, y condiciones, otra financiación.
- ✓ Concretar la oferta de colaboración a ENISA.

<b>Fuente de financiación</b>	<b>Euros</b>	<b>%</b>
Inversión aportada por socios TATOS	436.000 €	29%
Préstamo participativo ENISA	750.000 €	50%
Subvenciones	130.000 €	9%
Recursos propios (previsión resultados)	184.000 €	12%
<b>Total inversión</b>	<b>1.500.000 €</b>	<b>100%</b>

\*Subvención de la Junta de Andalucía.

- ✓ Disponibilidad de garantías. Las propias de la empresa.





### **Listado de Anexos:**

### **Información complementaria:**

### **Anexos Financieros y Comerciales:**

- ✓ Modelo de Estadísticas 2.011.
- ✓ Análisis Datos Históricos.
- ✓ Plan Financiero.

---

## Anexos 4 y 5

---

Datos generales de *Producciones*  
*Hinojosa Becerra Media2 S.L.*

Análisis de datos históricos de pérdidas y ganancias de  
*Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.*



Nombre de la Empresa: **Producciones Hinojosa Becerra Media 2,S.L.**

Años del Estudio **2.008** 2.009 2.010 **2.011** 2.011 Los datos son a: **31-12-12**

**Último datos** disponibles del año en curso  
Previsiones a cierre de ejercicio.

Sólo se ponen datos en las celdas en azul.

Datos Generales

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Producciones Hinojosa Becerra Media 2,S.L.

	2008		2009		2010		2011		Datos reales		
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	
<b>Ventas y Prestación de Servicios</b>	<b>131.258</b>	<b>100,0%</b>	<b>53.377</b>	<b>100,0%</b>	<b>-59,3%</b>	<b>46.016</b>	<b>100,0%</b>	<b>-13,8%</b>	<b>325.970</b>	<b>100,0%</b>	<b>608,4%</b>
Compras	50.385	38,39%	11.027	20,8%	-78,0%		0,0%	-100,0%		0,0%	
Variación de Existencias		0,0%	-5.520	-10,3%			0,0%	-100,0%		0,0%	
<b>Coste de las Ventas</b>	<b>50.385</b>	<b>38,4%</b>	<b>16.597</b>	<b>31,1%</b>	<b>-67,1%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	
<b>Margen Bruto sobre Ventas</b>	<b>80.873</b>	<b>61,6%</b>	<b>36.780</b>	<b>68,9%</b>	<b>-54,5%</b>	<b>46.016</b>	<b>100,0%</b>	<b>25,1%</b>	<b>325.970</b>	<b>100,0%</b>	<b>608,4%</b>
Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)	40.840	31,1%	25.285	47,4%	-38,1%	78.016	60,9%	10,8%	64.318	19,7%	129,6%
Cargas Sociales (RETA y SS a C Emp)	5.689	4,3%		0,0%	-100,0%		0,0%			0,0%	
Tributos y Tasas		0,0%		0,0%			0,0%			0,0%	
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)		0,0%		0,0%			0,0%		4.131	1,3%	
Gestoría, Asesoría y Auditorías (Servicios Profesionales Indep.)		0,0%		0,0%			0,0%		68.206	20,9%	
Material de Oficina		0,0%		0,0%			0,0%			0,0%	
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas		0,0%		0,0%			0,0%		270	0,1%	
Primas de Seguros		0,0%		0,0%			0,0%		3.305	0,7%	
Trabajos Realizados por Otras Empresas		0,0%		0,0%			0,0%		135.294	41,5%	
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación		0,0%		0,0%			0,0%			0,0%	
Arrendamientos y Cánones		0,0%		0,0%			0,0%		30.620	6,3%	
Transportes y Mensajería		0,0%		0,0%			0,0%			0,0%	
Servicios Bancarios y Similares		0,0%		0,0%			0,0%			0,0%	
Otros gastos de explotación	10.600	14,9%	16.297	30,5%	-16,9%	25.574	55,6%	56,9%		0,0%	-100,0%
<b>Resultado Operativo (EBITDA)</b>	<b>14.744</b>	<b>11,2%</b>	<b>-4.802</b>	<b>-9,0%</b>	<b>-132,6%</b>	<b>-7.574</b>	<b>-16,5%</b>	<b>57,7%</b>	<b>29.992</b>	<b>9,2%</b>	<b>-496,0%</b>
Dotación Amortizaciones	1.754	1,3%	1.985	3,7%	13,2%	1.706	3,7%	86,7%		0,0%	-100,0%
Dotación Provisión por Operac. Comerc. a CP		0,0%		0,0%			0,0%			0,0%	
<b>Total Gastos de Explotación</b>	<b>67.883</b>	<b>51,7%</b>	<b>43.568</b>	<b>81,6%</b>	<b>-35,8%</b>	<b>57.296</b>	<b>124,5%</b>	<b>31,5%</b>	<b>295.977</b>	<b>90,8%</b>	<b>-416,6%</b>
<b>Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)</b>	<b>-12.990</b>	<b>-9,9%</b>	<b>6.788</b>	<b>12,7%</b>	<b>-152,3%</b>	<b>-11.280</b>	<b>-24,5%</b>	<b>66,2%</b>	<b>29.992</b>	<b>9,2%</b>	<b>-368,9%</b>
Ingresos Financieros	71	0,1%		0,0%	-100,0%		0,0%			0,0%	
Gastos Financieros	5.389	5,6%	1.095	2,1%	-85,2%	820	1,8%	-25,1%		0,0%	-100,0%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-7.318</b>	<b>-5,6%</b>	<b>-1.095</b>	<b>-2,1%</b>	<b>-85,0%</b>	<b>-820</b>	<b>-1,8%</b>	<b>-25,1%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>-100,0%</b>
<b>Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales</b>	<b>5.672</b>	<b>4,3%</b>	<b>-7.882</b>	<b>-14,8%</b>	<b>-239,0%</b>	<b>-12.100</b>	<b>-26,3%</b>	<b>53,5%</b>	<b>29.992</b>	<b>9,2%</b>	<b>-347,9%</b>
Ingresos excepcionales		0,0%		0,0%			0,0%			0,0%	
Gastos excepcionales		0,0%		0,0%			0,0%			0,0%	
<b>Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)</b>	<b>5.672</b>	<b>4,3%</b>	<b>-7.882</b>	<b>-14,8%</b>	<b>-239,0%</b>	<b>-12.100</b>	<b>-26,3%</b>	<b>53,5%</b>	<b>29.992</b>	<b>9,2%</b>	<b>-347,9%</b>
Provisión Impuesto sobre Beneficios	1.418	1,1%	-1.971	-3,7%	-239,0%	0	0,0%	-100,0%	7.498	2,3%	
<b>Resultado después de Impuestos</b>	<b>4.254</b>	<b>3,2%</b>	<b>-5.912</b>	<b>-11,1%</b>	<b>-239,0%</b>	<b>-12.100</b>	<b>-26,3%</b>	<b>104,7%</b>	<b>22.494</b>	<b>6,9%</b>	<b>-285,9%</b>
Provisión Impuesto s/ Btos		25%									
Nº de Empleados	3		1		-66,7%	3		200,0%	0		-100,0%
Ventas por Empleado	43.752	33,3%	53.377	100,0%	22,0%	15.339	33,3%	-71,3%	54.328	16,7%	254,2%
Punto de Equilibrio teórico	122.168	93%	64.816	49%	-46,9%	88.116	126%	-10,3%	295.977	91%	409,3%
Cash Flow Económico	6.008	5%	-3.926	-7%	-165,3%	-8.394	-18%	113,8%	22.494	7%	-368,0%

3\_Análisis ENISA 7-11 DEFINITIVO 24 enero



---

## Anexo 5

Análisis de datos históricos de pérdidas y ganancias de  
*Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.*





## Balance de Situación

Producciones Hinojosa Becerra Media 2,S.L.

Los Datos de los 3 primeros ejercicios están copiados de la información oficial presentada en el Impuesto de Sociedades de la Empresa.

ACTIVO	Reales				PASIVO + PATRIMONIO NETO	Reales			
	2008	2009	2010	2011		2008	2009	2010	2011
<b>ACTIVO NO CORRIENTE NETO - Inmovilizado Neto</b>	<b>99.278</b>	<b>99.263</b>	<b>99.303</b>	<b>-3.706</b>	<b>PATRIMONIO NETO - Recursos Propios</b>	<b>45.930</b>	<b>6.058</b>	<b>-15.007</b>	<b>13.399</b>
<b>Inmovilizado Material Neto</b>	<b>0</b>	<b>99.263</b>	<b>99.303</b>	<b>-3.706</b>	Capital Social	3.005	3.005	3.005	3.005
Terrenos y Bienes Naturales					Prima de Emisión				
Edificios y Construcciones				-3.706	Reservas Obligatorias				
Instalaciones/Acondicionamiento		99.263	99.303		Reservas Voluntarias				
Maquinaria					Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores	4.711	8.965	5.912	12.100
Utillaje, Herramientas, Menaje,...					Resultado del Ejercicio	4.234	-5.912	-12.100	22.464
Mobiliario					Subvenciones, Donaciones y Legados	13.961			
Elementos de Transporte									
Equipos Informáticos									
Activos por impuestos diferidos		1.971							
<b>Inmovilizado Intangible Neto</b>	<b>99.278</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE - Exigible a Largo Plazo</b>	<b>78.987</b>	<b>73.348</b>	<b>68.520</b>	<b>97.283</b>
Gastos de I+D					Acreedores L.P. Financieros - Préstamos	19.987	31.948	68.376	97.283
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web					Acreedores L.P. Financieros - Leasing				
Propiedad Industrial					Otros Acreedores L.P.				
Otro Inmovilizado Intangible	99.278								
<b>Inversiones Inmobiliarias Netas</b>									
<b>Inmovilizado Financiero</b>									
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>55.285</b>	<b>44.816</b>	<b>35.223</b>	<b>177.421</b>	<b>PASIVO CORRIENTE - Exigible a Corto Plazo</b>	<b>29.646</b>	<b>64.674</b>	<b>81.012</b>	<b>63.033</b>
<b>Existencias</b>	<b>5.520</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Acreedores C.P. Financieros - Créditos				
Materias Primas					Acreedores Comerciales	1.987	12.954	15.815	15.920
Mercaderías / Productos Terminados	1.520				Efectos a pagar				
<b>Realizable</b>	<b>26.767</b>	<b>29.499</b>	<b>22.002</b>	<b>107.964</b>	C/C con Socios y Administradores				
Clientes	17.940	18.156	14.150	77.461	Salarios a Pagar				
Otros deudores	8.827	11.342	7.852	30.502	Provisiones por Operac. Comerc. a CP				
<b>Disponibile</b>	<b>22.998</b>	<b>15.317</b>	<b>13.220</b>	<b>69.457</b>	Administraciones Públicas Acreedoras				
Bancos	22.998	15.317	13.220	69.432	Otras deudas a corto plazo	9.177	9.177	9.177	
Caja				3.026	Otros acreedores	22.858	42.542	56.020	47.113
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>154.563</b>	<b>144.079</b>	<b>134.526</b>	<b>173.715</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>154.563</b>	<b>144.079</b>	<b>134.526</b>	<b>173.715</b>

3\_Análisis ENISA 7-11 DEFINITIVO 24 enero

## Análisis de Balance

Producciones Hinojosa Becerra Media 2,S.L.

ACTIVO	Reales						Previsión		
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	
<b>Total Activo No Corriente Neto</b>	<b>99.278</b>	<b>64,2%</b>	<b>99.263</b>	<b>68,9%</b>	<b>99.303</b>	<b>73,8%</b>	<b>-3.706</b>	<b>-2,1%</b>	<b>0</b>
Existencias	5.520	3,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Realizable	26.767	17,3%	29.499	20,5%	22.002	16,4%	107.964	62,1%	0
Disponibile	22.998	14,9%	15.317	10,6%	13.220	9,8%	69.457	40,0%	0
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>55.285</b>	<b>35,8%</b>	<b>44.816</b>	<b>31,1%</b>	<b>35.223</b>	<b>26,2%</b>	<b>177.421</b>	<b>102,1%</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>154.563</b>	<b>100,0%</b>	<b>144.079</b>	<b>100,0%</b>	<b>134.526</b>	<b>100,0%</b>	<b>173.715</b>	<b>100,0%</b>	<b>0</b>

ACTIVO	Reales						Previsión		
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	
<b>Total Activo No Corriente Neto</b>	<b>99.278</b>	<b>64,2%</b>	<b>99.263</b>	<b>68,9%</b>	<b>99.303</b>	<b>73,8%</b>	<b>-3.706</b>	<b>-2,1%</b>	<b>0</b>
Existencias	5.520	3,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Realizable	26.767	17,3%	29.499	20,5%	22.002	16,4%	107.964	62,1%	0
Disponibile	22.998	14,9%	15.317	10,6%	13.220	9,8%	69.457	40,0%	0
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>55.285</b>	<b>35,8%</b>	<b>44.816</b>	<b>31,1%</b>	<b>35.223</b>	<b>26,2%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>154.563</b>	<b>100,0%</b>	<b>144.079</b>	<b>100,0%</b>	<b>134.526</b>	<b>100,0%</b>	<b>173.715</b>	<b>100,0%</b>	<b>0</b>

	2008	2009	2010	2011	2011
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>25.639</b>	<b>-19.858</b>	<b>-45.790</b>	<b>114.388</b>	<b>0</b>

Análisis de Balance



---

## Anexos 6 y 7

---

Balance de situación y análisis de balances de  
*Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.*

Plan financiero: ratios de *Producciones  
Hinojosa Becerra Media2 S.L.*



P. NETO + PASIVO	Reales						Previsión			
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2011	%
<b>P. Neto - Recursos Propios</b>	<b>45.930</b>	<b>29,7%</b>	<b>6.058</b>	<b>4,2%</b>	<b>-15.007</b>	<b>-11,2%</b>	<b>13.399</b>	<b>7,7%</b>	<b>0</b>	
Exigible a Largo Plazo	78.987	51,1%	73.348	50,9%	68.520	50,9%	97.283	56,0%	0	
Exigible a Corto Plazo	29.646	19,2%	64.674	44,9%	81.012	60,2%	63.033	36,3%	0	
<b>Total Pasivo Exigible</b>	<b>108.632</b>	<b>70,3%</b>	<b>138.021</b>	<b>95,8%</b>	<b>149.532</b>	<b>111,2%</b>	<b>160.316</b>	<b>92,3%</b>	<b>0</b>	
<b>TOTAL P. NETO + PASIVO</b>	<b>154.563</b>	<b>100,0%</b>	<b>144.079</b>	<b>100,0%</b>	<b>134.526</b>	<b>100,0%</b>	<b>173.715</b>	<b>100,0%</b>	<b>0</b>	

Balance cuadrado 0

P. NETO + PASIVO	Reales						Previsión			
	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2011	%
Recursos Propios	45.930	29,7%	6.058	4,2%	-15.007	-11,2%	13.399	7,7%	0	
Exigible a Largo Plazo	78.987	51,1%	73.348	50,9%	68.520	50,9%	97.283	56,0%	0	
<b>Recursos Permanentes</b>	<b>124.917</b>	<b>80,8%</b>	<b>79.406</b>	<b>55,1%</b>	<b>53.513</b>	<b>39,8%</b>	<b>110.682</b>	<b>63,7%</b>	<b>0</b>	
Total Pasivo Corriente	29.646	19,2%	64.674	44,9%	81.012	60,2%	63.033	36,3%	0	
<b>TOTAL P. NETO + PASIVO</b>	<b>154.563</b>	<b>100,0%</b>	<b>144.079</b>	<b>100,0%</b>	<b>134.526</b>	<b>100,0%</b>	<b>173.715</b>	<b>100,0%</b>	<b>0</b>	

Análisis de Balance

Ratios

PRODUCCIONES MINOJSA DE CEREA S.A.

Ratios de Rentabilidad	Fórmula	Reales					Previsión	Comentario
		2008	2009	2010	2011	2011		
<b>1. ROI (Return On Equity)</b>	$\frac{\text{Rentabilidad Financiera sobre el Capital Invertido}}{\text{Beneficio Neto} / \text{Recursos Propios} \times 100}$	9,3%	-97,6%	80,6%	167,9%			
<b>2. ROI (Return On Investment)</b>	$\frac{\text{Rentabilidad Económica sobre el Inversión}}{\text{Beneficio Neto} / \text{Activo Total} \times 100}$	2,8%	-4,1%	-9,0%	12,9%			
<b>3. ROS (Return On Sales)</b>	$\frac{\text{Margen sobre Ventas}}{\text{Beneficio Neto} / \text{Ventas} \times 100}$	3,2%	-1,1%	-26,3%	6,9%			
<b>Ratios de Eficiencia</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011</b>	<b>Comentario</b>	
<b>1. Rotación del Activo No Corriente</b>	$\frac{\text{Ingresos de Explotación} / \text{Activo No Corriente} \times 100}{\text{Activo No Corriente}}$	1,32	0,54	0,46	-87,96			
<b>2. Rotación del Activo</b>	$\frac{\text{Ingresos de Explotación} / \text{Activo Total} \times 100}{\text{Activo Total}}$	0,85	0,37	0,34	1,88			
<b>3. Rotación del Patrimonio</b>	$\frac{\text{Ingresos de Explotación} / \text{Patrimonio} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	2,37	2,93	1,31	1,84			
<b>4. Rotación de Explotación</b>	$\frac{\text{Coste de la Ventosa} / \text{Explotación} \times 100}{\text{Explotación}}$	9,13						
<b>Ratios Financieros</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011</b>	<b>Comentario</b>	
<b>1. Liquididad General</b>	$\frac{\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente} \times 100}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,86	0,69	0,43	2,81			
<b>2. Liquididad Estricta (Prueba Acida)</b>	$\frac{\text{Activo Corriente} / \text{Explotación} / \text{Pasivo Corriente} \times 100}{\text{Explotación}}$	1,68	0,69	0,43	2,81			
<b>3. Disponibilidad</b>	$\frac{\text{Disponibilidad} / \text{Pasivo Corriente} \times 100}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,78	0,24	0,16	1,10			
<b>4. Entrenamiento o Apalancamiento</b>	$\frac{\text{Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	70,3%	95,8%	111,2%	92,3%			
<b>5. Cobertura de Intereses</b>	$\frac{\text{Beneficio} / \text{Coste de Intereses} \times 100}{\text{Coste de Intereses}}$	1,78	-6,20	-13,75				
<b>6. Coste Medio de los Recursos Propios</b>	$\frac{\text{Coste Financiero} / \text{Recursos Propios} \times 100}{\text{Recursos Propios}}$	6,8%	6,8%	6,5%	6,0%			
<b>7. Fianc. Medio de Cobertura</b>	$\frac{\text{Coste Financiero} / \text{Activo Total} \times 100}{\text{Activo Total}}$	49,99	124,16	112,24	86,74			
<b>8. Fianc. Medio de Pasivo Corriente</b>	$\frac{\text{Coste Financiero} / \text{Pasivo Corriente} \times 100}{\text{Pasivo Corriente}}$	-14,39	-426,88					
		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2011</b>	<b>Comentario</b>	
<b>Fondo de Maniobra</b>	$\frac{\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente} \times 100}{\text{Pasivo Corriente}}$	25,619	-19,888	-48,790	114,388	0		

Ratios





---

## Anexo 8

Biblia del proyecto *Tatos*, año 2010



Español

# TATOS



3D Animation series (52x7')  
**HD TV**  
Preschool

**TV MEDIA**

ARTE SONORA  
ESTUDIOS S.L.

ALGOLIERES  
CERDÀ & COPONS



Aprende a comer jugando

© 2010 Tvmedia2

## Índice

1.0	Consideraciones generales .....	3
1.1	Pitch / concepto	
1.2	Idea, sinopsis y target	
2.0	Los personajes .....	4
3.0	Gráfica .....	8
3.1	Logotipo	
3.2	Tipografía	
3.3	Rotoscopias	
3.4	Expresiones	
3.5	Bocetos de personajes episódicos	
3.6	Cajón de juguetes	
3.7	Atrezzo parque	
3.8	Atrezzo ludoteca	
3.9	Juguetes Tato y Tata	
4.0	Formato y escaleta estándar .....	27
5.0	Contenido .....	29
5.1	Entretener, formar e informar	
5.2	Curriculum y adaptación de contenidos	
5.3	Conflicto narrativo y el humor	
5.4	Valores transversales	
6.0	Curriculum educativo .....	30
7.0	Espacio escénico - backgrounds .....	31
8.0	Canciones, música y sonorización .....	35
9.0	Desarrollo 360° .....	36
10.0	Los 13 primeros Storylines .....	37
11.0	2 guiones de muestra .....	39
12.0	Desarrollo Curriculum .....	52
13.0	Presupuesto estimado .....	62
14.0	Plan de producción .....	63
15.0	Relación de Recursos Humanos (CV) .....	64
16.0	Relación de Medios Técnicos .....	75





## 1.0 Consideraciones generales

### 1.1 Concepto / Pitch

TATOS es una serie pre-escolar de animación en 3D (52 x 7' para la primera temporada) destinada a niños de 2 a 4 años.

TATOS, además de divertir a los niños, les presenta un modelo sano de nutrición. Para ello, la serie se basa en la dieta mediterránea y trabaja a partir de un currículum educativo nutricional. Dicho currículum, no sólo trata aspectos estrictamente nutricionales, sino que también articula una serie de elementos relacionados con los procesos de aprendizaje pre-escolar (Organización cognoscitiva y descubrimiento del yo y su entorno).

En cada capítulo, gracias a Panta - un personaje que es una pantalla de televisión -, Tato y Tata descubren un nuevo alimento, encarnado en un personaje animado. Tato y Tata aprenden a identificar dicho alimento y a diferenciarlo de los demás, así como otros aspectos interesantes pero sencillos en torno a su origen, su composición... Por supuesto, Tato y Tata también descubren diversas maneras de cocinar el alimento presentado. Los capítulos de TATOS siempre acaban con una canción que recoge el contenido más importante del capítulo a la vez que sirve de refuerzo positivo para la audiencia.

TATOS es una serie en 3D, pero también ofrece imágenes reales al espectador, con el propósito de que el mundo imaginario de los TATOS se pueda identificar con el mundo real de la audiencia.

Para que los niños y niñas puedan seguir ordenadamente los conflictos narrativos de cada capítulo, TATOS cuenta con una escaleta trabada donde quedan ordenados una serie de pasos que ayudan a la comprensión: presentación, identificación, discriminación, conocimientos académicos, opinión y refuerzo positivo-repaso del contenido del episodio.

### 1.2 Idea, Sinopsis y Target

#### Idea

Todo el mundo está de acuerdo en que los niños deben de tener una dieta equilibrada y variada para su correcto desarrollo. Sin embargo a los padres les cuesta incorporar nuevos alimentos a las dietas de sus hijos. TATOS contribuye activamente a dar a conocer los alimentos a los niños de manera divertida tomando como base la dieta mediterránea y planteando sencillos conflictos adaptados al target.

#### Sinopsis

Tato y Tata están encantados con Panta, un personaje que les presenta todo tipo de alimentos. Además de divertirse, Tato y Tata descubrirán muchas cosas que desconocían de estos alimentos y, obviamente, maneras deliciosas de comerlos.

#### Target

TATOS es una serie de animación pre-escolar dirigida a la primera franja de este target, es decir la franja que abarca desde los 2 a los 4 años. A estas edades los niños empiezan a conocer y familiarizarse con los alimentos y están en un momento de su desarrollo óptimo para incorporar el aprendizaje de los hábitos alimenticios, así como los relacionados con la organización cognoscitiva y el descubrimiento del entorno.

3





## 2.0 Los personajes

**TATO.** 3 a 4 años

Es un niño curioso, divertido, impulsivo, extrovertido y muy dinámico. Es muy inquieto y a menudo se precipita tanto en sus valoraciones como en sus acciones. De hecho, muchas veces hace las cosas sin pensar. Esto le lleva a protagonizar frecuentes conflictos con su entorno más inmediato. Por otro lado, Tato es valiente, valeroso y un tanto atrevido. Le gusta probar todo tipo de alimentos e identificar gustos y sabores. Siempre quiere ser el primero en todo y por eso le gusta entrar en competición con sus amigos.

A Tato le encanta correr y perseguir a los diferentes personajes episódicos que aparecen en cada capítulo. Eso, junto a la precipitación que le caracteriza, suele hacerle tropezar frecuentemente.

Con Tata se complementa estupendamente ya que ésta suele ayudarle cuando la precipitación de Tato le juega alguna mala pasada. Por otro lado, cuando Tata se bloquea, Tato consigue desbloquearla con alguna acción original e improvisada.



4



## TATA, 3 a 4 años

Es una niña reflexiva y tranquila. Le gusta analizar bien las cosas y suele meditar bien cualquier decisión que vaya a tomar. Suele pensar en voz alta porque le gusta compartir sus razonamientos con sus amigos y la audiencia. Se encariña con los personajes episódicos y le encanta hacer preguntas a todo el mundo. Le suele intrigar bastante los efectos positivos de cada alimento en particular. También disfruta describiendo, comparando y dibujando al alimento del día. De hecho es una buena dibujante y da cuenta de ello cuando interactúa con PANTA.

Sin embargo, a Tata, lo que más le gusta es mezclar los sabores y por ello se entusiasma con los diferentes platos que el personaje episódico presenta en cada capítulo.

Se lleva a las mil maravillas con Tato. Si Tato es la acción, Tata es el raciocinio. A veces, la impaciencia de Tato puede llevar a que Tata tenga que tomar una resolución de manera precipitada, lo que la incomoda sobremedida.



5

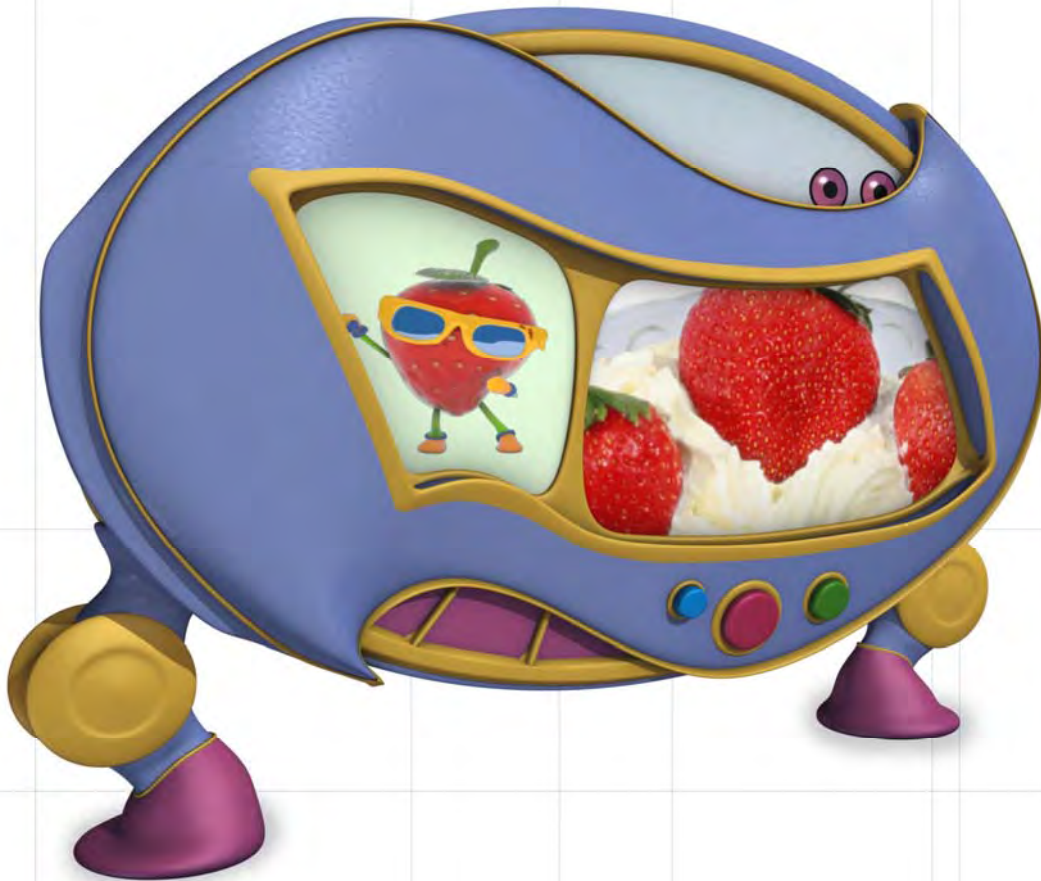


**PANTA**, pantalla digital antropomórfica

Personaje pantalla antropomórfica (ojos, boca, piernas...)

Panta es una pantalla de plasma que se mueve, habla y es muy colaboradora aunque un poco despistada. Es imprevisible, neurótica y muy graciosa. Todos los personajes episódicos salen y entran del interior de su pantalla. Desgraciadamente, Panta suele perder a los personajes que ha invitado y esto le genera un ansia enorme que sus amigos Tato y Tata intentan mitigar. Panta no sólo interactúa oralmente y físicamente con los demás personajes, sino que tiene la virtualidad de convertirse en una especie de pizarra digital que Tato y Tata utilizarán para dibujar, comparar y/o identificar el alimento del día.

Además, Panta puede proveer a la audiencia y a nuestros protagonistas de información relacionada con el alimento del día siempre que su neurosis compulsiva no aparezca por cualquier pequeño inconveniente que le perturbe.





Episódicos

En general, todos los personajes episódicos son alimentos personalizados y con características antropomórficas (piernas, brazos, manos, cara). Los personajes-alimento no hablan, se expresan mediante movimientos y sonidos onomatopéyicos, pero siempre son muy claros en sus expresiones. En general, suelen ser los detonadores del conflicto y a la vez los informadores que, a su manera, explicaran como cocinar o comer el alimento que representan.

Aunque cada episodio es coprotagonizado por uno de estos personajes, esto no excluye que puedan darse casos en los que aparezca más de un personaje por episodio.





### 3.0 Gráfica

#### 3.1 Logotipo



#### 3.2 Tipografía

##### Hand Of Sean

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
! ! ? ( ) . , ; : ' " /  
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z

##### Flabby Bums Handwriting

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
! ! ? ( ) . , ; : ' " /  
a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z

8



TATO (rotoscopia)



### 3.3 Rotoscopias





TATA (rotoscopia)

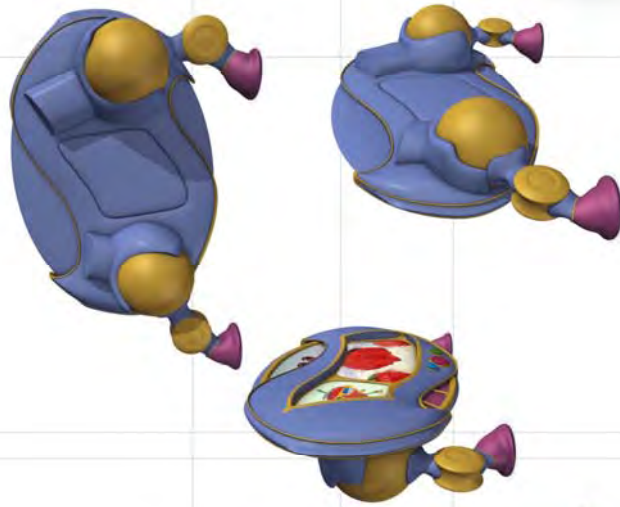


TATOS<sup>®</sup>

10



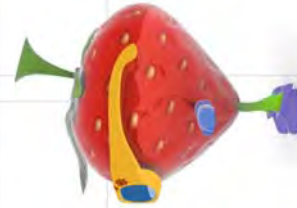
PANTA (rotoscopia)



IATOS<sup>®</sup>



TERESA (rotoscopia)



IATOS<sup>®</sup>

12





3.4 Expresiones

TATO (expresiones)



Alegre



Enfadado



Triste



Asustado

14



TATA (expresiones)



Alegre



Enfadado



Triste

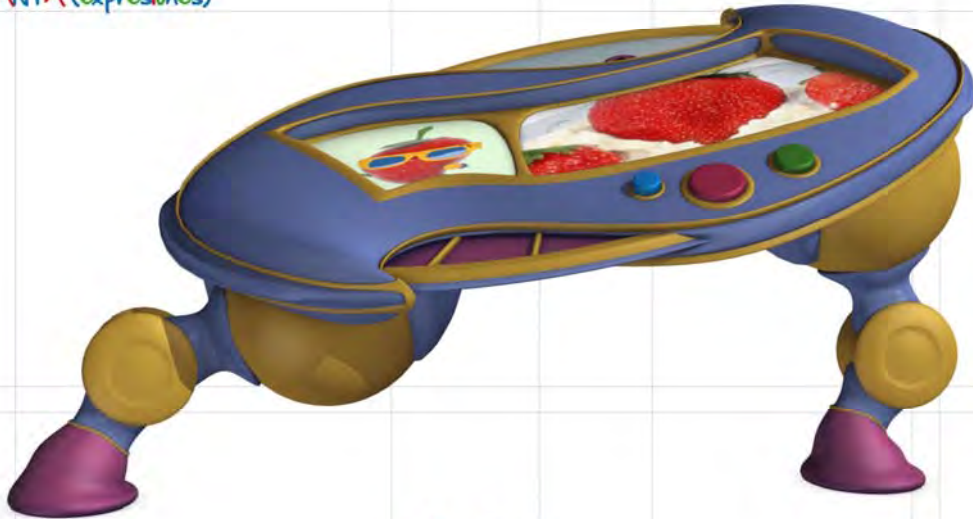


Asustado

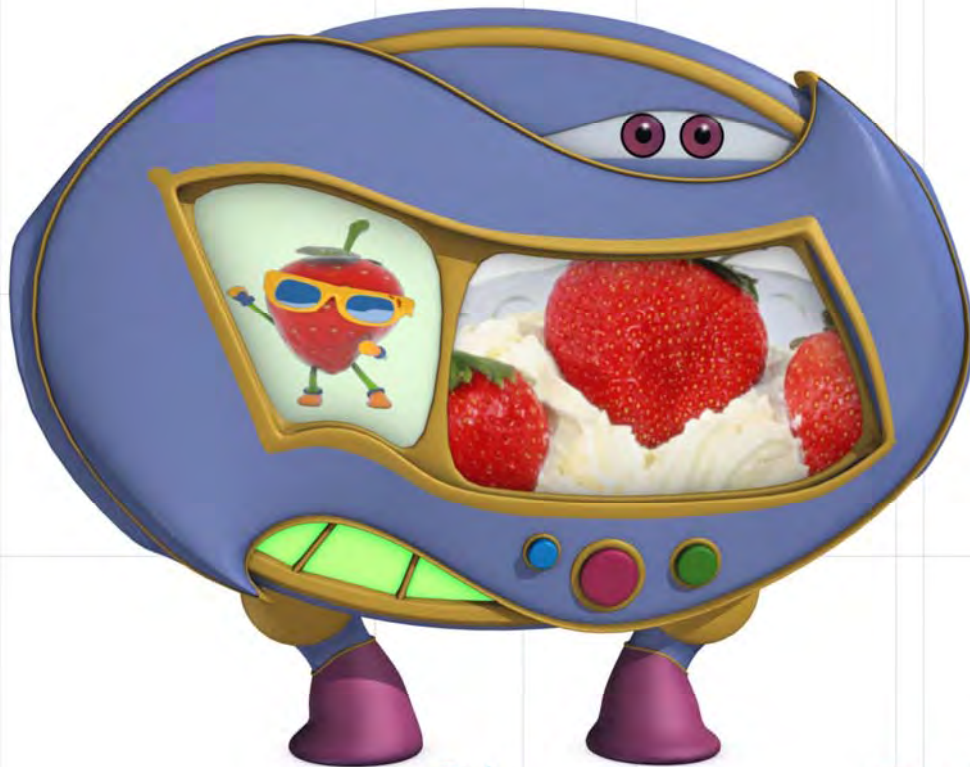
15



PANTA (expresiones)



Aventurera



Triste

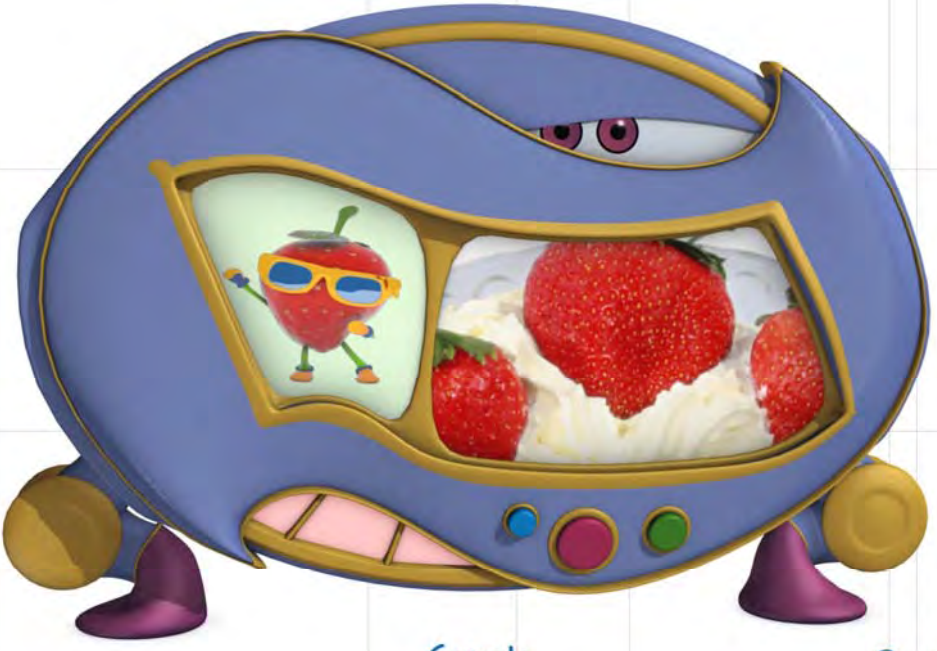
16







Enfadada



Cansada

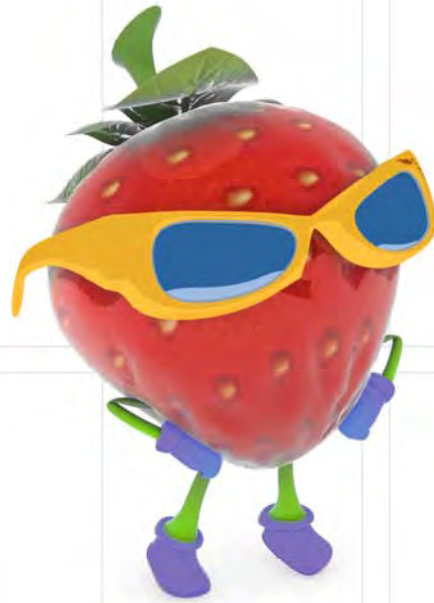
17



TERESA (expresiones)



Alegre



Enfadada



Triste



Asustada

18



TERO (expresiones)



Alegre



Enfadado



Triste



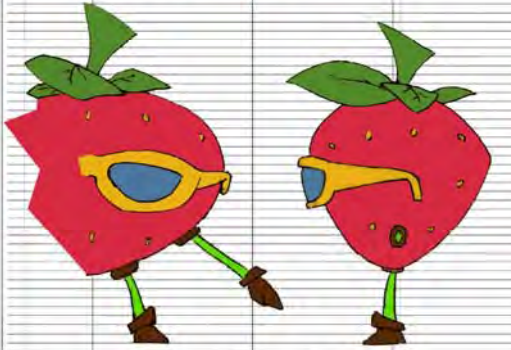
Asustado

19

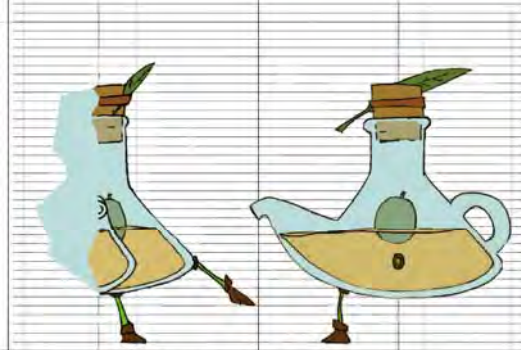




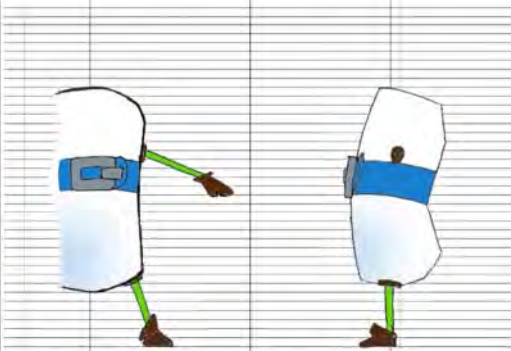
3.5 Bocetos de personajes episódicos



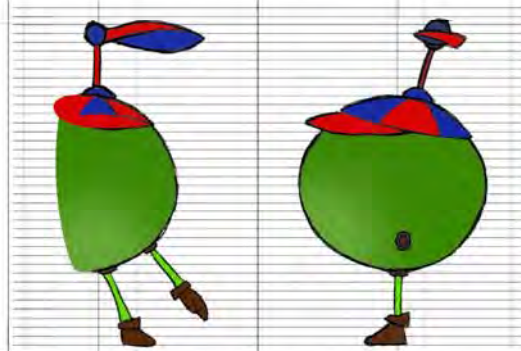
Nombre personaje : TERESA, LA FRESA (boceto para 3D)



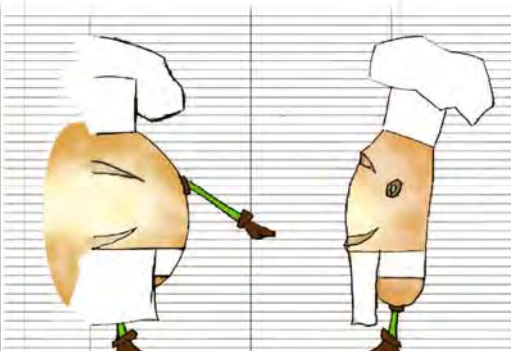
Nombre personaje : TERO, EL ACEITERO (boceto para 3D)



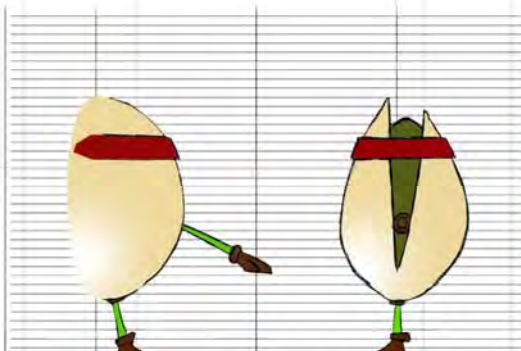
Nombre personaje : UN REBOLTOSO GRANO DE ARROZ (boceto para 3D)



Nombre personaje : DANTE, EL GUISANTE (boceto para 3D)

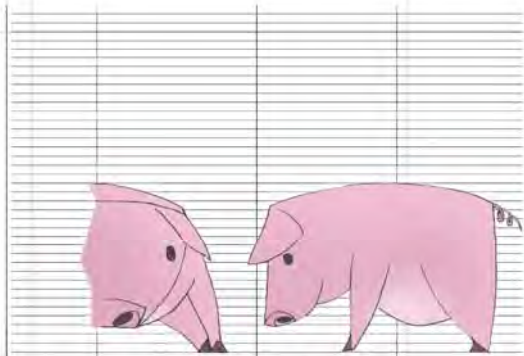


Nombre personaje : UN PAN FUERA DE SERIE (boceto para 3D)

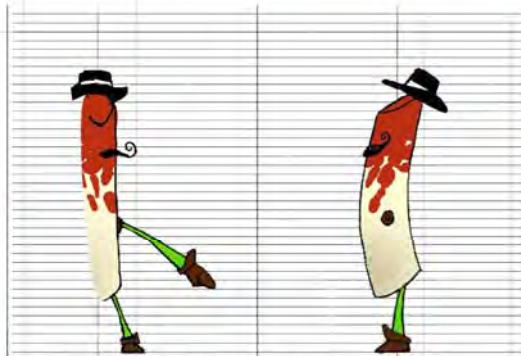


Nombre personaje : PISTACHITO, EL PISTACHO DESPISTADO (boceto para 3D)

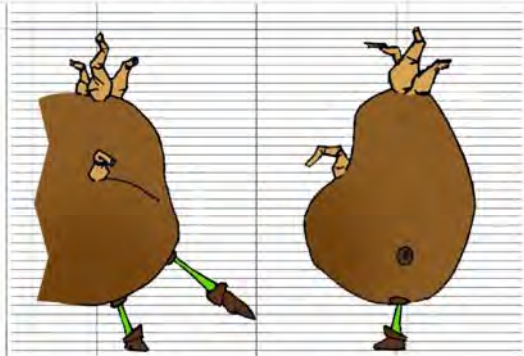




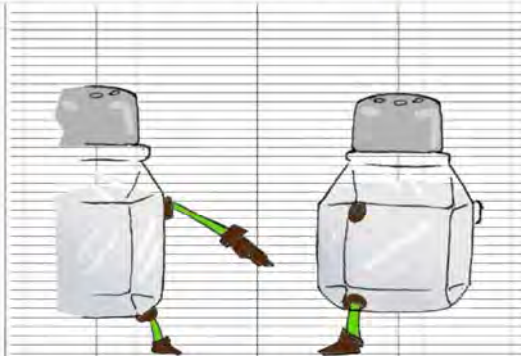
Nombre personaje : LERDO, EL CERDO (boceto para 3D)



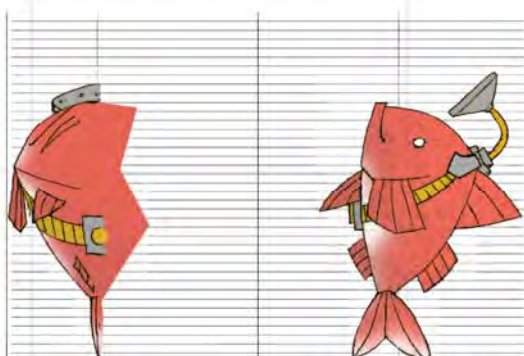
Nombre personaje : EL SR. MACARRÓN (boceto para 3D)



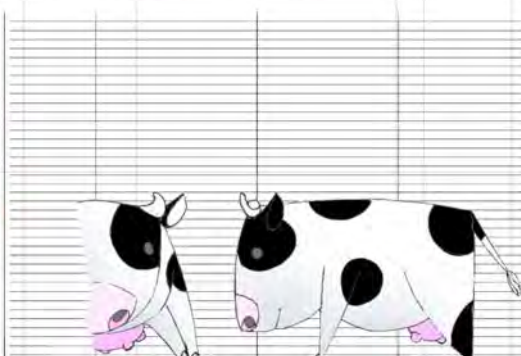
Nombre personaje : LA PATATA VIAJERA (boceto para 3D)



Nombre personaje : EL SR. SALERO (boceto para 3D)

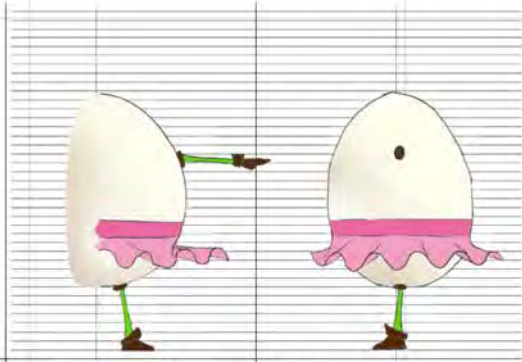


Nombre personaje : SALMONETE (boceto para 3D)



Nombre personaje : LA VACA LECHERA (boceto para 3D)



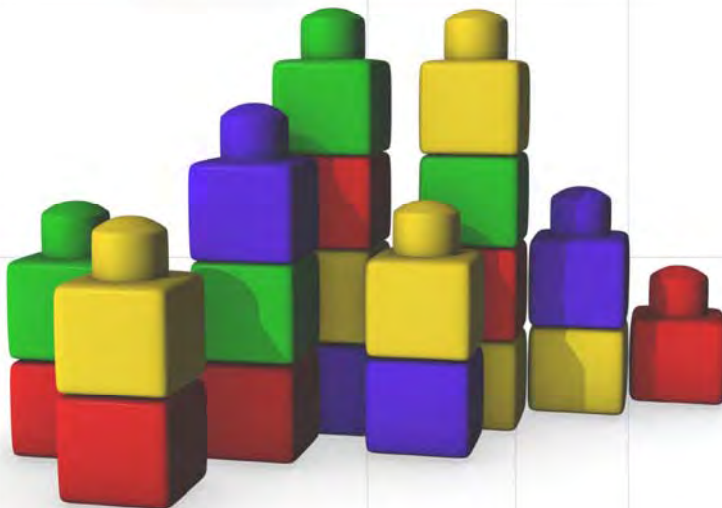


Nombre personaje : EVO, EL HUEVO (boceto para 3D)





3.6 Cajón de juguetes



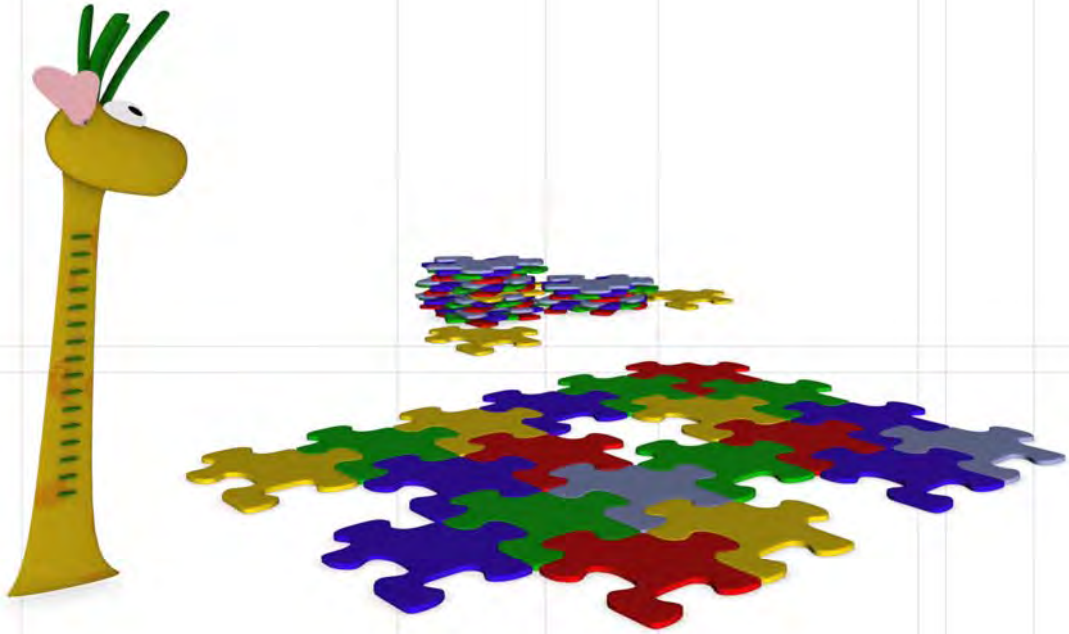
3.7 Atrezzo parque



24



3.8 Atrezzo ludoteca



## 4.0 Formato y escaleta estándar

TATOS es una serie de animación en 3D formada por episodios de 7' (52 x 7' para la primera temporada).

Siendo una serie en 3D, la presencia de Panta - un personaje que es una pantalla de plasma móvil - permite que el programa además del 3D muestre imágenes reales y dibujos que conectan el mundo imaginativo de TATOS con la realidad que conoce el espectador y con los procesos de aprendizaje pre-escolares.

TATOS dispone de una escaleta estándar que, sin encorsetar los sencillos conflictos narrativos que desarrolla la serie, garantiza una estructura trabada que facilita que los niños y niñas puedan seguir perfectamente todo el episodio. Los guiones de la serie, se trabajan en base a dicha escaleta:

### ESCALETA ESTÁNDAR

10. Cabecera 30"

20. Presentación 35"

Mientras los TATOS juegan alrededor de su cajón de juguetes, Panta se dedica a buscar al alimento invitado (por ejemplo, "Teresa, la fresa", a quien utilizamos para ejemplificar la escaleta estándar).

Panta preguntará a Tato y Tata si han visto a "Teresa, la Fresa", mientras ésta, en la más pura tradición del Slapstick, en segundo y tercer término, se dedica a buscar dónde esconderse, entra y sale de plano sin ser vista, etc... Como Tato y Tata no saben cómo es "Teresa" le preguntan a Panta cómo es.

30. Identificación 1'20"

Panta y los TATOS establecen un diálogo - oral y visual - a partir de los dibujos e imágenes que se proyectan en el interior de Panta (ya sea porque los TATOS lo dibujan o bien porque los genera Panta) descubrimos el color, la forma y, en definitiva, las características físicas del personaje.

Se trata de hacer una buena identificación visual. Cuando los TATOS ya se han hecho una idea de cómo puede ser "Teresa, la fresa", ya están listos para buscarla. Por supuesto mientras ha sucedido lo anteriormente descrito, "Teresa", ha seguido entrando y saliendo de plano en el segundo y tercer término y, más o menos al final de la secuencia, se ocultará en el cajón de juguetes.

40. La búsqueda. Discriminación y reconocimiento 1'15"

Tato y Tata abandonan a Panta para buscar a "Teresa, la fresa". Buscan aquí y allí y al final se dirigen







a su cajón de juguetes. Una vez allí, empiezan a sacar objetos (una pelota, roja como una fresa pero que no tiene motas; un corazón rosa, etc.) Al final, aparecerá "Teresa, la fresa". Los TATOS la identificarán y comunicarán a Panta que ya la han encontrado.

50. Información enciclopédica y opinión. 1'30"

"Teresa, la fresa" entra en el interior de Panta y ésta, mucho más tranquila, les cuenta a los TATOS y a la audiencia que "Teresa, la fresa" les va a mostrar un montón de maneras de comer fresas. Mientras "Teresa", "cocina" o "prepara" una serie de platos, Panta, de manera breve y sencilla da información sobre las fresas (información académica acorde con el nivel de pre-escolar). Acto seguido, "Teresa, la fresa" aparece con platos en cada mano y saltará del interior de Panta para mostrar los platos que ha preparado. Dichos platos muestran imágenes reales (fresas con nata, fresas en una ensalada, helado de fresa...).

Los TATOS van probando los platos a medida que "Teresa" los sirve y eso les permite opinar y dar información (es dulce, sabrosa, jugosa, con nata combina muy bien, en helado es refrescante...). Cuando Teresa deja de ofrecer platos, ha llegado el momento de que los TATOS y ella canten la canción de las fresas.

60. Canción Repaso de contenido y refuerzo positivo. 1' 15"

La canción es un repaso del contenido del episodio y en ocasiones incluso sirve para introducir algún otro concepto. Pero además, es un refuerzo positivo que tiene por objeto felicitar a la audiencia y a los propios personajes por haber aprendido un nuevo concepto nutricional. Al final de la canción todos los personajes se despiden a cámara.

70. Pasa rótulos 30"

28



## 5.0 Contenido

### 5.1 Entretener, formar e informar

TATOS parte del axioma del audiovisual educativo – entretener, formar e informar - de manera muy clara, puesto que se dirige a un target en que formación, conocimiento y diversión están todavía en íntima relación.

### 5.2 Currículum y adaptación de contenidos

TATOS estructura el contenido de sus episodios en base al currículum de la serie (ver “5.0 Currículum educativo” y “11.0 Desarrollo del currículum”), pero es evidente que en el guionaje y su edición, se adaptan los contenidos al target. Así, aunque en la estructura de las piezas una de las partes de la escaleta se refiera a contenidos enciclopédicos, estos tienen que ser convenientemente seleccionados y adaptados. Por ejemplo, al hablar de la zanahoria, podremos explicar que ésta va bien para la vista y la piel, pero sería absurdo explicar a niños de 2 a 4 años qué componentes de la zanahoria son los que resultan beneficiosos para nuestra piel y nuestra vista.

### 5.3 Conflicto narrativo y el humor

TATOS plantea sencillos conflictos narrativos adecuados para el target al que se dirige la serie. Estos conflictos se desarrollarán a lo largo del episodio y además permiten vehicular el contenido curricular. Dichos conflictos se resuelven positivamente al final de cada episodio, siempre de forma amena y divertida.

Tanto los conflictos narrativos como el contenido curricular se impregnan de un humor blanco que se expresa tanto en el nivel verbal como en el nivel audiovisual. Por lo que se refiere al humor verbal, éste toma preponderancia en los diálogos entre Tato, Tata y Panta. En cuanto al humor visual, éste se manifiesta, sobre todo, en la presencia de los personajes invitados en cada episodio. Éstos, puesto que no hablan (sólo emiten sonidos y onomatopeyas), suplen esta carencia con sus divertidas acciones y movimientos, que en ocasiones recuerdan al slapstick (las persecuciones, entradas y salidas del cine mudo).

### 5.4 Valores transversales

TATOS fomenta el desarrollo de las capacidades cognoscitivas de los niños mientras estos se divierten, pero además TATOS contiene una serie de valores universales que aparecen transversalmente en la serie: la imaginación, el ensayo-error como método para solucionar problemas, la cooperación con los amigos, la incorporación a grupos, la diversidad, la empatía, el respeto y la armonía con el entorno.





## 6.0 Currículum educativo

TATOS desarrolla, en cada capítulo, un objetivo educativo o centro de interés relacionado con un alimento, a partir del currículum educativo nutricional de la serie. Dicho currículum, no sólo trata aspectos estrictamente nutricionales, sino que también articula una serie de elementos relacionados con los procesos de aprendizaje pre-escolar (Organización cognoscitiva y Descubrimiento del entorno).

Por tanto, nuestro currículum se divide en dos grandes áreas:

### 1.- Nutrición y hábitos alimenticios

Tratamos el origen de los alimentos, usos y maneras de comerlos, diferencias y similitudes, familias de alimentos, los sentidos, los hábitos higiénicos, la diversidad nutricional, la estacionalidad de los alimentos, los elementos positivos que nos aportan los alimentos... A partir del currículum educativo basado en la nutrición, y muy especialmente el modelo de dieta mediterránea, cada episodio de la primera temporada de los TATOS presenta, a partir de un objetivo curricular, un alimento (aceite, fresas, carne, huevos, leche...).

Pese a basarnos en el modelo de dieta mediterránea, TATOS no pretende imponer ningún modelo, más allá de fomentar la diversidad que implica el modelo escogido como punto de partida. Por otro lado, aunque el contenido curricular de TATOS pueda resultar muy interesante para los padres, TATOS capta la atención de los niños a partir de la comedia visual y oral, la aventura y el desarrollo narrativo.

### 2.- Organización cognoscitiva y Descubrimiento del yo y su entorno.

#### Organización cognoscitiva.

En este apartado desarrollamos de manera transversal objetivos relacionados con la discriminación visual (apreciación el color, relación entre el todo y sus partes, secuencia de patrones visuales, igualdad de objetos o imágenes), conceptos de relación (Relación de tamaño, relación de cantidad, relación espacial, relación de tiempo, relación de dirección, relación de calidad, relación de intensidad de sonido, relación de altura), clasificación (por forma, tamaño, función, clase, textura), clasificación múltiple y eliminación (por forma, tamaño, función, clase, textura).

#### Descubrimiento del entorno

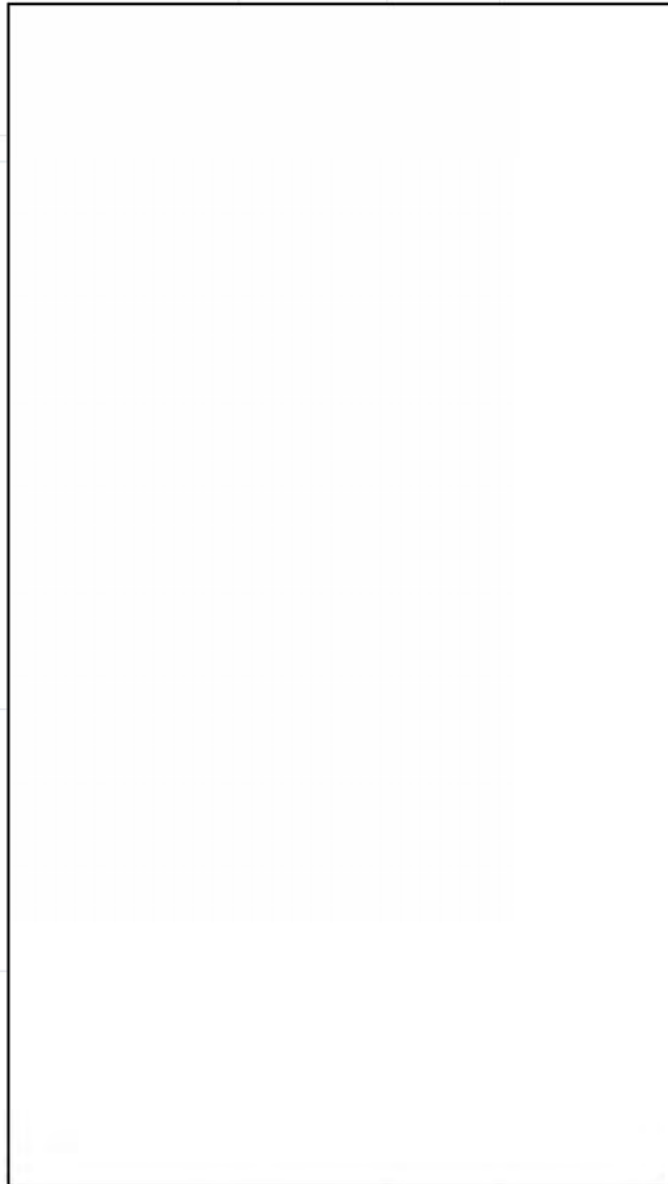
Este apartado aborda objetivos relacionados con el entorno físico y social del niño y la niña. Trabajaremos el yo afectivo (sentimientos y emociones, autoestima, empatía), el yo perceptivo – motor (los cinco sentidos, las partes del cuerpo), la higiene (de manos, cuerpo, dientes), el yo cognitivo (observación, pregunta, planificación) la imaginación (desde todas sus facetas), el medio ambiente (la tierra, el cielo y el agua, los seres vivos), ecología (la contaminación, reciclaje de basura, la reutilización, la conservación del agua), medioambiente creado por el ser humano (construcciones, máquinas, tecnología, medios de transporte, objetos)



## 7.0 Espacio escénico - backgrounds

### LIMBO

El limbo es el espacio natural por excelencia de TATOS. In media res vemos evolucionar a Tato, Tata y Panta junto con el invitado del día. El limbo es un espacio indeterminado en fondo blanco que nos sirve para ubicar a nuestros personajes en entornos imaginarios que van más allá de nuestros sets habituales.



31



## LUDOTECA

La ludoteca es un espacio multiusos de planta rectangular compuesto por una pared frontal con dos grandes ventanas rectangulares en cruz. La pared de toda la estancia está pintada con los motivos de una gran pradera y el cielo con nubes que se extiende por el techo. En la pared derecha encontramos una sucesión de estanterías que contienen juguetes, muñecos, aros, puzles, libros, discos, etc... El suelo habitualmente suele estar ocupado por multitud de juguetes y libros.

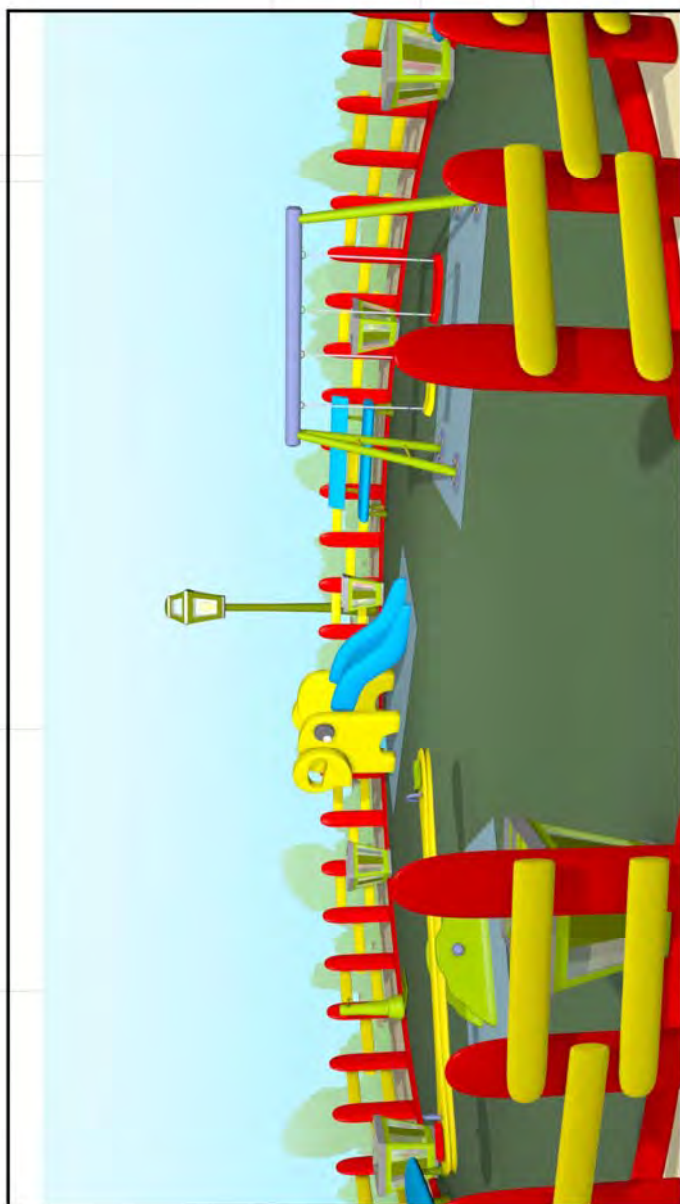


32



**PARQUE INFANTIL**

El parque infantil es la conexión de nuestros personajes con el exterior. Se encuentra en una explanada con un bosque cercano. De forma circular, está vallado con unas maderas pintadas de rojo y amarillo. En su interior encontramos un columpio, un tobogán y un balancín que nuestros personajes utilizarán a menudo.





## OTROS ESPACIOS ESCÉNICOS

Según las necesidades de guionaje de cada temporada, podremos utilizar algún espacio escénico especial como por ejemplo una selva, un escenario de actuaciones, una cocina, etc. No obstante, el limbo será habitualmente, el encargado de representar aquellos escenarios "extra" incorporando elementos de atrezzo identificativos del set requerido por guión.



## 8.0 Canciones, música y sonorización

La música es un elemento transversal y dinamizador de la serie. Su utilización se divide en dos frentes fundamentales: La canción como refuerzo positivo al final de cada capítulo y la música incidental que tendrá una marcada presencia en todas las secuencias de la serie.

Cada episodio de TATOS termina con una canción interpretada por los personajes. La canción nos sirve de refuerzo positivo y celebra que Tato y Tata hayan conocido a un nuevo personaje y por tanto, a un alimento de nuestro currículo. TATOS opta por mostrar una diversidad de estilos y géneros musicales populares y comerciales, siempre adaptados de manera sencilla al target al que nos dirigimos y con el propósito de que los niños puedan hacerse suyos las canciones. Por otro lado, estas canciones nos proporcionan nuestro primer producto derivado: un CD / DVD con las canciones y los videoclips más representativos de la temporada.

La música de TATOS es fundamentalmente original por lo que no habrá problemas para la venta de la serie, ya que todos los derechos serán de titularidad de la productora.

De la canción de la carátula se harán distintas versiones para proveer a la serie de música incidental.

Utilizaremos una sonorización que reforzará los movimientos de cámara y los de los personajes con efectos sala identificativos de la serie.

La música incidental enfatizará de manera muy clara los estados de ánimo, los puntos de giro, el momento de clímax y la resolución del argumento.

La mezcla de los efectos sala, las locuciones y la música incidental buscará un equilibrio donde las voces tengan mayor protagonismo sin descuidar los matices del resto de elementos. Aun así, habrá una serie de estímulos visuales y auditivos creados para situar al espectador ante cada una de las partes de la serie.





## 9.0 Desarrollo 360°

TATOS puede tener un desarrollo muy interesante más allá de lo que es estrictamente la pantalla televisiva (nuevas series o temporadas partiendo de otros centros de interés: deportes, oficios...). Aunque explicar en estas páginas los múltiples productos derivados y el merchandising que puede generar la serie requeriría más espacio del deseado (muñecos –peluches y plástico, juguetería, textil...), brevemente nos referimos a aquellos productos en los que el equipo de la serie ya ha empezado a trabajar o bien en aquellos otros que ya genera la propia obra audiovisual.

### 1) Disco-Dvd

Al incluir una canción en cada episodio, cada temporada puede generar un disco-dvd con los clips musicales del programa y materiales extras.

### 2) Dvd de la Primera Temporada

Cada temporada genera suficientes minutos como para ser editada en dvd.

### 3) Colección de libros

Los capítulos de la serie pueden ser la base para una colección de libros, complementados con otros materiales (juegos, recetas fáciles...).

### 4) Página web

La página web de TATOS puede albergar material audiovisual y musical, así como juegos e información dedicada a los padres.

### 5) Muñecos de peluche, plástico inyectado, juguetería educativa, video juegos, etc.



## 10.0 Los 13 primeros Storylines

### Teresa, la fresa

Panta está muy preocupada porque ha quedado con Teresa, la fresa y ésta no aparece. Tato y Tata ayudarán a Panta a buscar a su amiga, pero como Teresa es muy juguetona les va a costar encontrarla. Cuando la encuentren se darán cuenta de lo divertida que es Teresa y descubrirán muchas cosas sobre las fresas.

### El Sr. Tero, menudo aceitero

El Sr. Tero, un aceitero de mesa, visita a los Tatos, pero como es algo torpe cae al suelo volcando su contenido. Los Tatos y Panta se volverán locos intentando no patinar con el aceite que se ha volcado. Afortunadamente conseguirán levantar al Sr. Tero del suelo y podrán aprender un montón de cosas sobre el aceite.

### Un saco lleno de arroz

La visita a la ludoteca de un saquito de arroz se convierte en un martirio cuando este se abre y aparecen un montón de granos iguales y revoltosos. Con la ayuda de Panta, Tato y Tata conseguirán que uno de los granos sea el portavoz del grupo y a partir de ahí podrán descubrir lo rico que puede ser el arroz.

### Dante, el guisante

Tato y Tata tropiezan con una especie de pequeña piedra verde, se trata de Dante, el guisante que se toma muy mal que le echen la culpa del tropiezo. Aún así Panta les demostrará que Dante en realidad es un tipo dulce y amigo de sus amigos.

### Un pan fuera de serie

Mollete es un pan redondo muy vergonzoso. Por ese motivo Panta no consigue que Mollete quiera contar nada sobre el pan y por ese mismo motivo pide ayuda a Tato y Tata. Los Tatos conseguirán que a Mollete se le pase la vergüenza y una vez superada este se convierte en una especie de estrella del rock & roll al que no hay manera de parar.

### Pistachito, el pistacho despistado

Pistachito es un pistacho desmemoriado y despistado que no sabe de dónde viene ni a dónde va por culpa de un golpe recibido en la cáscara. Los Tatos y Panta tendrán que ayudarle a recuperar la memoria. Finalmente recuperará la memoria gracias a un golpe propinado por Tato de manera involuntaria en el parque de los columpios.

### Lerdo, el cerdo

Tata y Tato escuchan unos sonidos muy extraños. Después de buscar en la ludoteca y en el parque encontrarán a Lerdo, el cerdo, que se ha perdido. Cuando le cuentan a Panta que lo han encontrado, Panta se alegra mucho, ella lo devolverá a la granja donde vive, pero antes los Tatos descubrirán que del cerdo se aprovecha todo.

### El Sr. Macarrón y sus primos

Tato y Tata encuentran al Sr. Macarrón llorando desconsoladamente. El Sr. Macarrón está triste porque viajaba con sus primos (el Sr. Spaguetti y el Sr. Fideo) y no los encuentra. Con la ayuda de Panta, Tato y Tata encontrarán a los amigos del Sr. Macarrón y éste agradecido les descubrirá algunas cosas sobre la pasta.



### La Patata viajera

Panta anuncia la visita de Pata, la patata, una amiga suya que ha viajado hasta América porque sus antepasados vivían en ese continente. Como Panta tiene que ir a hacer un recado les encarga a Tato y Tata que le den la bienvenida a Pata, el problema es que Pata está bastante loca, pero eso sí es tremendamente divertida.

### El Sr. Salero

El Sr. Salero está muy triste, porque la gente come pescado, carne, frutas, verduras, pero nadie come platos de sal. Tato y Tata intentan consolarlo, pero no hay manera, al menos hasta que Panta le haga ver que aunque la gente no come platos de sal, sí que echa sal en la mayoría de platos.

### Salmonete

Tato y Tata encuentran una gran pecera en la ludoteca y se bañan. Panta se enfada, ella ha colocado esa pecera porque espera la visita de Salmonete, un pescado amigo suyo. Cuando llega Salmonete, éste lleva incorporado un traje del que sale un grifo por encima de la cabeza, que se activa apretando un botón. Panta reconoce que se ha equivocado. Ni Tato ni Tata tienen en cuenta su enfado y menos cuando Salmonete les cuenta cosas sobre el pescado.

### La vaca lechera

Tato y Tata, oyen los mugidos de una vaca pero no saben qué es ese sonido. Panta les ayudara a diferenciar los sonidos de algunos animales. Una vez que descubren que se trata de una vaca, encontrarán a una vaca lechera en el parque y, con Panta, aprenderán muchas cosas sobre la leche. Aunque meter a la vaca en la pantalla de Panta no va a ser nada fácil.

### Evo, el Huevo

Evo, el Huevo, un gran bailarín, está algo preocupado porque no se encuentra bien. Panta les pide a Tato y Tata que lo cuiden y que no le dejen bailar porque necesita descansar. Como es imposible tener a Evo quieto, Panta al final dice que, por lo menos, les cuente cosas sobre los huevos. Y, al final, habrá una sorpresa. De Evo saldrá un pollito bailarín.





*Teresa la fresa asoma en segundo término, entra y sale de campo.*

TATA

*No, no la conocemos. ¿Verdad, TATO?*

TATO

*¡Verdad!*

PANTA

*Resulta que ha llegado hace rato y de repente ha desaparecido. Le gusta tanto jugar y esconderse...*

TATA

*Panta... ¿Quieres que te ayudemos a buscarla?*

PANTA

*Me haríais un favor...*

TATO

*Vale, yo también busco, Pero, pero... ¿Cómo es Teresa?*

PANTA

*Oh, Teresa, la fresa es magnífica. Venid, venid, que os explico cómo es Teresa.*

*Panta, seguida por TATA y TATO se van. Salen de plano. En el mismo momento, Teresa entra en campo y sintiéndose protagonista absoluta hace alguna pirueta y saluda.*

SEC 2

LIMBO

*Los Tatos sentados ante Teresa, dejando ver bien la pantalla de Panta.*

TATA

*¿De qué color es Teresa?*

PANTA

*Vamos a ver, Teresa es roja*

*La pantalla se vuelve roja, color fresa.*

TATO

*¿Roja y ya está?*

PANTA

*Bueno, tiene unas motitas muy bonitas.*

*Aparecen sobre el rojo de la pantalla las motas típicas de las fresas.*

PANTA

*Y más o menos tiene forma de corazón.*

*El rojo se trasforma en lo que sería una fresa sin caperuzón.*

PANTA

*Ah, y tiene una especie de caperuza verde con un rabillo.*

*A la fresa de la pantalla le aparece un caperuzón con un rabillo.*

40







TATA (levantándose)  
¡Bueno, pues ya sabemos cómo es Teresa!

TATO  
¡Pues vamos a buscarla!

PANTA  
¡Ay, no sé qué haría sin vosotros!

Tata se dirige hacia un lado. TATO se levanta y se dirige hacia el lado contrario.

TATA  
¿A dónde vas, TATO?

TATO (leñalando)  
Tú busca por allí. Yo buscaré por ahí.

TATO y TATA salen de campo y Panta suspira.

SEC 3A

PARQUE

Tata avanza por el parque, mira aquí, mira allí y como no encuentra nada se dirige a cámara.

Mientras Tata habla a cámara, Teresa alegremente cruza por detrás, en segundo término, saluda y desaparece de campo.

TATA  
En el parque no está.

SEC 3B

LUDOTECA

TATO está en la ludoteca. Mira aquí y mira allí.

Teresa la fresa, sin que TATO la vea, entra en campo, salta, hace una pirueta y se mete en el cajón de juegos.

TATO  
No sé donde está Teresa la fresa, pero aquí seguro que no.

SEC 3C

LIMBO

Panta sola y nerviosa en el limbo.

PANTA  
Desde luego, que poco formal es Teresa. Vale que le guste esconderse, pero...

Aparecen TATO y TATA.

PANTA  
...¡Oh! ¿Habéis encontrado a Teresa?

Los Tatos niegan con la cabeza.

41





TATA  
Tranquila, Panta, seguro que la encontraremos.

SEC.3C

LUDOTECA

TATO y TATA ante su cajón de juegos.

TATO  
Ya hemos buscado por todas partes, Tata.

TATA  
Pues si no la encontramos a Panta le va a dar algo.

El cajón se sacude un poco y suena.

TATA  
¿Qué ha sido eso?

TATO  
¿El qué?

El cajón aún se sacude y suena más.

TATO y TATA se giran hacia el cajón. Y se abalanzan sobre él.

TATO saca un cojín rosa con forma de corazón del cajón.

TATO (mostrando el cojín)  
Mira tiene forma de corazón, pero no es rojo ni tiene motas.

Tata saca una pelota roja.

TATA (mostrando la pelota)  
Y esta pelota es roja, pero no tiene motas ni parece un corazón.

De repente, sin previo aviso, Teresa emerge del cajón, saludando con los brazos abiertos y lanzando besos a diestro siniestro.

TATO Y TATA  
¡¡¡Teresaaaa!!!

Teresa afirma teatralmente con la cabeza, salta de la caja y cuando llega al suelo saluda teatralmente y sale corriendo. Sale de plano. TATO y TATA van tras ella.

TATO (corriendo)  
¡¡¡Teresa!!!

TATA (corriendo)  
¡¡¡Espera!!!

SEC.4

LIMBO

Panta sola.

PANTA (moviendo nerviosamente un pie)  
Esto empieza a ser desesperante.

42







Teresa entra corriendo.

PANTA (feliz)

¡Teresa!

Teresa pega un bote y entra en la pantalla de Panta.

Llegan Los Tatos.

Teresa baila en la pantalla.

PANTA

¡Suerte que la he encontrado. Porque si llega a ser por vosotros!

TATO

¡Hala!

TATA

¡Qué cara!

PANTA

Bueno. Lo que importa es que ahora Teresa os va enseñar algunas maneras deliciosas de comer fresas, ¿verdad?

Teresa asiente. De repente empiezan a aparecer todo tipo de fresas en la pantalla.

PANTA (a Los Tatos y a la audiencia)

¿Sabíais que hay más de 600 tipos de fresas diferentes?

Teresa "rompiendo" el dibujo o imagen de las 600 fresas aparece mostrando dos platos. Uno de fresas con nata y otro con ensalada con trozos de fresa.

PANTA

Ya está aquí Teresa.

Teresa saliendo de la pantalla muestra el plato de fresas con nata.

TATO lo prueba.

PANTA

¡Umm! ¡Fresas con nata, un postre delicioso!

TATO (relamiéndose)

Es sabroso.

Teresa muestra el plato de ensalada.

PANTA

¡Oh, ensalada con fresas!

TATA

¡Qué buena idea! (prueba el plato).

Teresa regresa al interior de la pantalla y sale inmediatamente con dos platos más: helado de fresa y una rebanada de pan con mermelada de fresa.

43





PANTA

*¡Helado de fresa y una rebanada de pan con mermelada de fresa!*

TATA

*Las tostadas con mantequilla y mermelada me encantan.*

TATO

*Y a mí me encantan los helados.*

*Cada uno de Los Tatos prueba un plato. Luego Teresa deja los platos dentro de la pantalla y abraza a Los Tatos.*

PANTA

*¿Os han gustado las fresas?*

TATO Y TATO (repartir texto)

*Sí. Claro. Nos han gustado mucho.*

PANTA

*Pues entonces esto se merece una canción.*

TATA

*¡¡¡Sí!!!*

TATO

*¡¡¡Vamos a cantar!!!*

SEC 5

CANCIÓN

*Teresa, TATO y TATA siguen una coreografía. Cantan TATO, TATA y Panta. Nutrimos el clip con imágenes del episodio, imágenes de fresas y de platos reales de fresas.*

CANCIÓN

*Fresas con nata y ensalada,  
helado de fresas y mermelada.*

*Teresa, la fresa es roja con motas.  
Tiene un sombrero y mucho salero.  
Le gusta jugar, le gusta esconderse,  
pero vigila que suele perderse.*

*Fresas con nata y ensalada,  
helado de fresas y mermelada.*

*Teresa, la fresa es muy divertida.  
Corre, salta, rueda y gira.  
Lleva gafas y es presumida,  
pero también es una gran amiga.*

*Fresas con nata y ensalada,  
helado de fresas y mermelada.*

44



**"DANTE, EL GUISANTE"**

SETS: PARQUE, LUDOTECA, LIMBO

OBJETIVOS EDUCATIVOS TRANSVERSALES:

PERSONAJES: TATO, TATA, Panta y Dante (además de la reduplicaciones de éste).

ATREZZO: Un triciclo sin ruedas.

OBSERVACIONES: Reduplicamos a Dante el guisante.

SEC 1

PARQUE

TATO cruza el parque montado en una especie de triciclo sin ruedas empujado por Tata.

TATO

¡Más rápido, más rápido!

TATA corre más, aumenta la velocidad. La rueda del triciclo choca contra una pequeña piedra verde (se trata de Dante, el guisante, que tiene las piernas y brazos recogidos formando una bola verde). Del choque, TATO sale disparado.

TATO (dolorido)

¡Ahhhhh!

Tata corre para socorrer a TATO.

TATA (a TATO)

¿Lo ves, TATO? ¡No se puede correr tanto!

TATO se levanta, coge en su mano a Dante, aún en forma de bola verde.

TATO (extendiendo la mano y mostrando a Dante en forma de bola).

¡El problema, Tata, es que hemos chocado con esta piedra!

TATA

No parece una piedra.

TATO (listillo)

¿Ah, no?

De repente Dante se despliega. Tiene brazos y piernas; y está enfadadísimo.

TATO (asustado)

¡Ahhh!

Dante salta de la mano de TATO y adopta pose de boxeador.

TATA (a Dante)

Eh, tú, pequeñín, tranquilo, eh.

De repente, ante el agobio de TATA y TATO, un montón de guisantes (bolas redondas) llegan rodando hasta donde está Dante, se despliegan (todos son iguales) y adoptan la misma pose de boxeador de Dante.





TATA (a TATO, algo asustada)  
Y ahora, ¿qué hacemos, TATO?

TATO  
Pues ahora...

TATO sale disparado, desaparece de campo.

TATA (a los guisantes)  
Vamos a solucionar esto educadamente...

Los guisantes dan un paso de boxeo hacia adelante.

TATA sale disparada, por donde se ha ido TATO. Sale de campo.

Los guisantes lo celebran levantando los brazos con entusiasmo y afán de triunfo (atención audio).

SEC 2

LIMBO

TATO y TATA están ante Panta. Ambos están muy excitados.

TATO  
...Y entonces... Se ha puesto así (se coloca como Dante en pose de boxeo).

TATA  
Y después han llegado no sé cuantos más y todos se han puesto así (se coloca como TATO).

PANTA  
Bueno, tranquilos. Explicadme como eran.

TATO  
Verde. Eran verdes.

La pantalla de Panta se enciende de color verde. Pero no es del mismo verde que Dante.

PANTA  
¿Así?

TATA  
No, no. No es este verde

La pantalla cambia a un nuevo verde

TATO  
No, tampoco es este verde.

La pantalla vuelve a cambiar de tono. Esta vez es el tono de Dante.

TATO / TATA (repartir texto)  
¡Sí! ¡Es éste!

46





PANTA  
Muy bien. ¿Y qué forma tenía?

TATA  
Redonda

TATO  
¡Sí, eran redondos!

La pantalla convierte el color en un círculo grande.

TATA  
Pero eran más pequeños.

El círculo se hace más algo pequeño.

TATO  
Más, más pequeños.

El círculo se hace más pequeño.

TATA  
Sí, así.

TATO  
Pero no era uno. Eran muchos...

En la pantalla se multiplican los círculos verdes.

PANTA  
Creo que ya sé quiénes son. ¡Son los guisantes!

TATA  
¿Los conoces?

PANTA  
Claro. Y además conozco muy bien a uno de ellos, a Dante, un tipo muy simpático ¡Vamos a buscarlo!

SEC.3

PARQUE

Panta ante un montón de guisantes idénticos que "juegan" en el parque. Interpe la a los que les quedan más cercanos.

PANTA  
Perdona... ¿Eres Dante?

GUISANTE  
Nooo.

En segundo término, Dante con los brazos en alto, intenta hacerse ver. Panta no repara en él y se dirige a otro guisante cercano.

PANTA  
Perdona, ¿eres Dante?

47





Uno de los guisantes niega claramente con la cabeza y sigue su camino.

Aparecen TATO y TATA. Mientras los guisantes siguen "jugando" y Dante intenta hacerse ver.  
Panta se dirige a otro guisante.

PANTA  
¿Dante? ¿Eres Dante?

El guisante ignora totalmente a Panta.

TATO (a Panta)  
¿Tú no eras tan amigo de Dante, Panta?

TATA  
¿No lo sabes reconocer?

PANTA  
Bueno, es que todos los guisantes se parecen...

TATO (reparando en Dante)  
¡Ahí! (señalando) ¡Ese guisante nos saluda!

PANTA  
¡Dante!

Dante corre hacia Panta y ambos se abrazan cariñosamente.

PANTA  
Ay, Dante, ¿no te habrás enfadado con TATO y TATA?

Dante niega con la cabeza. Besa a TATO y luego a TATA.

PANTA (a Los TATOS)  
¿Lo veis? ¡Dante no está enfadado!

Dante salta dentro de la pantalla de Panta.

PANTA  
Esta es una gran ocasión para que aprendamos cosas de los guisantes,  
¿verdad, Dante?  
En la pantalla de Panta, Dante afirma contundentemente.

SEC 4

LIMBO

TATO y TATA ante Panta. En la pantalla, Dante va de un lado a otro entra y sale con platos, productos...

Vemos una planta de guisantes con vainas.

PANTA  
Antes, Dante vivía en una planta, dentro de una vaina con otros guisantes.

48







La vaina se abre y de ella salen cuatro guisantes, que saludan y se colocan en formación.

PANTA

Los guisantes nos dan energía y fuerza. Y además como las otras legumbres, como las habas, los garbanzos o las lentejas, también enriquecen el suelo donde están plantadas.

Una mano de Dante "corre" la pantalla. Dante asoma la cabeza.

PANTA

¿Estás preparado, Dante?

Dante afirma contundentemente con la cabeza. La pantalla acaba de "correrse" del todo. De inmediato Dante aparece con dos platos y salta de la pantalla situándose entre TATO y TATA.

PANTA (por el salto de Dante)

¡Ops! Aquí le tenemos con un plato de guisantes con Jamón y otro con una deliciosa crema de guisantes con picatostes.

TATO (probando los guisantes con jamón)

¡Um, me encantan!

TATA (probando la crema)

Es deliciosa y un poco dulce.

Dante, de un salto, entra en la pantalla y desaparece.

PANTA

Es verdad, los guisantes tienen un ligero sabor dulce que los hace muy especiales.

Dante aparece en pantalla con dos platos. Salta otra vez para situarse entre TATO y TATA.

PANTA

Oh, una deliciosa ensaladilla rusa con guisantes y un buen plato de guisantes con patata hervida.

TATO y TATA prueban cada uno un plato, pero de repente Dante se gira y vuelve a saltar para entrar en la pantalla.

PANTA

Eh, ¿A dónde vas, Dante?

DANTE (soltando un discurso ininteligible)

Gaahhjahjh jajahj ja

PANTA

¿Qué te falta el postre?

Dante afirma y desaparece.

TATO (extrañado)

¿Un postre con guisantes?

TATA

¿Qué raro, no?

49





**PANTA**

*Bueno, después de todo la cocina también es imaginación, ¿no?*

*Reaparece Dante, que salta entre TATO y TATA.*

**PANTA**

*¡Vaya! ¡Un sorbete de guisantes con menta! Supongo que debe llevar azúcar, agua y menta, ¿verdad, Dante?*

*Mientras Dante contesta afirmativamente con la cabeza a Panta, TATO y TATA prueban el sorbete.*

**TATA**

*¡Um... Es dulce!*

**TATO**

*Y fresquito... ¡Y sabe a menta y...y...y*

**TATA**

*... ¡y a guisante!*

**PANTA**

*¿Habéis visto como Dante es un buen chico?*

*TATO y TATA afirman con la cabeza mientras siguen comiendo.*

**PANTA**

*Yo, creo que esto se merece una canción, ¿no?*

**TATO y TATA (repartir texto)**

*¡Claro! ¡Sí!*

*Dante, feliz, aplaude.*

50





SEC 5

CANCIÓN

La canción nos muestra a TATA, TATO y Panta cantando, con Dante (y los demás guisantes bailando). Alternamos con imágenes del episodio: Dante y los guisantes en pose de boxeo, el trompazo de TATO, el abrazo de Panta y Dante, Dante saludando entre los demás guisantes, TATO y TATA comiendo...

*Redondo y verde, rueda y rueda  
Redondo y verde, rueda y rueda*

*Dante es un gran guisante  
Es simpático y elegante  
Antes vivía en una planta  
Encerrado en una vaina.*

*Redondo y verde, rueda y rueda  
Redondo y verde, rueda y rueda*

*Dante es bastante dulce  
Aunque tiene mucho carácter  
Ahora ya es mi amigo  
Y me gusta que este conmigo.*

*Redondo y verde, rueda y rueda  
Redondo y verde, rueda y rueda*



### 1.1.1 LISTA DE ALIMENTOS PARA LOS PRIMEROS 52 EPISODIOS DE TATOS

1. Fresas	19. Chocolate	37. Ajo
2. Aceite	20. Pollo	38. Espinacas
3. Patata	21. Garbanzos	39. Boniato
4. Pan	22. Melón	40. Limón
5. Leche	23. Olivas	41. Pomelo
6. Lentejas	24. Sal	42. Mandarina
7. Huevos	25. Yogur	43. Nectarina
8. Mermelada	26. Jamón	44. Higo
9. Miel	27. Queso	45. Cacahuete
10. Lechuga	28. Coliflor	46. Avellana
11. Zanahoria	29. Cereales	47. Nuez
12. Garbanzos	30. Almendra	48. Arroz
13. Melocotón	31. Mantequilla	49. Pistacho
14. Espaguetis	32. Guisante	50. Cerdo
15. Agua	33. Alubia	51. Macarrón
16. Manzana	34. Uva	52. Salmonete
17. Naranja	35. Tomate	
18. Sandía	36. Cebolla	

**1.2 El desarrollo transversal** implica que además del alimento concreto que se desarrolla como objetivo educativo, vamos a utilizar de manera transversal aquellos conocimientos nutricionales que tienen relación con el alimento en cuestión. Así, trataremos el origen de los alimentos, sus usos - maneras de comerlos y cocinarlos -, las diferencias y similitudes, las familias de alimentos, los sentidos, los hábitos higiénicos, la diversidad nutricional, la estacionalidad de los alimentos, los elementos que nos aportan los alimentos...

#### 1.2.1 CLASIFICACIONES DE LOS ALIMENTOS:

Los alimentos los podemos clasificar de muchas maneras, por su sabor, por su color, por su forma... o bien según lo que nos aportan.

Por una parte los alimentos que nos proporcionan energía, son como "nuestra gasolina" a este grupo los llamaremos energéticos.

En otro grupo situaremos a los que sirven para que crezcamos y que se queden formando parte de nuestro cuerpo: son alimentos proteínicos.

Por último el grupo de los reguladores, son los que hacen que nuestro cuerpo funcione bien.

Alimentos energéticos: arroz, espaguetis, pan...

Alimentos proteínicos: pescado, carne, leche, queso, huevos...

Alimentos reguladores: lechuga, zanahoria, naranjas, manzanas...

53



### 1.3 Hábitos alimenticios

Que el niño y la niña conozcan la importancia de una buena nutrición para su crecimiento y que algunos alimentos son mejores que otros.

Deben reconocer que es importante:

- comer frutas y vegetales
- comer variado (frutas, vegetales, carne, pescado, cereales)
- desayunar (y hacer varias comidas al día)

## 2.- ORGANIZACIÓN COGNOSCITIVA Y DESCUBRIMIENTO DEL YO Y SU ENTORNO

Este apartado engloba en realidad dos realidades distintas. Por un lado la "Organización cognoscitiva" y, por el otro, el "Descubrimiento del yo y su entorno". Consecuentemente, tratamos cada apartado por separado.

### 2.1 ORGANIZACIÓN COGNOSCITIVA

En este apartado desarrollaremos de manera transversal objetivos relacionados con la discriminación visual (apreciación del color, relación entre el todo y sus partes, secuencia de patrones visuales, igualdad de objetos o imágenes), conceptos de relación (relación de tamaño, relación de cantidad, relación espacial, relación de tiempo, relación de dirección, relación de calidad, relación de intensidad de sonido, relación de altura), clasificación (por forma, tamaño, función, clase, textura), clasificación múltiple y eliminación (por forma, tamaño, función, clase, textura).

#### 2.1.1 Discriminación y Orientación de la percepción

##### 2.1.1.1 Discriminación visual

###### 2.1.1.1.1 Apreciación del color

Que el niño y la niña, a partir de tomar referentes claros y conocidos, puedan identificar el color primario de determinados objetos (ej. el limón: amarillo; la leche: blanca...).

###### 2.1.1.1.2 Igualar

Que el niño y la niña puedan igualar un determinado objeto o imagen, dentro de un grupo de diversos objetos o imágenes semejantes de acuerdo a su forma, tamaño o colocación.

###### 2.1.1.1.3 Figura-fondo

Que el niño y la niña, dada una determinada figura, puedan encontrar la réplica de ésta integrada en una imagen o dibujo. Así, se considera pertinente que en primer lugar se presente la figura de un modo individual, y a continuación se muestre a ésta formando parte

54





de una imagen o dibujo.

#### 2.1.1.1.4 Relación entre el todo y sus partes

Que el niño y la niña puedan estructurar las partes para constituir un todo, más específicamente:

2.1.1.1.4.1 Si al niño/a se le proporciona un modelo y un surtido de piezas, el niño y la niña podrán acomodarlas conforme al modelo - ej. un rompecabezas.

2.1.1.1.4.2 Si al niño/a se le da un modelo y una selección de partes del mismo, el niño y la niña podrán escoger las que son esenciales para la construcción del modelo, rechazando las piezas que no correspondan.

2.1.1.1.4.3 Si al niño/a se le da un modelo y algunas de sus partes, el niño y la niña podrán decir que partes faltan.

#### 2.1.1.1.5 Secuencia de patrones visuales

El niño y la niña podrán identificar en dos secuencias ordenadas de manera distinta la siguiente secuencia como continuación de un mismo patrón.

### 2.1.2 Conceptos de relación

#### 2.1.2.1 Igual, diferente

Que el niño y la niña puedan relacionar para determinar igual y diferente. Se entiende que este concepto es la base de todas las categorías y conceptos de relación que se enumeran a continuación.

#### 2.1.2.2 Relación de tamaño

- Grande, más grande/el más grande
- pequeño/más pequeño/el más pequeño
- más pequeño que, más grande que
- pequeño/mediano/grande

#### 2.1.2.3 Relación de cantidad

Nada, más, menos, poco, mucho, ninguno(s), alguno(s), todo(s), uno(s).







#### 2.1.2.4 Relación espacial

- Arriba/abajo
- Dentro/fuera
- Principio/fin
- Junto a
- Alrededor de
- Aquí
- Allá
- Entre
- Sobre
- A través

#### 2.1.2.5 Relación de distancia

Cerca/lejos

#### 2.1.2.6 Relación de tiempo

- Primero/último
- Antes/después
- Principio/medio/final

#### 2.1.2.7 Relación de dirección

- Hacia adelante, hacia atrás
- Delante, atrás
- Salida, entrada

#### 2.1.2.8 Relación de calidad

- Limpio/sucio
- Pesado/ligero
- Mojado/seco
- Lleno/vacío
- Rápido/lento

56



### 2.1.2.9 Relación de altura

Alto/bajo

### 2.1.3 Clasificación

#### 2.1.3.1 Clasificar

Que el niño/a, a partir de un mínimo de dos objetos, sepa cuales son de un mismo grupo (nota: es preferible utilizar una categoría solamente):

- \* Tamaño: alto, largo, etc.
- \* Forma: figura, contorno, etc.
- \* Función: para comer, vestir, jugar, etc.
- \* Clase: animal, planta, etc.
- \* Textura: suave, áspero, peludo, etc.

#### 2.1.3.2 Eliminar

Al darle un grupo de objetos que tengan un atributo común, el niño y la niña podrán eliminar el objeto que no corresponda, basándose en: tamaño, forma, función, clase y cantidad (nota: es preferible utilizar solamente una categoría)

## 2.2 DESCUBRIMIENTO DEL YO Y SU ENTORNO.

Este grupo aborda también de manera transversal, objetivos relacionados con el entorno físico y social del niño y la niña. Trabajaremos el yo afectivo (sentimientos y emociones, autoestima, empatía), el yo perceptivo - motor (los cinco sentidos, las partes del cuerpo), la higiene (de manos, cuerpo, dientes), el yo cognitivo (observación, pregunta, planificación) la imaginación (desde todas sus facetas), el medio ambiente (la tierra, el cielo y el agua, los seres vivos), ecología (la contaminación, reciclaje de basura, la reutilización, la conservación del agua), medioambiente creado por el ser humano (construcciones, máquinas, tecnología, medios de transporte, objetos)

### 2.2.1 El Yo - Afectivo

#### 2.2.1.1 Sentimientos y Emociones

Que el niño y la niña reconozcan y manifiesten las distintas emociones y estados de ánimo. Cada emoción en la siguiente lista debe ser manejada individualmente:

- \* Amor
- \* Alegría
- \* Enojo



- \* Felicidad
- \* Tristeza
- \* Ira
- \* Valor
- \* Miedo
- \* Sorpresa
- \* Orgullo

### 2.2.1.2 Empatía

Que el niño y la niña reconozcan y muestren consideración hacia las emociones de otros. La empatía se define como:

- capacidad para escuchar
- asumir el punto de vista del otro

(Nota: Esto no significa que obligatoriamente nos tenga que gustar o que nos parezca bien, sino se refiere a comprender e interesarse, aunque no necesariamente compartirlo)

### 2.2.2 Autoestima y Autoimagen

Que el niño y la niña se sientan orgullosos por su persona y reconozcan y estimen sus habilidades físicas y psíquicas:

2.2.2.1 Que nombre con orgullo tres o más características físicas y psíquicas propias (por ejemplo: que puede leer, que reconoce los números, que dibuja, etc.)

2.2.2.2 Que reconozcan con orgullo que están creciendo y aprendiendo.

2.2.2.3 Que sientan orgullo de sus logros y comprendan las limitaciones de su edad.

2.2.2.4 Que sean capaces de mencionar logros presentes que en un pasado no podían manejar.



### 2.2.3 Autonomía

Que el niño y la niña reconozcan sus capacidades de pensar, decidir y actuar por sí mismos. Es importante enfatizar que la adquisición de ésta requiere ser persistente. Así, por ejemplo, pueden ser responsables de una mascota, etc.

**2.2.3.1** Que reconozcan las acciones que pueden realizar en forma independiente como: vestirse, desvestirse, bañarse, lavarse los dientes, comer, beber, subir y bajar las escaleras, ayudar en ciertas tareas del hogar, abrocharse los zapatos, etc.

**2.2.3.2** Que reconozcan que pueden tomar ciertas decisiones como: qué y con quién hablar, qué y con quién jugar, qué ropa ponerse, etc.

**2.2.3.3** Que reconozcan que tienen responsabilidad personal, así por ejemplo que tiene que recoger juguetes después de usarlos.

**2.2.3.4** Que sean capaces de reírse de sí mismos (ejemplo: me equivoco-me río -y hago a los otros partícipes de mi "metedura de pata".)

### 2.2.4 El Yo - Perceptivo-Motor

#### 2.2.4.1 Los Cinco Sentidos

Que el niño y la niña reconozcan y disfruten sus cinco sentidos: gusto, vista, oído, tacto y olfato (cada sentido debe ser manejado individualmente)

#### 2.2.4.2 Las Partes del Cuerpo

Que el niño y la niña pueda identificar las siguientes partes de su cuerpo y sus funciones:

- \* Cabeza
- \* Ojos
- \* Nariz
- \* Boca
- \* Labios
- \* Codos
- \* Lengua





- \* Orejas
- \* Piernas
- \* Rodillas
- \* Tobillos
- \* Pies

## 2.2.5 Salud y Bienestar

### 2.2.5.1 Salud

Que el niño y la niña entiendan la salud como la sensación de "estar bien", la ausencia de dolor y estar contento.

### 2.2.5.2 Higiene

Que el niño y la niña reconozcan que la higiene personal los mantiene saludable y con buen aspecto. El niño y la niña aprenderán algunos hábitos de higiene sencillos.

#### 2.2.5.2.1 Manos

Lavarse las manos antes de comer, después de ir al baño y siempre que estén sucias.

#### 2.2.5.2.2 Dientes

Cepillarse los dientes después de comer y antes de dormir.

#### 2.2.5.2.3 Cuerpo

Bañarse y lavarse el pelo tan seguido como pueda.

### 2.2.6 Ejercicio

Que el niño y la niña sepan que hacer ejercicio los mantiene sanos, los hace más fuertes, más saludables y además es divertido.

60





### 2.2.7 Seguridad y Autocuidado

Que el niño y la niña sepan que para evitar accidentes es necesario actuar con precaución y por lo tanto que hay momentos en los que conviene pedir las cosas a los adultos.







### 13.0 Presupuesto estimado

Los 52 episodios de 7 minutos de la primera temporada "TATOS: aprende a comer jugando" tiene un precio de 1.403.170 € en formato HD (Alta Definición).

- o Precio Serie de 52x7' 1.403.170 €
- o Precio por episodio 26.984 €
- o Precio por minuto 3.854 €

RESUMEN	ESPAÑA
CAP. 01.- "ORIGINALES-DERECHOS" .....	212.800 €
CAP. 02.- "PERSONAL TECNICO" .....	633.650 €
CAP. 03.- "PERSONAL ARTISTICO" .....	155.600 €
CAP. 04.- "EQUIPAMIENTO TECNICO" .....	129.808 €
CAP. 05.- "GASTOS DE RODAJE" .....	31.104 €
CAP. 06.- "OTROS GASTOS DE RODAJE" .....	240.208 €
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE EJECUCION .....</b>	<b>1.403.170 €</b>

A petición suya podemos facilitarles el presupuesto oficial detallado.

62





## 14.0 Plan de producción

Para producir la primera temporada "Tatos: aprende a comer jugando", Tvmedia2 ha diseñado un plan de producción que abarca dos años naturales:

MESES 1, 2, 3, 4, 5 y 6 (6 meses)

**PREPRODUCCIÓN.-** 10 Enero de 2011 hasta 10 de Junio de 2011.

- Guión
- Música
- Locuciones y canciones

MESES 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 Y 13 (10 meses)

**PRODUCCIÓN.-** 11 Abril de 2011 hasta 10 Enero 2012.

- Diseño de personajes (52 personajes episódicos)
- Creación y modelaje de personajes en 3D (52 episódicos)
- Diseño y creación de fondos y atrezzo

MESES 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 Y 20 (9 meses)

**PRODUCCIÓN.-** 9 de Diciembre de 2011 hasta 10 de Agosto de 2012.

- Animación de personajes
- Edición de planos, etalonaje y postproducción digital
- Renderizaciones

MESES 19, 20, 21, 22, 23 y 24 (6 meses)

**POSTPRODUCCIÓN.-** 10 de Julio de 2012 hasta el 10 de Diciembre de 2012.

- Sonorización y ambientación musical
- Montaje final
- Master final

NOTA: Algunos procesos de producción se solapan para cumplir el plazo de los 24 meses. Se calcula que como plazo de entrega de los primeros capítulos de la serie se pueda hacer sobre el 30 de Agosto del 2012 hasta finales de Diciembre de 2012.

63





## 15.0 Relación de Recursos Humanos (CV)

**MÓNICA HINOJOSA** (Creación, dirección, y guión)

Guionista y dirección artística

Licenciada en Comunicación Audiovisual.

- 2009-2010 - Creación y dirección de "Tatos: aprende a comer jugando" (Tvmedia2).
- 2007-2008 - Guión y dirección artística 10 Videos promocionales para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L.
- 2006-2007 - Guión y edición de "I y II Concurso de Cocina Mediterránea" para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía.
- 2005-2006 - Guión y edición de "I Concurso: La Pirámide Misteriosa" para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía.
- 2004-2006 - Guión y edición-postproducción "II y III Encuentro de Alimentación Mediterránea" para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía.
- 2003-2004 - Edición y postproducción del programa de investigación "Pasaportes falsos" con cámara oculta para (TeleMadrid).
- 2001-2002 - Dirección y guión del programa "Marbella Golf" (RTV Marbella).

**SARA SANTAELLA NIETO** (Dirección de producción y postproducción)

**FUNCIONES EN ARTE SONORA ESTUDIOS S.L.**

Producción Ejecutiva, Gerencia, Enlace con clientes,  
organización de proyectos, distribución de trabajo.

Coordinadora de Postproducción en los proyectos.

Entrega de proyectos al cliente.

Miembro de CIMA (Asociación de Mujeres Cineastas  
Y de Medios Audiovisuales).

**COORDINADORA DE POSTPRODUCCIÓN:**

Flamenco, Flamenco (Carlos Saura)

The Maze (Nestor F Dennis)

Siempre Hay Tiempo (Ana Rosa Diego)

La Balada del Estrecho (Jaime Botella)

64





Dejate Caer (Largometraje)  
El Laberinto Marroquí (Documental)  
Mocland: La Leyenda del Áloma (TV-Movie)  
Reyes Mágos (Documental)  
Andalucía Es Su Nombre (Documental-TV)  
Cinco Minutos (Cortometraje)  
Guadalquivir (Documental-TV)  
Andaluzas (Documental-TV)  
Operación Úrsula (Documental)  
Sevilla clásica (Documental)  
El vuelo del Guirre (Largometraje)  
Cielo sin Ángeles (Cortometraje)  
Plan B (Cortometraje)  
La Noche de los Inocentes (Tv-Movie)  
El Corazón de la Tierra (Largometraje)  
Cinesa (Publicidad)  
Yindabad (Documental)  
Todos los Días Amanece (Cortometraje)  
¿Por qué se frotan las patitas? (Largometraje)  
El Partido (Tv-Movie)  
Qué Tan Lejos (Largometraje)  
Habana Blues (Largometraje)  
7 Vírgenes (Largometraje)  
Andaluna (Animación 13 cap)  
Caja Rápida (Cortometraje)

66





**DANIEL CERDÀ** (Creación, dirección, guión y música)

Guionista y músico

Master en Dirección y Producción para Cine y TV (UPC)

- 2010 - Banda sonora del corto "Déjate morder" (TVE).
- 2007-2009 - Creación y Dirección de "Los Algos" (Cuatro- Gestmusic Endemol).
- 2003-2007 - Creación y Dirección ejecutiva de "Los Lunnis" (TVE).

Desarrollo y Dirección de contenidos del programa contenedor, miniserie, serie, especiales, home videos, confección de guiones, composición y dirección musical de los 5 primeros cds / dvd.

- 2005-2006 - Creación y Dirección de contenidos y música de "Zagales" (Aragón TV).
- 2004-2005 - Creación y Dirección de contenidos y música de "Mirasatele" (IB3).

- 2004-2005 - Creación y Dirección de contenidos de "Hello Hoobs" (TV3, Canal Sur).
- 2002-2003 - Coordinación del programa "Operación Ilusión" (TVE).
- 2001-2002 - Ayudante de Dirección del programa "Euròtics" (TVE).

- 2001 - Dirección de la retransmisión de la Cabalgata de Reyes (TVE).
- 1994-2000 - Guionista, músico y Coordinador Curricular de "Barrio Sésamo" V, VI y VII (TVE).
- 1998 - Músico en el programa "Compás de espera" (TVE).
- 1990-1992 - Ayudante de Producción del programa "Juego de Niños"(TVE).

Sus trabajos le han merecido los premios Prix Jeunesse Iberoamericano 2005 por el guión "Lulanieves", el TP de Oro 2005 por "Los Lunnis" el Silver Chris Award 2008 y el Festival Internacional de animación de South Africa 2008 por la co-dirección de "Los Algos".

**JAUME COPONS** (Creación, dirección, guión y música)

Guionista y músico

Licenciado en Filología (UAB) y Diplomado en Magisterio (UAB).

- 2007-2009 - Creación y Dirección de "Los Algos" (Cuatro-Gestmusic Endemol).
- 2003-2007 - Editor de guión de "Los Lunnis" (TVE).

Junto a Cerdà, desarrollo de contenidos: programa contenedor, miniserie, serie, discos, especiales, home-videos, teatro...A destacar más de 60 temas musicales, entre los que destaca "Los Lunnis y los niños nos vamos a la cama".

- 2004-2006 - Creación y Dirección de contenidos de guión y música: Mirasatele (IB3), Zagales (Aragón TV) Hello Hoobs (Forta: TV3, TeleMadrid...).
- 1994-2000 - Guionista de las tres últimas temporadas de Barrio Sésamo (TVE).
- 1999-2010 - Más de 30 novelas infantiles y juveniles publicadas en Barcanova, Santillana, Proa, Baula, Casals, Mondadori... Premios recibidos: Joaquim Ruyra, Ferran Canyameres, Ciutat de Mollerussa...

67





**MIGUEL RAMOS** (Director creativo y de desarrollo)

Licenciado en Comunicación Audiovisual, Director de desarrollo, diseñador de juegos, guionista y supervisor gráfico para videojuegos de PC y consolas en Legend Studios con títulos como "Lunnis", "Sombras de Guerra: La Guerra Civil Española", "Mi Diario Secreto", "War Times: European Frontline" o "Clean City Málaga", premio a la innovación en Campus Party 2007.

**JORGE MARÍN ROMERO** (Director técnico de sonido)

A PARTIR DE 1.996 COMO FREE LANCE:

**SONIDO DIRECTO:**

Habana Blues - Benito Zambrano

Astronautas - Santiago Amodeo

El Embrujo del Sur - Zigzag producciones

Eres mi héroe - Antonio Cuadri

Acosada - Pedro Costa

Flamenco LOVE - Producción Austria

Una pasión Singular - Antonio Gonzalo

Carlos contra el Mundo - Chiqui Caravante

El Traje - Alberto Rodríguez

Cuando Todo Esté en Orden - Cesar Martínez

Padre Coraje - Benito Zambrano

María La Portuguesa - Dacil Pérez de Guzmán

Asalto Informático - Miguel Angel Carrasco

Solas - Benito Zambrano (Nominada Mejor

Sonido Goya 2.000)

Yerma - Pilar Távara

**EMPRESA:**

Arte Sonora Estudios S.L. 2003

**FUNCIONES:**

Supervisión y control de los flujos de trabajo así como su control de calidad en los proyectos y el diseño de sonido de los mismos.

**DISEÑO DE SONIDO:**

68





Flamenco, Flamenco - carlos Saura

Triana; Paraíso Perdido. - Documental

4.000€

La hija del capitán

Los cuernos de Don Friolera

Las Galas del difunto

Espepentos

Rif 1921 (Una historia olvidada) - Documental

La última Boda (Cortometraje)

Andalucía - Alain Gomis

Moclan: La Leyenda del Áloma

¿Por qué se frotran las patitas?

Cabeza de Perro

7 Vírgenes - Alberto Rodríguez

Presos del Silencio - Documental

Astronautas - Santiago Amodeo

El Embrujo del Sur - Cine

María la portuguesa - T.V.

Asalto informático - T.V.

El Camino de Víctor - Dácil Pérez de Guzmán

El Partido

**MEZCLAS DE SONIDO:**

Flamenco, Flamenco. (Carlos Saura)

Siempre Hay Tiempo. (Ana Rosa Diego)

Los Sabios de Córdoba. (Jacob Bender)

Triana; Paraíso Perdido. (Documental)

La Balada del Estrecho (TV Movie)

Asunto Reiner (TV Movie)

Cos Mortal (Largometraje)

Clausura Bendita (Cortometraje)

El Presagio (Cortometraje)

69





4.000 € (Largometraje)

3 Días (Largometraje - Goya 2009)

Siempre Hay tiempo (Largometraje)

Tosferina (Cortometraje)

**GRABACIÓN DE BANDAS SONORAS:**

Siempre hay Tiempo

Prime Time

3 Días

Habana Blues (Goya 2006)

7 Vírgenes

El Traje

Padre Coraje

Terca Vida

Fugitivas

Plenilunio (Nominada Mejor Banda Sonora 2.001)

Solas (Nominada Mejor Banda Sonora 2.000)

Yerma

**CORTOMETRAJES:**

The Maze

El Principe de las Basuras

Clausura Bendita

El Presagio

Al Cielo con

Lágrimas en el Café (Cortometraje)

La última Boda (Cortometraje)

Cinco contra uno

Todos los días amanece

Cielo Sin Ángeles

Cinco Minutos

El Húmedo Aroma de la Tierra

Caja Rápida

70



Marina: La Última Bala

Podríamos Probar

Palomita Mía

Nieves

Relojes de Arena

Días Rojos

Pensar Mal

Necesidades

Por dónde Rayos Sale el Sol

Mirados

Engaño

**TRABAJOS DISCOGRÁFICOS:**

Tomás de Perrate

Raimundo Amador (Universal)

Michael Thomas (Black Vox, Lindoro, Almaviva)

Gerardo Nuñez (La Bikina)

Grenwich String Quartet (Almaviva)

Jhon Zorn

Opera Alahor en Granada (Almaviva)

Orquesta Sinfónica de Sevilla (Almaviva,

Pasarela)

Orquesta Ciudad de Granada (Almaviva)

Orquesta Sinfónica de Córdoba (GHA Records,  
Almaviva, Sony Music)

Orquesta Sinfónica de Málaga (Almaviva)

Ernesto Palacio (Almaviva)

Leo Brawer (GHA Records)

Lole y Manuel (Virgin Records)

Vicente Amigo (Sony Music)

Kiko Veneno (Animal Tour)



	<p>Ketama (Cavilaciones Canal Sur)</p> <p>Duo Assad (GHA Records)</p> <p>Egberto Gismonty (ECM)</p>
TELEVISIÓN Y VIDEO:	<p>Evita Percances (Serie-TV)</p> <p>Andalucía es su nombre (Canal Sur)</p> <p>Documentales Egipto (Karnak, Abu Simbel. Philae, Gizeh)</p> <p>Andaluna (13 capítulos)</p> <p>7 Sentimientos Flamencos.</p> <p>Cavilaciones (Canal sur)</p> <p>Sol y sombra (TV Italia)</p> <p>El camino de Víctor (TV-Movie)</p> <p>Operación Úrsula (Documental)</p> <p>Maletas (Documental)</p>
PUBLICIDAD:	<p>Supermercados M.A.S. (Prod. Propia)</p> <p>Campo Rico</p> <p>Diario Marca</p> <p>Lanjarón</p> <p>ING Direct</p> <p>Forum de Barcelona</p> <p>Canal +</p> <p>Digital +</p>
	<p>JOAN BENTALLÉ (Titiritero y actor)</p> <p>Actor y titiritero integral (manipulación y voz).</p> <p>- 2003-2010 - Personaje protagonista Lubina de "Los Lunnis" (TVE). Ha intervenido como cantante en los 9 discos del programa.</p> <p>- 2010 - Protagoniza y dirige el cortometraje "Déjate morder" para TVE.</p> <p>- 2007-2009 - Personaje "Los Algos" (Cuatro-Gestmusic Endemol) Interviene en el disco del programa.</p>

72





- 2009 - Actor secundario en el largometraje "Salvador, Tres días de Libertad..." de Manuel Hueriga.
- 2007 - Dirección de actores y protagonista del magazine "Pol i Cia" (TV3-La Productora).
- 2006 - "Homo Zapping" (Antena3- El Terrat), "El Cor de la Ciutat" (TV3).
- 2005 - "Me lo dijo Pérez" (El Terrat).
- 2003 - "Setze dobles" (DiagonalTV-TV3).
- 2001 - "Moncloa, dígame" (Telecinco- El Terrat).
- 1994-2000 - Personaje protagonista Bluki en "Barrio Sésamo" (TVE) seleccionado por Children's Television Workshop.

#### **R**OSA POU (Titiritera y actriz)

- 2003-2010 - Manipula e interpreta a Lupita de "Los Lunnis" (TVE), personaje que le permitirá grabar más de 40 temas como a solista para los discos del programa (Sony).
- 2007-2009 - A partir de 2007 es la voz de Kora, personaje protagonista de "Los Algos" (Cuatro) Su capacidad como titiritera integral (manipulación y voz) le ha permitido afrontar directos (salón de la infancia, cavalgatas de reyes, ruedas de prensa, programas en directo, etc).
- 1994-2000 - Actriz y titiritera integral (manipulación y voz). Seleccionada por Children's Television Workshop, de 1995 al 2000 manipula e interpreta la voz de Vera de "Barri Sèsam" (TVE).

#### **R**AFael TURIA (Actor y Director de doblaje)

"LOS LUNNIS" (TVE) Voz de Lurdo y docenas de personajes puntuales. "LOS ALGOS" (Cuatro) "Mr. LAID. ZAGALES" (TVA), "el dragón bebé MAX. TPH" (TVE) voz de SUPEREÑE y director de actores.

Diseñador de voces, director y protagonista de las series: "FRUITTIES", "DELPHI Y SUS AMIGOS", "BASKET FEVER", "POCKET DRAGONS", "BRUJITAS, SYLVAN"...

Actor en "BAKABON" e innumerables mangas.

Locutor de documentales.

Director y presentador de programas de televisión. Premio Oscar de Oro de la Comunicación al mejor presentador y dos Aros de Oro y dos de Plata al mejor presentador de programas juveniles.

Realizador y presentador de programas de radio (Radio Juventud, Radio Barcelona, La SER (Premio ONDAS), actor en diversas secciones de PROTAGONISTAS de Luis del Olmo.

#### **D**ANI ALBIAC (Actor de doblaje)

Actor de doblaje desde el año 1997, ha estado vinculado en casi la totalidad de su carrera profesional con las series de animación (nacionales, norteamericanas y japonesas). Le podemos escuchar en: "Orphen", "Kimagure Orange Road", "Danny Phantom" (Nickelodeon), "Tak y el poder de Juju" (Nickelodeon), "Chowder" (Cartón Network), "Black Cat", "Tokio Majin", "Getbackers", "Patlabor", "Inuyasha", "Darker than black", "RH+ el vampiro de Sevilla", "La leyenda del dragón" (TVE), "El detectiu Conan"

73







(TV3), "L-ments" (TV3) y muchas otras. Es la voz de "Lio", personaje de "Los Algos" (Cuatro). También podemos escucharle en películas y series de televisión ([www.eldoblaje.com](http://www.eldoblaje.com)). Antes de dedicarse al doblaje fue coordinador de los medios de comunicación de la ONG Prodein y trabajó como locutor de continuidad en Ràdio Salut Catalunya. Como actor de imagen ha colaborado en "El cor de la ciutat" (TV3) y durante un año realizó la función teatral "Torrijas de Cerdo" en el teatro "El Llantíol" (Barcelona).

#### RELACION DE MEDIOS HUMANOS PARA LA SERIE "TATOS: APRENDE A COMER JUGANDO"

PRODUCTOR EJECUTIVO y DIRECCIÓN GENERAL: Mónica Hinojosa Becerra

DIRECTOR DE PRODUCCIÓN Y PRODUCTOR Sara Santaella Nieto

AYUDANTE DE PRODUCCION: Ximena Basterrechea

DIRECTOR CONTENIDOS: Daniel Cerdá y Jauma Copons

GUIONISTAS: Daniel Cerdá y Jauma Copons

DIRECTOR ARTÍSTICO: Miguel Ramos

AYUDANTE DE DIRECCION: Diana Calvo García

DIRECTOR TÉCNICO DE SONIDO: Jorge Marín Romero

TECNICO DE SONIDO: Eda Rodríguez

AYUDANTE DE SONIDO: Adolfo Castilla

DOBLADORES y CANTANTES: Joan Bentallé, Rosa Pou, Rafael Turia y Dani Albiac.

DIRECTOR FOTOGRAFIA: Álvaro Luna

FOTOGRAFO: Sara Martín Cambra

OPERADOR CAMARA: Carlos Núñez Ortega

CAMARA AYUDANTE: Juan Manuel Mateo Castillo

GRAFISTA/DIBUJANTES: Sito Morales y Julio Tapia

MODELADORES y ANIMADORES: Javier Gámez Gámez, Víctor Jerez Losada, F. Javier López Sánchez y David López Rivas.

EDITORES: Antonia Quintana García y Rubén Martín

TECNICO MANTENIMIENTO: Carlos Enrique Martín Suarez

AUXILIAR ADMINISTRATIVO: Vanessa Moreno Cecilia

#### 16.0 Relación de Recursos Técnicos

74







Listado de equipamientos y equipos de Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L. (Tvmedia2).

**1 puesto de Edición Lineal. Características:**

- Disponemos de salas de edición al corte Digital-S, con mesas y 2 magnetoscopios JVC BR-D750E y 2 monitores 17" SONY.
- 1Patch de conexiones de video, audio y control.
- 1 Vectorscopio.
- 1 Osciloscopio
- 1 Lector de códigos de tiempos

**2 puestos de Edición no lineal. Características:**

Contamos con equipos de edición no lineal con captura Digisuite. Calidad de vídeo con compresión 1.3:1, con dos streams de vídeo M-JPEG en tiempo real y dos canales de DVE con escalamiento, motion effects, corrección de color y un canal de gráficos con alpha.

**Especificaciones Técnicas:**

Modelo Digisuite LE

**General:**

Interfaz PCI 12.1x 4.2 pulgadas, 1 slot PCI 2.1V

Cumple con normas FCC Class A, CE Mark Class A

**Características de Video:**

Genlock de entrada de referencia impulso de negro

2 entradas de video compuesto, 2 de s-video o 1 componente analógico.

Salidas de programa compuesto, S-video y componentes.

Salida de previo compuesto, S-video y key lineal.

Formatos de vídeo ITU-R601 YUV 4:2:2 NTSC, NTSC-EIAJ 720x486 y PAL 720 x 576.

**Características de Audio:**

Sincronía de audio con vídeo cumple con normas SMPTE-272M y AES11-1991.

E/S de audio analógico 4 entradas/4 salidas, balanceadas (XLR) o no balanceadas (RCA) salida estéreo de monitor.

E/S de audio digital 4 entradas/4 salidas, balanceadas (AES/EBU) o no balanceadas (S/PDIF).

Método de muestreo 16-bit 48 KHz con 128X sobre muestreo.

Umbral de ruido de 17dB.





**Códecs de Video:**

Baseline M-JPEG ISO 10918-1 y Microsoft JPEG DIB compatible.

**Procesadores en Placa:**

Controlador de efectos de vídeo TI TMS320BC52 100 MHz.

Procesador de audio Analog Devices 21062 32 bit 33MHz.

Controlador gráfico Matrox MGA-2064SG.

Procesadores DVE 2D Matrox Fiesta-II (2 unidades).

Mezclador de vídeo Matrox Siesta-II 10-bit con procesado YUV 4:2:2.

Procesador Multimedia Philips TriMedia 100MHz con 8MB SDRAM 14.

Matrox RT X100 Xtrem Pro, soporte de Adobe Premier, detención de escena y controles de captura, soporte de forma de onda y vectorscopio, Xtreme Preview mejorado, soporte de DVCPRO, compatibilidad de archivos DV de Pinnacle y Canopus.

**Especificaciones Técnicas:**

Modelo Matrox RTX 100 PRO

**General:**

Interfaz PCI 12.1x 4.2 pulgadas, 1 slot PCI 2.1V

Cumple con normas FCC Class A, CE Mark Class A

**Características de Video:**

Genlock de entrada de referencia impulso de negro

2 entradas de video compuesto, 2 de s-video o 1 componente analógico.

Salidas de programa compuesto, S-video y componentes .

Salida de previo compuesto, S-video y key lineal.

Formatos de vídeo ITU-R601 YUV 4:2:2 NTSC, NTSC-EIAJ 720x486 y PAL 720 x 576.

**Características de Audio:**

Sincronía de audio con vídeo cumple con normas SMPTE-272M y AES11-1991.

E/S de audio analógico 4 entradas/4 salidas, balanceadas (XLR) o no balanceadas (RCA) salida estéreo de monitor.

E/S de audio digital 4 entradas/4 salidas, balanceadas (AES/EBU) o no balanceadas (S/PDIF).

Método de muestreo 16-bit 48 KHz con 128X sobremuestreo.

Umbral de ruido de 17dB.

76





**Codecs de Video:**

Baseline M-JPEG ISO 10918-1 y Microsoft JPEG DIB compatible.

**Procesadores en Placa:**

Controlador de efectos de vídeo TI TMS320BC52 100 MHz.

Procesador de audio Analog Devices 21062 32 bit 33MHz.

Controlador gráfico Matrox MGA-2064SG.

Procesadores DVE 2D Matrox Fiesta-II (2 unidades).

Mezclador de vídeo Matrox Siesta-II 10-bit con procesado YUV 4:2:2.

Procesador Multimedia Philips TriMedia 100MHz con 8MB SDRAM 14.

**Características de Audio**

- Sincronía de audio con video cumple con normas Smpte – 272 M y Aes11 – 1991
- E/S de Audio analógicos 4 entradas / 4 salidas, Balanceadas (AES / EBU) o no balanceadas (S/PDIF)

**Codecs de video**

- Baseline M – TPEG Iso 10918 – y Microsofts TPEG Dib compatible

**Procesadores de placa:**

- Controlador de efectos de video Ti Tms320Bc52 100 Mhz
- Procesador de Audio Analog Devices 21062 32 Bit 33 Mhz
- Controlador Grafico Martos Mga – 2064SG
- Procesadores Dve 2D Martos Fiesta – II 10 Bit – con procesador Yuv 4:2:2
- Procesador multimedia Philips Trimedia 100 Mhz con 8 Mg SdRam 14

1 Reproductor y grabador de Mini disk.

1 Reproductor de CD ´S.

1 Equipo de amplificación para sonido.

1 Monitor de 10" oara el sonido.





- 2 Discos duros HD 1.5 TB Seagate Sata.
- 1 Grabadora DVD LG GH22LS50 Sata.
- 1 Monitor LG W2242S de 22 pulgadas.

Aplicaciones Informáticas en cada estación:

- 11 Paquete Office.
- 11 Paquete ADOBE, Softimage XSI y paquete Toom Boom.
- Internet, Línea ADSL y Sistema RDSI para 11 puestos.

Utillaje:

- 10 Cascos de sonido con sus adaptadores.
- 10 Sai
- 10 regletas
- 11 patch de conexiones de red y para internet.
- 11 teclados PS2 negro P02264
- 11 ratones láser Logilink PS2/USB negro.
- 2 paletas gráficas Wacom Intuos4.
- 1 Scanner.
- 1 impresora Láser.
- 1 grabador de HD/Blueray.
- 1 reproductor de DVD

79



Listado de equipamientos y equipos técnicos aportado por Arte Sonora Estudios S.L.

**Estudio 1: Estudio de Grabación**

Para el montaje y mezcla de audiovisuales, grabación de bandas sonoras, orquestas, efectos sala, locuciones y doblajes.

- Un control de 35 metros cuadrados con monitoraje en 5.1 Genelec 1037 y 1030.
- Sala de grabación de sonido de 65 metros cuadrados.
- Monitores de vídeo de 32 pulgadas.
- Mesa de mezclas Digidesign Control 24 con Protools HD Accel y chasis de expansión con cuatro tarjetas.
- Appel Power Mac G5 2,5.
- Interface Digidesign 192.
- TC Electronic System 6000.
- Dat fostex D-T0 y PD-4.
- Microfonía de alta gama Neuman, Shoeps, Millennia, AKG, Neve, SSL...
- Previos Millenia, Tla, Focusrite...

**Estudio 2: Sala de Mezclas Cine**

- Sala de 100 metros cuadrados con licencia Dolby y DTS para mezclas de cine en SR, DOLBY DIGITAL EX, SDDS.
- Proyector de 35 mm. Kinoton FP 30 ECII de estudio.
- Pantalla de 7,40x 4.00.
- Proyector de Video OPTOMA 4000 ANSILUMENES.
- Medidor RTW 10800.
- Mesa de mezclas DIGIDESIGN ICON DE 32 faders en Appel Power Mac G5 2,5 y PROTOOLS HD Accel mas plugíns con chasis de expansión de 5 tarjetas.
- HD scasi y fireware.
- Tres interfaces 192.
- Sinc I/O
- Cedar DNS 1500.
- Mic Pre Digidesign.

80







- TC Electronic System 6000.
- Monitoraje JBL.
- Etapas Crown, CP 650 S.A.
- Reductores de ruido Dolby SR, DS 10, DS 4, DS 15.

#### Estudio 3: Sala de Montaje

- Proyector de video OPTOMA 4000 ansilumenes.
- Grabación con una extensa gama de cámaras: Red One, Sony PMW,-EX3, JVC GY-HD110 E, Panasonic AG,- HPX500, etc.
- Sala de postproducción Final Cut de 15 metros cuadrados Mac G5 con Protools HD Accel y chasis de expansión de 2 tarjetas.
- C 24 Digidesign.
- Monitores Genelec 1030.

#### MATERIAL SONIDO DIRECTO

- Mesa audio Develomenp.
- Dat Foxtes DP4.
- Microfonía Senheisser 416, shoeps, Sanken, y radiomicros.
- Perchas 5 metros, antivientos...
- Cue Senheisser.
- Grabador 4 track Roland Edirol.





TATOS<sup>®</sup>



**TVMEDIA**

Calle Jacaranda, 12  
29651 Mijas-Costa / Málaga  
Tel.: +34 952 19 87 90  
Fax: +34 952 19 87 90

[www.tvmedia2.com](http://www.tvmedia2.com)  
[produccion@tvmedia2.com](mailto:produccion@tvmedia2.com)

---

## Anexo 9

Resolución de ayuda al desarrollo de proyectos y  
a la producción de obras audiovisuales en Andalucía.  
Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.  
BOJA nº 74, página 10. Sevilla, 17 de Abril, 2012



**CONSEJERÍA DE CULTURA**

*RESOLUCIÓN de 27 de marzo de 2012, de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, por la que se convocan para el año 2012, las subvenciones previstas en la Orden de 27 de julio de 2011, por la que se establecen las bases reguladoras de concesión de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva al desarrollo de proyectos y a la producción de obras audiovisuales en Andalucía.*

La Consejería de Cultura, a través de la Orden de 23 de marzo de 2012, ha modificado la Orden de 27 de julio de 2011 por la que se establecen las bases reguladoras de concesión de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva al desarrollo de proyectos y a la producción de obras audiovisuales en Andalucía, atribuyendo la competencia para la concesión de las subvenciones reguladas en la citada Orden de 27 de julio, en la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 115 del Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, en el art. 22 del Reglamento de los Procedimientos de Concesión de Subvenciones de la Administración de la Junta de Andalucía, aprobado mediante Decreto 282/2010, de 4 de mayo, y según lo dispuesto en el art. 15.2.d) del Decreto 103/2011, de 19 de abril, por el que se aprueban los Estatutos de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales y en el art. 15 de la citada Orden de 27 de julio de 2011, en su redacción dada por la Orden de 23 de marzo de 2012, corresponde a la persona titular de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales realizar la convocatoria anual de estas subvenciones.

Asimismo, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 23 del mencionado Decreto 282/2010, de 4 de mayo, junto con la convocatoria se incorporará el correspondiente formulario de solicitud.

En su virtud, considerando oportuno preceder a la convocatoria de estas subvenciones para el año 2012, y en el ejercicio de las competencias atribuidas por el artículo 115 del Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía,

**RESUELVO****Primero. Convocatoria.**

La Agencia Andaluza de Instituciones Culturales convoca, para el ejercicio 2012, en régimen de concurrencia competitiva, la concesión de las subvenciones previstas en la mencionada Orden de 27 de julio de 2011 por la que se establecen las bases reguladoras de concesión de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva al desarrollo de proyectos y a la producción de obras audiovisuales en Andalucía, modificada por Orden de 23 de marzo de 2012.

Los conceptos subvencionables, requisitos y procedimiento de concesión serán los establecidos en la mencionada Orden.

**Segundo. Plazo de presentación de solicitudes.**

El plazo de presentación de solicitudes será de un mes a contar desde el día siguiente al de la publicación de la presente Resolución en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.

**Tercero. Solicitudes.**

Las solicitudes, dirigidas a la persona titular de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, deberán formularse conforme a los modelos contenidos como Anexo I de la mencionada Orden de 23 de marzo de 2012, por la que se modifica la Orden de 27 de julio de 2011 por la que se establecen las bases reguladoras de concesión de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva al desarrollo de proyectos y a la producción de obras audiovisuales en Andalucía, que se publican conjuntamente con la presente Resolución.

**Cuarto. Audiencias, reformulación, aportación de documentación y aceptación**

Conforme a lo dispuesto en el artículo 17 de la mencionada Orden de 27 de julio de 2011, las alegaciones, la reformulación, la aceptación y presentación de documentos deberán formularse conforme al modelo contenido como Anexo II de la Orden de 23 de marzo de 2012 que se publica conjuntamente con la presente Resolución.

**Quinto. Plazo máximo para resolver.**

De conformidad con lo previsto en el apartado 3 del artículo 19 de la Orden de 27 de julio de 2011, la resolución de concesión deberá dictarse y notificarse en el plazo máximo de seis meses, contados desde el día siguiente a la finalización del plazo para la presentación de solicitudes, pudiendo entenderse desestimada si transcurrido este plazo no hubiera recaído resolución expresa, de acuerdo con lo establecido en el último párrafo del artículo 120.4 del Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, aprobado mediante Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo.

**Sexto. Financiación.**

Estas ayudas se financiarán con cargo a los créditos del presupuesto de explotación de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, y su concesión estará limitada por las disponibilidades presupuestarias existentes en cada ejercicio.

246201224645303 importe máximo de 475.000,00 €.  
246201324645303 importe máximo de 760.000,00 €.  
246201424645303 importe máximo de 665.000,00 €.

Se podrán adquirir compromisos de gasto plurianual en las condiciones previstas en el artículo 40 del Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía y normas de desarrollo.

La presente Resolución surtirá efectos desde el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.

Sevilla, 27 de marzo de 2012.- El Director, Luis Miguel Jiménez Gómez



ANVERSO ANEXO I



Agencia Andaluza de Instituciones Culturales

CONSEJERÍA DE CULTURA

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

Nº REGISTRO, FECHA Y HORA

SOLICITUD

SUBVENCIÓN/ES AYUDAS AL DESARROLLO DE PROYECTOS Y A LA PRODUCCIÓN DE OBRAS AUDIVISUALES.

LÍNEA DE LA SUBVENCIÓN AYUDAS A LA PRODUCCIÓN DE CORTOMETRAJES.

CONVOCATORIA/EJERCICIO: .....

de ..... de ..... de ..... (BOJA nº ..... de fecha .....)

1 DATOS DE LA PERSONA SOLICITANTE Y DE LA PERSONA REPRESENTANTE	
APELLIDOS Y NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:	
SEXO: <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> M DNI/NIE/NIF:	
DOMICILIO:	
TIPO VÍA:	NOMBRE VÍA: KM. VÍA: NÚMERO: LETRA: ESCALERA: PISO: PUERTA:
LOCALIDAD:	PROVINCIA: PAÍS: C. POSTAL:
TELÉFONO:	FAX: CORREO ELECTRÓNICO:
APELLIDOS Y NOMBRE DE LA PERSONA REPRESENTANTE:	
DNI/NIE/NIF:	
MOTIVO DE LA REPRESENTACIÓN:	
DOMICILIO:	
TIPO VÍA:	NOMBRE VÍA: KM. VÍA: NÚMERO: LETRA: ESCALERA: PISO: PUERTA:
LOCALIDAD:	PROVINCIA: PAÍS: C. POSTAL:
TELÉFONO:	FAX: CORREO ELECTRÓNICO:
2 AUTORIZACIÓN EXPRESA PARA NOTIFICACIONES ELECTRÓNICAS	
<p>Marque con una X lo que corresponda si desea que las notificaciones que, en su caso, proceda efectuar, se practiquen por medios electrónicos a través del Sistema de Notificación Notific@ de la Junta de Andalucía en los términos de lo expresado en el Decreto 68/2008, de 26 de febrero, por el que se suprime la aportación de la fotocopia de los documentos identificativos oficiales y del certificado de empadronamiento en los procedimientos administrativos de la Administración de la Junta de Andalucía y se establece la sede electrónica para la práctica de la notificación electrónica.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>AUTORIZO</b> como medio de notificación preferente la notificación electrónica y manifiesto que dispongo de una dirección segura en el Sistema de Notificaciones Notific@.</p> <p><input type="checkbox"/> <b>AUTORIZO</b> como medio de notificación preferente la notificación electrónica y NO dispongo de una dirección electrónica segura en el Sistema de Notificaciones Notific@, por lo que <b>AUTORIZO</b> a la Consejería/Agencia a tramitar mi alta en el referido sistema.</p> <p>Indique la dirección electrónica y/o el número de móvil donde informar sobre las notificaciones practicadas en el Sistema de Notificaciones Notific@.</p> <p>Apellidos y nombre: ..... DNI: .....</p> <p>Correo electrónico: .....</p> <p>Nº móvil: .....</p>	
3 DATOS BANCARIOS	
Código Entidad	Código Sucursal
Entidad:	Dígito Control
Domicilio:	Nº Cuenta
Localidad:	Provincia: C. Postal:
4 SOLICITUD, DECLARACIÓN, LUGAR, FECHA Y FIRMA	
<p><b>DECLARO</b>, bajo mi expresa responsabilidad, que son ciertos cuantos datos figuran en la presente solicitud, y que:</p> <p><input type="checkbox"/> Cumpló los requisitos exigidos para obtener la condición de persona beneficiaria, y me comprometo a aportar, en el trámite de audiencia, la documentación exigida en las bases reguladoras.</p> <p><input type="checkbox"/> No he solicitado ni obtenido subvenciones o ayudas para la misma finalidad relacionadas con esta solicitud.</p> <p><input type="checkbox"/> He solicitado y/u obtenido otras subvenciones o ayudas para la misma finalidad relacionadas con esta solicitud, procedentes de cualesquiera Administraciones o entes públicos o privados, nacionales o internacionales.</p>	



REVERSO ANEXO I

4 SOLICITUD, DECLARACIÓN, LUGAR, FECHA Y FIRMA (continuación)			
<b>Solicitadas</b>			
Fecha / Año	Otras Administraciones / Entes públicos o privados, nacionales o internacionales	Importe	Minimis (en su caso) (S/N)
-----	-----	-----	€ -----
-----	-----	-----	€ -----
-----	-----	-----	€ -----
<b>Concedidas</b>			
Fecha / Año	Otras Administraciones / Entes públicos o privados, nacionales o internacionales	Importe	Minimis (en su caso) (S/N)
-----	-----	-----	€ -----
-----	-----	-----	€ -----
-----	-----	-----	€ -----
<input type="checkbox"/> No me hallo incurso en ninguna de las prohibiciones contempladas en las bases reguladoras. <input type="checkbox"/> Soy empresa de producción audiovisual independiente con personalidad jurídica privada establecida en un Estado de la Unión Europea y me comprometo a la apertura de una sede permanente en Andalucía en el caso de resultar beneficiario de la subvención <input type="checkbox"/> Soy productor independiente que actúa como persona física establecida en un Estado de la Unión Europea y me comprometo a la apertura de una sede permanente en Andalucía en el caso de resultar beneficiario de la subvención. <input type="checkbox"/> Estoy dado de alta en el Impuesto de Actividades Económicas correspondiente. <input type="checkbox"/> Poseo el certificado acreditativo de estar inscrito en el Registro Administrativo de Empresas Cinematográficas y Audiovisuales, en las secciones primera o novena correspondientes a empresas de producción de obras audiovisuales. <input type="checkbox"/> Declaro que la composición del equipo técnico de producción es de _____ hombres y _____ mujeres (indicar el número en ambos casos) <input type="checkbox"/> Otra/s (especificar): _____ _____ _____			
Me <b>COMPROMETO</b> a cumplir las obligaciones exigidas por la normativa de aplicación y <b>SOLICITO</b> la concesión de la subvención por un importe de _____ euros. En _____ a _____ de _____ de _____ <p style="text-align: center;">LA EMPRESA SOLICITANTE/REPRESENTANTE LEGAL</p> Fdo.: _____			

PERSONA TITULAR DE LA DIRECCIÓN DE LA AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES

**PROTECCIÓN DE DATOS**  
 En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales le informa que los datos personales obtenidos mediante la cumplimentación de este documento/impreso/formulario y demás que se adjuntan van a ser incorporados, para su tratamiento en un fichero automatizado. Asimismo, se le informa que la recogida y tratamiento de dichos datos tienen como finalidad la gestión del procedimiento de subvenciones de referencia. De acuerdo con lo previsto en la citada Ley Orgánica, puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo un escrito a la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

La presentación de esta solicitud conllevará la autorización al órgano gestor para recabar las certificaciones a emitir por la Agencia Estatal de Administración Tributaria, por la Tesorería General de la Seguridad Social y por la Consejería de Hacienda y Administración Pública de la Junta de Andalucía, que sean requeridas por la Orden de convocatoria, de acuerdo con el artículo 120.2 del Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, aprobado por Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo.

001930/1D



(Hoja \_\_\_ de \_\_\_ ANEXO I

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

5 DATOS SOBRE LA ACTIVIDAD, PROYECTO, COMPORTAMIENTO O SITUACIÓN PARA LA QUE SE SOLICITA LA SUBVENCIÓN																																																														
TÍTULO DEL CORTOMETRAJE	DURACIÓN	MODALIDAD																																																												
COSTE TOTAL DEL PROYECTO		COSTE PRODUCTORA ANDALUZA																																																												
PORCENTAJE RESPECTO AL COSTE TOTAL		IMPORTE SOLICITADO																																																												
5.1 DOCUMENTACIÓN ADJUNTA AL ANEXO I																																																														
<p><b>Para la modalidad de producción de cortometraje</b></p> <p><input type="checkbox"/> Guión definitivo.</p> <p><input type="checkbox"/> Sinopsis, argumento y descripción de personajes.</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de financiación.</p> <p><input type="checkbox"/> Presupuesto, desglosado por partidas.</p> <p><input type="checkbox"/> Trayectoria profesional del equipo técnico y artístico en la que se indique las producciones en las que han participado durante los cinco últimos años, así como la sede permanente y relación contractual de cada uno de los integrantes (máximo un folio).</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de rodaje con especificación de los lugares de rodaje previstos y declaración sobre la previsión de inicio y final de rodaje.</p> <p><input type="checkbox"/> Memoria de la productora solicitante y de/la solicitante, durante los últimos cinco años y planes de producción para los dos próximos años (máximo un folio).</p> <p><input type="checkbox"/> Preacuerdo o contrato de coproducción, en su caso.</p> <p><input type="checkbox"/> Relación del equipo de producción, en su caso.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>EQUIPO</th> <th>Hombres</th> <th>Mujeres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Director/a</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Guionista</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Productor/a ejecutivo/a</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Director/a de fotografía</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Compositor/a de la música</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Montador/a jefe</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Director/a artístico</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Jefe/a de sonido</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Actores / actrices principales</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p><b>Para la modalidad de cortometrajes realizados:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Trayectoria profesional del equipo técnico y artístico en la que se indique las producciones en las que han participado durante los cinco últimos años así como la sede permanente y relación contractual de cada uno de los integrantes (máximo un folio).</p> <p><input type="checkbox"/> Memoria de la productora solicitante y de/la solicitante durante los últimos cinco años (máximo un folio).</p> <p><input type="checkbox"/> 4 DVD.</p> <p><input type="checkbox"/> Sinopsis.</p> <p><input type="checkbox"/> Desglose por partidas del gasto realizado en el cortometraje.</p> <p><input type="checkbox"/> Preacuerdo o contrato de coproducción, en su caso.</p> <p><input type="checkbox"/> Relación del equipo de producción, en su caso.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>EQUIPO</th> <th>Hombres</th> <th>Mujeres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Director/a</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Guionista</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Productor/a ejecutivo/a</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Director/a de fotografía</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Compositor/a de la música</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Montador/a jefe</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Director/a artístico</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Jefe/a de sonido</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Actores / actrices principales</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			EQUIPO	Hombres	Mujeres	Director/a			Guionista			Productor/a ejecutivo/a			Director/a de fotografía			Compositor/a de la música			Montador/a jefe			Director/a artístico			Jefe/a de sonido			Actores / actrices principales			EQUIPO	Hombres	Mujeres	Director/a			Guionista			Productor/a ejecutivo/a			Director/a de fotografía			Compositor/a de la música			Montador/a jefe			Director/a artístico			Jefe/a de sonido			Actores / actrices principales		
EQUIPO	Hombres	Mujeres																																																												
Director/a																																																														
Guionista																																																														
Productor/a ejecutivo/a																																																														
Director/a de fotografía																																																														
Compositor/a de la música																																																														
Montador/a jefe																																																														
Director/a artístico																																																														
Jefe/a de sonido																																																														
Actores / actrices principales																																																														
EQUIPO	Hombres	Mujeres																																																												
Director/a																																																														
Guionista																																																														
Productor/a ejecutivo/a																																																														
Director/a de fotografía																																																														
Compositor/a de la música																																																														
Montador/a jefe																																																														
Director/a artístico																																																														
Jefe/a de sonido																																																														
Actores / actrices principales																																																														

001930/1D

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

<b>5.1</b>	<b>DOCUMENTACIÓN ADJUNTA AL ANEXO I (Continuación)</b>																							
<p>En el caso de no utilizar el Registro electrónico como medio de presentación, la documentación que acompañe a la solicitud deberá presentarse en soporte papel, mediante soporte CD-ROM o en memoria USB, presentando siempre en estos casos, el original en papel en los registros administrativos indicados en las bases reguladoras. Cuando la documentación se presente en soporte papel deberán presentarse cuatro ejemplares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si se presenta en soporte CD-ROM o en memoria USB será en las condiciones siguientes:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- En todos los soportes que se presenten deberán figurar los mismos ficheros y con igual contenido.</li> <li>- Todos los ficheros deberán incorporar un índice de su contenido.</li> <li>- El formato de los ficheros deber ser PDF.</li> <li>- Si se incluyeran ficheros con fotografías o dibujos, serán en formato JPG.</li> <li>- El guión, la sinopsis y la hoja resumen del presupuesto se incluirán en CD aparte y sólo figurará el título.</li> </ul> </li> </ul> <p>La documentación técnica que acompaña a la solicitud no será devuelta a los solicitantes. Finalizada la convocatoria, será destruida con objeto de garantizar la confidencialidad de los datos.</p>																								
<b>5.2</b>	<b>AUTORIZACIÓN DOCUMENTOS EN PODER DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA O DE SUS AGENCIAS</b>																							
<p><input type="checkbox"/> Ejercer el derecho a no presentar los siguientes documentos* que obran en poder de la Administración de la Junta de Andalucía o de sus Agencias, y autorizo al órgano instructor para que pueda recabar dichos documentos o la información contenida en los mismos de los órganos donde se encuentren.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Documento</th> <th>Consejería/Agencia emisora o a la que se presentó</th> <th>Fecha de emisión o presentación</th> <th>Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>2.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>3.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> </tbody> </table> <p>(* ) Han de tratarse de documentos correspondientes a procedimientos que hayan finalizado en los últimos cinco años.</p>					Documento	Consejería/Agencia emisora o a la que se presentó	Fecha de emisión o presentación	Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó	1.....	.....	.....	.....	2.....	.....	.....	.....	3.....	.....	.....	.....				
Documento	Consejería/Agencia emisora o a la que se presentó	Fecha de emisión o presentación	Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó																					
1.....	.....	.....	.....																					
2.....	.....	.....	.....																					
3.....	.....	.....	.....																					
<b>5.3</b>	<b>AUTORIZACIÓN DOCUMENTOS EN PODER DE OTRAS ADMINISTRACIONES</b>																							
<p><input type="checkbox"/> Autorizo al órgano instructor para que pueda recabar de otras Administraciones Públicas los siguientes documentos o la información contenida en los mismos disponibles en soporte electrónico:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Documento</th> <th>Administración Pública</th> <th>Fecha emisión/ presentación</th> <th>Órgano</th> <th>Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>2.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>3.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> </tbody> </table>					Documento	Administración Pública	Fecha emisión/ presentación	Órgano	Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó	1.....	.....	.....	.....	.....	2.....	.....	.....	.....	.....	3.....	.....	.....	.....	.....
Documento	Administración Pública	Fecha emisión/ presentación	Órgano	Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó																				
1.....	.....	.....	.....	.....																				
2.....	.....	.....	.....	.....																				
3.....	.....	.....	.....	.....																				
<b>6</b>	<b>CRITERIO DE VALORACIÓN: INFORMACIÓN Y DATOS NECESARIOS PARA APLICARLOS</b>																							
<p><b>AYUDAS SOBRE PROYECTO PARA LA PRODUCCIÓN DE CORTOMETRAJE</b></p> <p><b>Primera Fase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad, el valor artístico y la originalidad del guión, hasta 20 puntos.</li> <li>- La viabilidad financiera y adecuación del presupuesto del proyecto, hasta 20 puntos.</li> <li>- La contribución al fomento del empleo en el sector y la implicación en el proyecto de recursos de Andalucía (la participación en la producción de profesionales, equipos técnicos y artísticos con sede permanente en Andalucía), hasta 20 puntos.</li> </ul> <p><b>Segunda Fase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La cualificación y trayectoria del equipo técnico y artístico que va a participar en el cortometraje, hasta 15 puntos.</li> <li>- La trayectoria profesional y empresarial de las productoras solicitantes, hasta 15 puntos.</li> <li>- Que la promoción y distribución se realice en soporte cinematográfico de 35 mm, hasta 10 puntos.</li> <li>- Los compromisos de distribución y/o comercialización del largometraje, hasta 10 puntos.</li> </ul> <p>La puntuación máxima obtenida se incrementará en un 10 % para los proyectos que tengan una composición equilibrada entre hombres y mujeres. Se entiende composición equilibrada aquella situación en que ambos sexos estén representados dentro del equipo de producción (Director/a guionista, productor/a, ejecutivo/a, director/a de fotografía, compositor/a de la música, montador/a jefe, director/a artístico/a, jefe/a de sonido y actores/ actrices principales) al menos en un 40 %.</p> <p><b>Documentación a aportar en el trámite de audiencia para acreditar este criterio (en su caso):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Acreditación de poseer los pertinentes derechos de la propiedad intelectual sobre el guión y, en su caso, el de opción de compra sobre la obra preexistente.</li> <li>2.- Acreditación del plan de financiación por medio de contratos o preacuerdos.</li> <li>3.- Preacuerdos, contratos o cartas de compromiso con las empresas y profesionales con sede permanente en Andalucía implicadas en producción.</li> <li>4.- Contratos firmados con el guionista, productor ejecutivo y director.</li> <li>5.- Acreditar las producciones en las que han participado los miembros del equipo de producción durante los últimos cinco años mediante contrato laboral, mercantil o cualquier otro documento probatorio.</li> <li>6.- Acreditar las producciones de la empresa solicitante durante los últimos cinco años, mediante contrato laboral, mercantil o cualquier otro documento probatorio.</li> <li>7.- Declaración responsable en la que aparezca la composición definitiva del equipo producción.</li> <li>8.- En el caso de entrega del preacuerdo de coproducción, entrega del contrato de coproducción definitivo, en su caso.</li> </ol>																								

001930/1D

Hoja \_\_\_ de \_\_\_ ANEXO I

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

6	CRITERIO DE VALORACIÓN: INFORMACIÓN Y DATOS NECESARIOS PARA APLICARLOS (Continuación)
<p><b>AYUDAS A CORTOMETRAJE REALIZADO</b></p> <p><b>Primera Fase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad, el valor artístico y la originalidad del cortometraje, hasta 30 puntos.</li> <li>- La contribución al fomento del empleo en el sector y la implicación en el proyecto de recursos de Andalucía (la participación en la producción de profesionales, equipos técnicos y artísticos con sede permanente en Andalucía), hasta 30 puntos.</li> <li>- La adecuación del presupuesto a la producción, hasta 10 puntos.</li> </ul> <p><b>Segunda Fase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La cualificación y trayectoria del equipo técnico y artístico que va a participar en el cortometraje, hasta 10 puntos.</li> <li>- La trayectoria profesional y empresarial de las productoras solicitantes, hasta 10 puntos.</li> <li>- Que la promoción y distribución se realice en soporte cinematográfico de 35 mm, hasta 10 puntos.</li> </ul> <p>La puntuación máxima obtenida se incrementará en un 10 % para los proyectos que tengan una composición equilibrada entre hombres y mujeres. Se entiende composición equilibrada aquella situación en que ambos sexos estén representados dentro del equipo de producción (Director/a guionista, productor/a, ejecutivo/a, director/a de fotografía, compositor/a de la música, montador/a jefe, director/a artístico/a, jefe/a de sonido y actores/ actrices principales) al menos en un 40 %.</p> <p><b>Documentación a aportar en el trámite de audiencia para acreditar este criterio (en su caso):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Preacuerdos, contratos o cartas de compromiso con las empresas y profesionales con sede permanente en Andalucía implicadas en producción.</li> <li>2.- Acreditar las producciones en las que han participado los miembros del equipo de producción durante los últimos cinco años mediante contrato laboral, mercantil o cualquier otro documento probatorio.</li> <li>3.- Contrato con el director/a, guionista y productor ejecutivo.</li> <li>4.- Acreditar las producciones de la empresa solicitante durante los últimos cinco años, mediante contrato laboral, mercantil o cualquier otro documento probatorio.</li> <li>5.- Declaración responsable en la que aparezca la composición definitiva del equipo producción.</li> <li>6.- En el caso de entrega del preacuerdo de coproducción, entrega del contrato de coproducción definitivo.</li> </ol>	

001930/ID





REVERSO ANEXO I

4 SOLICITUD, DECLARACIÓN, LUGAR, FECHA Y FIRMA (continuación)				
<b>Solicitadas</b>				
Fecha / Año	Otras Administraciones / Entes públicos o privados, nacionales o internacionales	Importe	Minimis (en su caso) (S/N)	
.....	.....	.....	€	
.....	.....	.....	€	
.....	.....	.....	€	
<b>Concedidas</b>				
Fecha / Año	Otras Administraciones / Entes públicos o privados, nacionales o internacionales	Importe	Minimis (en su caso) (S/N)	
.....	.....	.....	€	
.....	.....	.....	€	
.....	.....	.....	€	
<input type="checkbox"/> No me hallo incurso en ninguna de las prohibiciones contempladas en las bases reguladoras. <input type="checkbox"/> Soy empresa de producción audiovisual independiente con personalidad jurídica privada establecida en un Estado de la Unión Europea y me comprometo a la apertura de una sede permanente en Andalucía en el caso de resultar beneficiario de la subvención. <input type="checkbox"/> Soy productor independiente que actúa como persona física establecida en un Estado de la Unión Europea y me comprometo a la apertura de una sede permanente en Andalucía en el caso de resultar beneficiario de la subvención. <input type="checkbox"/> Estoy dado de alta en el Impuesto de Actividades Económicas correspondiente. <input type="checkbox"/> Poseo el certificado acreditativo de estar inscrito en el Registro Administrativo de Empresas Cinematográficas y Audiovisuales, en las secciones primera o novena correspondientes a empresas de producción de obras audiovisuales. <input type="checkbox"/> Declaro que la composición del equipo técnico de desarrollo es de _____ hombres y _____ mujeres (indicar el número en ambos casos) <input type="checkbox"/> Otra/s (especificar): _____ _____ _____				
Me <b>COMPROMETO</b> a cumplir las obligaciones exigidas por la normativa de aplicación y <b>SOLICITO</b> la concesión de la subvención por un importe de _____ euros. En _____ a _____ de _____ de _____ LA EMPRESA SOLICITANTE/REPRESENTANTE LEGAL  Fdo.: _____				

PERSONA TITULAR DE LA DIRECCIÓN DE LA AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES

**PROTECCIÓN DE DATOS**

En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales le informa que los datos personales obtenidos mediante la cumplimentación de este documento/impreso/formulario y demás que se adjuntan van a ser incorporados, para su tratamiento en un fichero automatizado. Asimismo, se le informa que la recogida y tratamiento de dichos datos tienen como finalidad la gestión del procedimiento de subvenciones de referencia.

De acuerdo con lo previsto en la citada Ley Orgánica, puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo un escrito a la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

La presentación de esta solicitud conllevará la autorización al órgano gestor para recabar las certificaciones a emitir por la Agencia Estatal de Administración Tributaria, por la Tesorería General de la Seguridad Social y por la Consejería de Hacienda y Administración Pública de la Junta de Andalucía, que sean requeridas por la Orden de convocatoria, de acuerdo con el artículo 120.2 del Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, aprobado por Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo.

001928/1D

Hoja \_\_\_ de \_\_\_ ANEXO I

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

<b>5 DATOS SOBRE LA ACTIVIDAD, PROYECTO, COMPORTAMIENTO O SITUACIÓN PARA LA QUE SE SOLICITA LA SUBVENCIÓN</b>			
TÍTULO DEL PROYECTO		DURACIÓN	MODALIDAD
COSTE TOTAL DEL PROYECTO		COSTE PRODUCTORA ANDALUZA	
PORCENTAJE RESPECTO AL COSTE TOTAL		IMPORTE SOLICITADO	
<b>5.1 DOCUMENTACIÓN ADJUNTA AL ANEXO I</b>			
<input type="checkbox"/> En caso de persona física, trayectoria profesional del solicitante en la que se indique las producciones en las que ha participado durante los cinco últimos años. (máximo un folio)			
<input type="checkbox"/> En caso de persona jurídica, memoria de la empresa solicitante en la que se indiquen las producciones en las que han participado durante los cinco últimos años. Si la empresa fuese de nueva creación, esta memoria de actividades se aportará respecto de los miembros del equipo directivo que la constituya. (máximo un folio).			
<input type="checkbox"/> Trayectoria profesional de los integrantes del equipo que va a elaborar el desarrollo en la que se indique las producciones en las que han participado durante los cinco últimos años. (máximo un folio por cada integrante)			
<input type="checkbox"/> Trayectoria profesional del guionista, director, productor ejecutivo y documentalistas, en su caso, en la que se indique las producciones en las que han participado durante los cinco últimos años. (máximo un folio por cada profesional)			
<input type="checkbox"/> Memoria explicativa del proyecto compuesta por : <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Exposición detallada del proyecto, de su propuesta argumental, interés del proyecto y potencial del mismo.</li> <li><input type="checkbox"/> Desglose de las acciones que se van a realizar en la fase de desarrollo.</li> <li><input type="checkbox"/> Presupuesto de desarrollo.</li> <li><input type="checkbox"/> Plan de financiación del desarrollo detallado.</li> <li><input type="checkbox"/> Relación entre el solicitante y el equipo de desarrollo. Se debe incluir la sede permanente de cada una de las personas que van a participar en el proyecto y la relación contractual con el solicitante.</li> </ul>			
<input type="checkbox"/> En su caso, contrato de coproducción o acuerdo de colaboración y de los compromisos de ejecución asumidos, en caso de proyecto presentado por varios solicitantes.			
<input type="checkbox"/> Relación del equipo de desarrollo: Composición número hombres _____, mujeres _____			
En el caso de no utilizar el Registro electrónico como medio de presentación, la documentación que acompañe a la solicitud deberá presentarse en soporte papel, mediante soporte CD-ROM o en memoria USB, presentando siempre en estos casos, el original en papel en los registros administrativos indicados en las bases reguladoras. Cuando la documentación se presente en soporte papel deberán presentarse cuatro ejemplares.			
- Si se presenta en soporte CD-ROM o en memoria USB será en las condiciones siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- En todos los soportes que se presenten deberán figurar los mismos ficheros y con igual contenido.</li> <li>- Todos los ficheros deberán incorporar un índice de su contenido.</li> <li>- El formato de los ficheros deber ser PDF.</li> <li>- Si se incluyeran ficheros con fotografías o dibujos, serán en formato JPG.</li> <li>- El guión, la sinopsis y la hoja resumen del presupuesto se incluirán en CD aparte y sólo figurará el título.</li> </ul>			
La documentación técnica que acompaña a la solicitud no será devuelta a los solicitantes. Finalizada la convocatoria, será destruida con objeto de garantizar la confidencialidad de los datos.			
<b>5.2 AUTORIZACIÓN DOCUMENTOS EN PODER DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA O DE SUS AGENCIAS</b>			
<input type="checkbox"/> Ejercicio del derecho a no presentar los siguientes documentos* que obran en poder de la Administración de la Junta de Andalucía o de sus Agencias, y autorizo al órgano instructor para que pueda recabar dichos documentos o la información contenida en los mismos de los órganos donde se encuentren.			
Documento	Consejería/Agencia emisora o a la que se presentó	Fecha de emisión o presentación	Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó
1. _____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____
(*) Han de tratarse de documentos correspondientes a procedimientos que hayan finalizado en los últimos cinco años.			

001928/1D



Hoja \_\_\_ de \_\_\_ ANEXO I

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

<b>5</b>	<b>DOCUMENTACIÓN ADJUNTA AL ANEXO I</b> (Continuación)			
<b>5.1</b>	AUTORIZACIÓN DOCUMENTOS EN PODER DE OTRAS ADMINISTRACIONES			
<input type="checkbox"/> Autorizo al órgano instructor para que pueda recabar de otras Administraciones Públicas los siguientes documentos o la información contenida en los mismos disponibles en soporte electrónico:				
	Documento	Administración Pública	Fecha emisión/ presentación	Órgano
				Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó
	1. ....			
	2. ....			
	3. ....			

<b>6</b>	<b>CRITERIO DE VALORACIÓN: INFORMACIÓN Y DATOS NECESARIOS PARA APLICARLOS</b>
<p><b>Primera Fase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad, el valor artístico y la originalidad del proyecto, hasta 20 puntos.</li> <li>- La cualificación y trayectoria del equipo que va a desarrollar el proyecto, hasta 15 puntos.</li> <li>- La trayectoria profesional o empresarial de los solicitantes, hasta 15 puntos.</li> </ul> <p><b>Segunda Fase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La contribución al fomento del empleo en el sector y la implicación en el proyecto de recursos de Andalucía (la participación de profesionales con sede permanente en Andalucía en el desarrollo del mismo), hasta 20 puntos.</li> <li>- La adecuación del presupuesto al proyecto, hasta 15 puntos.</li> <li>- La viabilidad financiera del proyecto, hasta 15 puntos.</li> </ul> <p>La puntuación máxima obtenida se incrementará en un 10 % para los proyectos que tengan una composición equilibrada entre hombres y mujeres. Se entiende composición equilibrada aquella situación en que ambos sexos estén representados dentro del equipo de desarrollo al menos en un 40 %</p> <p><b>Documentación a aportar en el trámite de audiencia para acreditar este criterio (en su caso):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Memoria justificativa de las producciones en las que ha participado el solicitante durante los cinco años.</li> <li>2.- Memoria justificativa de las producciones en las que han participado los miembros del equipo de desarrollo durante los cinco últimos años.</li> <li>3.- Preacuerdos o contratos entre el solicitante y los miembros que forman el equipo de desarrollo.</li> <li>4.- Acreditación del plan de financiación por medio de preacuerdos, cartas de compromiso o contratos en su caso.</li> <li>5.- Preacuerdos, contratos o cartas de compromiso con instituciones, empresas y profesionales con sede permanente en Andalucía implicadas en el desarrollo de la actividad.</li> <li>6.- Declaración responsable en la que aparezca la composición definitiva del equipo desarrollo.</li> </ol>	

001928/1D



REVERSO ANEXO I

4 SOLICITUD, DECLARACIÓN, LUGAR, FECHA Y FIRMA (continuación)				
<b>Solicitadas</b>				
Fecha / Año	Otras Administraciones / Entes públicos o privados, nacionales o internacionales	Importe	Minimis (en su caso) (S/N)	
-----	-----	-----	€	
-----	-----	-----	€	
-----	-----	-----	€	
<b>Concedidas</b>				
Fecha / Año	Otras Administraciones / Entes públicos o privados, nacionales o internacionales	Importe	Minimis (en su caso) (S/N)	
-----	-----	-----	€	
-----	-----	-----	€	
-----	-----	-----	€	
<input type="checkbox"/> No me hallo incurso en ninguna de las prohibiciones contempladas en las bases reguladoras.				
<input type="checkbox"/> Soy empresa de producción audiovisual independiente con personalidad jurídica privada establecida en un Estado de la Unión Europea y me comprometo a la apertura de una sede permanente en Andalucía en el caso de resultar beneficiario de la subvención				
<input type="checkbox"/> Estoy dado de alta en el Impuesto de Actividades Económicas correspondiente.				
<input type="checkbox"/> Poseo el certificado acreditativo de estar inscrito en el Registro Administrativo de Empresas Cinematográficas y Audiovisuales, en las secciones primera o novena correspondientes a empresas de producción de otras audiovisuales.				
<input type="checkbox"/> Declaro que la composición del equipo técnico de producción es de _____ hombres y _____ mujeres (indicar el número en ambos casos)				
<input type="checkbox"/> Otra/s (especificar): _____ _____ _____				
Me <b>COMPROMETO</b> a cumplir las obligaciones exigidas por la normativa de aplicación y <b>SOLICITO</b> la concesión de la subvención por un importe de _____ euros.				
En _____ a _____ de _____ de _____ LA EMPRESA SOLICITANTE/REPRESENTANTE LEGAL				
Fdo.: _____				

PERSONA TITULAR DE LA DIRECCIÓN DE LA AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES

**PROTECCIÓN DE DATOS**

En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales le informa que los datos personales obtenidos mediante la cumplimentación de este documento/impreso/formulario y demás que se adjuntan van a ser incorporados, para su tratamiento en un fichero automatizado. Asimismo, se le informa que la recogida y tratamiento de dichos datos tienen como finalidad la gestión del procedimiento de subvenciones de referencia.

De acuerdo con lo previsto en la citada Ley Orgánica, puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo un escrito a la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

La presentación de esta solicitud conllevará la autorización al órgano gestor para recabar las certificaciones a emitir por la Agencia Estatal de Administración Tributaria, por la Tesorería General de la Seguridad Social y por la Consejería de Hacienda y Administración Pública de la Junta de Andalucía, que sean requeridas por la Orden de convocatoria, de acuerdo con el artículo 120.2 del Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, aprobado por Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo.

001931/1D

Hoja \_\_\_ de \_\_\_ ANEXO I

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

5.3 AUTORIZACIÓN DOCUMENTOS EN PODER DE OTRAS ADMINISTRACIONES				
<input type="checkbox"/> Autorizo al órgano instructor para que pueda recabar de otras Administraciones Públicas los siguientes documentos o la información contenida en los mismos disponibles en soporte electrónico:				
Documento	Administración Pública	Fecha emisión/ presentación	Órgano	Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó
1.				
2.				
3.				

6 CRITERIO DE VALORACIÓN: INFORMACIÓN Y DATOS NECESARIOS PARA APLICARLOS
<p><b>Primera Fase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad, el valor artístico y la originalidad del proyecto, hasta 20 puntos.</li> <li>- La viabilidad financiera y adecuación del presupuesto del proyecto, hasta 20 puntos.</li> <li>- La cualificación y trayectoria del equipo técnico y artístico que va a participar en el documental, hasta 15 puntos.</li> </ul> <p><b>Segunda Fase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La contribución al fomento del empleo en el sector y la implicación en el proyecto de recursos de Andalucía (la participación en la producción de profesionales, equipos técnicos y artísticos con sede permanente en Andalucía), hasta 20 puntos.</li> <li>- La trayectoria profesional y empresarial de las productoras solicitantes, hasta 15 puntos.</li> <li>- Los compromisos de distribución y/o comercialización del documental, hasta 10 puntos.</li> </ul> <p>La puntuación máxima obtenida se incrementará en un 10 % para los proyectos que tengan una composición equilibrada entre hombres y mujeres. Se entiende composición equilibrada aquella situación en que ambos sexos estén representados dentro del equipo de producción (Director/a guionista, productor/a, ejecutivo/a, director/a de fotografía, compositor/a de la música, montador/a jefe, director/a artístico/a, jefe/a de sonido y actores/actrices principales) al menos en un 40 %.</p> <p><b>Documentación a aportar en el trámite de audiencia para acreditar este criterio (en su caso):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Acreditación de poseer los pertinentes derechos de la propiedad intelectual sobre el guión y, en su caso, el de opción de compra sobre la obra preexistente.</li> <li>2.- Acreditación del 50 % plan de financiación por medio de contratos o preacuerdos.</li> <li>3.- Contratos firmados con el guionista, productor ejecutivo y director.</li> <li>4.- Acreditar las producciones en las que han participado los miembros del equipo de producción durante los últimos cinco años mediante contrato laboral, mercantil o cualquier otro documento probatorio.</li> <li>5.- Preacuerdos, contratos o cartas de compromiso con las empresas y profesionales con sede permanente en Andalucía implicadas en producción.</li> <li>6.- Acreditar las producciones de la empresa solicitante durante los últimos cinco años, mediante contrato laboral, mercantil o cualquier otro documento probatorio.</li> <li>7.- Preacuerdos, contratos, cartas de compromiso de distribución y/o comercialización del documental.</li> <li>8.- Declaración responsable en la que aparezca la composición definitiva del equipo producción.</li> <li>9.- En el caso de entrega del preacuerdo de coproducción, entrega del contrato de coproducción definitivo, en su caso.</li> </ol>

001931/1D





REVERSO ANEXO I

4 SOLICITUD, DECLARACIÓN, LUGAR, FECHA Y FIRMA (continuación)			
<b>Solicitadas</b>			
Fecha / Año	Otras Administraciones / Entes públicos o privados, nacionales o internacionales	Importe	Minimis (en su caso) (S/N)
.....	.....	.....	€ .....
.....	.....	.....	€ .....
.....	.....	.....	€ .....
<b>Concedidas</b>			
Fecha / Año	Otras Administraciones / Entes públicos o privados, nacionales o internacionales	Importe	Minimis (en su caso) (S/N)
.....	.....	.....	€ .....
.....	.....	.....	€ .....
.....	.....	.....	€ .....
<input type="checkbox"/> No me hallo incurso en ninguna de las prohibiciones contempladas en las bases reguladoras.			
<input type="checkbox"/> Soy empresa de producción audiovisual independiente con personalidad jurídica privada establecida en un Estado de la Unión Europea y me comprometo a la apertura de una sede permanente en Andalucía en el caso de resultar beneficiario de la subvención			
<input type="checkbox"/> Estoy dado de alta en el Impuesto de Actividades Económicas correspondiente.			
<input type="checkbox"/> Poseo el certificado acreditativo de estar inscrito en el Registro Administrativo de Empresas Cinematográficas y Audiovisuales, en las secciones primera o novena correspondientes a empresas de producción de obras audiovisuales.			
<input type="checkbox"/> Declaro que la composición del equipo técnico de producción es de _____ hombres y _____ mujeres (indicar el número en ambos casos)			
<input type="checkbox"/> Otra/s (especificar): _____ _____ _____			
Me <b>COMPROMETO</b> a cumplir las obligaciones exigidas por la normativa de aplicación y <b>SOLICITO</b> la concesión de la subvención por un importe de _____ euros.			
En _____ a _____ de _____ de _____ LA EMPRESA SOLICITANTE/REPRESENTANTE LEGAL			
Fdo.: _____			

PERSONA TITULAR DE LA DIRECCIÓN DE LA AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES

**PROTECCIÓN DE DATOS**

En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales le informa que los datos personales obtenidos mediante la cumplimentación de este documento/impreso/formulario y demás que se adjuntan van a ser incorporados, para su tratamiento en un fichero automatizado. Asimismo, se le informa que la recogida y tratamiento de dichos datos tienen como finalidad la gestión del procedimiento de subvenciones de referencia.

De acuerdo con lo previsto en la citada Ley Orgánica, puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo un escrito a la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

La presentación de esta solicitud conllevará la autorización al órgano gestor para recabar las certificaciones a emitir por la Agencia Estatal de Administración Tributaria, por la Tesorería General de la Seguridad Social y por la Consejería de Hacienda y Administración Pública de la Junta de Andalucía, que sean requeridas por la Orden de convocatoria, de acuerdo con el artículo 120.2 del Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, aprobado por Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo.

001929/1D



CÓDIGO IDENTIFICATIVO

<b>5</b>	<b>DATOS SOBRE LA ACTIVIDAD, PROYECTO, COMPORTAMIENTO O SITUACIÓN PARA LA QUE SE SOLICITA LA SUBVENCIÓN</b>																																																													
TÍTULO DEL LARGOMETRAJE	DURACIÓN (Mínimo 60 minutos)	MODALIDAD																																																												
COSTE TOTAL DEL PROYECTO		COSTE PRODUCTORA ANDALUZA																																																												
PORCENTAJE RESPECTO AL COSTE TOTAL		IMPORTE SOLICITADO																																																												
<b>5.1</b>	<b>DOCUMENTACIÓN ADJUNTA AL ANEXO I</b>																																																													
<p><b>Para la modalidad de producción de largometraje cinematográfico de ficción:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Guión definitivo.</p> <p><input type="checkbox"/> Sinopsis, argumento y descripción de personajes.</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de financiación.</p> <p><input type="checkbox"/> Presupuesto, desglosado por partidas.</p> <p><input type="checkbox"/> Trayectoria profesional del equipo técnico y artístico en la que se indiquen las producciones en las que han participado durante los cinco últimos años así como la sede permanente y relación contractual de cada uno de los integrantes (máximo un folio).</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de rodaje con especificación de los lugares de rodaje previstos y declaración sobre la previsión de inicio y final de rodaje.</p> <p><input type="checkbox"/> Memoria de la productora solicitante y de/la productor/a ejecutivo/a, en su caso, durante los últimos cinco años (máximo un folio).</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de distribución y comercialización del largometraje.</p> <p><input type="checkbox"/> Relación del equipo de producción, en su caso.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">EQUIPO</th> <th style="text-align: center;">Hombres</th> <th style="text-align: center;">Mujeres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Director/a</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Guionista</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Productor/a ejecutivo/a</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Director/a de fotografía</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Compositor/a de la música</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Montador/a jefe</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Director/a artístico</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Jefe/a de sonido</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Actores / actrices principales</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p><b>Para la modalidad de producción de largometraje cinematográfico o televisivo de documental:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Escaleta de guión.</p> <p><input type="checkbox"/> Tratamiento audiovisual de la obra.</p> <p><input type="checkbox"/> Sinopsis.</p> <p><input type="checkbox"/> Trayectoria profesional del equipo técnico y artístico en la que se indique las producciones en las que han participado durante los cinco últimos años así como la sede permanente y relación contractual de cada uno de los integrantes (máximo un folio).</p> <p><input type="checkbox"/> Presupuesto, desglosado por partidas.</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de financiación.</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de rodaje con especificación de los lugares de rodaje previstos y declaración sobre la previsión de inicio y final de rodaje.</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de distribución y comercialización del largometraje.</p> <p><input type="checkbox"/> Memoria de la productora solicitante y de/la productor/a ejecutivo/a, en su caso, durante los últimos cinco años (máximo un folio).</p> <p><input type="checkbox"/> Relación del equipo de producción, en su caso.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">EQUIPO</th> <th style="text-align: center;">Hombres</th> <th style="text-align: center;">Mujeres</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Director/a</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Guionista</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Productor/a ejecutivo/a</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Director/a de fotografía</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Compositor/a de la música</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Montador/a jefe</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Director/a artístico</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Jefe/a de sonido</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Actores / actrices principales</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			EQUIPO	Hombres	Mujeres	Director/a			Guionista			Productor/a ejecutivo/a			Director/a de fotografía			Compositor/a de la música			Montador/a jefe			Director/a artístico			Jefe/a de sonido			Actores / actrices principales			EQUIPO	Hombres	Mujeres	Director/a			Guionista			Productor/a ejecutivo/a			Director/a de fotografía			Compositor/a de la música			Montador/a jefe			Director/a artístico			Jefe/a de sonido			Actores / actrices principales		
EQUIPO	Hombres	Mujeres																																																												
Director/a																																																														
Guionista																																																														
Productor/a ejecutivo/a																																																														
Director/a de fotografía																																																														
Compositor/a de la música																																																														
Montador/a jefe																																																														
Director/a artístico																																																														
Jefe/a de sonido																																																														
Actores / actrices principales																																																														
EQUIPO	Hombres	Mujeres																																																												
Director/a																																																														
Guionista																																																														
Productor/a ejecutivo/a																																																														
Director/a de fotografía																																																														
Compositor/a de la música																																																														
Montador/a jefe																																																														
Director/a artístico																																																														
Jefe/a de sonido																																																														
Actores / actrices principales																																																														

001929/1D

Hoja \_\_\_ de \_\_\_ ANEXO I

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

<b>5.1</b>	<b>DOCUMENTACIÓN ADJUNTA AL ANEXO I (Continuación)</b>																				
<p>En el caso de no utilizar el Registro electrónico como medio de presentación, la documentación que acompañe a la solicitud deberá presentarse en soporte papel, mediante soporte CD-ROM o en memoria USB, presentando siempre en estos casos, el original en papel en los registros administrativos indicados en las bases reguladoras. Cuando la documentación se presente en soporte papel deberán presentarse cuatro ejemplares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si se presenta en soporte CD-ROM o en memoria USB será en las condiciones siguientes:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- En todos los soportes que se presenten deberán figurar los mismos ficheros y con igual contenido.</li> <li>- Todos los ficheros deberán incorporar un índice de su contenido.</li> <li>- El formato de los ficheros debe ser PDF.</li> <li>- Si se incluyeran ficheros con fotografías o dibujos, serán en formato JPG.</li> <li>- El guión, la sinopsis y la hoja resumen del presupuesto se incluirán en CD aparte y sólo figurará el título.</li> </ul> </li> </ul> <p>La documentación técnica que acompaña a la solicitud no será devuelta a los solicitantes. Finalizada la convocatoria, será destruida con objeto de garantizar la confidencialidad de los datos.</p>																					
<b>5.2</b>	<b>AUTORIZACIÓN DOCUMENTOS EN PODER DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA O DE SUS AGENCIAS</b>																				
<input type="checkbox"/> Ejero el derecho a no presentar los siguientes documentos* que obran en poder de la Administración de la Junta de Andalucía o de sus Agencias, y autorizo al órgano instructor para que pueda recabar dichos documentos o la información contenida en los mismos de los órganos donde se encuentren.																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Documento</th> <th>Consejería/Agencia emisora o a la que se presentó</th> <th>Fecha de emisión o presentación</th> <th>Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.....</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.....</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.....</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Documento	Consejería/Agencia emisora o a la que se presentó	Fecha de emisión o presentación	Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó	1.....				2.....				3.....							
Documento	Consejería/Agencia emisora o a la que se presentó	Fecha de emisión o presentación	Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó																		
1.....																					
2.....																					
3.....																					
(*) Han de tratarse de documentos correspondientes a procedimientos que hayan finalizado en los últimos cinco años.																					
<b>5.3</b>	<b>AUTORIZACIÓN DOCUMENTOS EN PODER DE OTRAS ADMINISTRACIONES</b>																				
<input type="checkbox"/> Autorizo al órgano instructor para que pueda recabar de otras Administraciones Públicas los siguientes documentos o la información contenida en los mismos disponibles en soporte electrónico:																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Documento</th> <th>Administración Pública</th> <th>Fecha emisión/ presentación</th> <th>Órgano</th> <th>Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.....</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2.....</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.....</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Documento	Administración Pública	Fecha emisión/ presentación	Órgano	Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó	1.....					2.....					3.....				
Documento	Administración Pública	Fecha emisión/ presentación	Órgano	Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó																	
1.....																					
2.....																					
3.....																					
<b>6</b>	<b>CRITERIO DE VALORACIÓN: INFORMACIÓN Y DATOS NECESARIOS PARA APLICARLOS</b>																				
<p><b>Primera Fase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad, el valor artístico y la originalidad del proyecto, hasta 20 puntos.</li> <li>- La viabilidad financiera y adecuación del presupuesto del proyecto, hasta 20 puntos.</li> <li>- La cualificación y trayectoria del equipo técnico y artístico que va a participar en el largometraje, hasta 15 puntos.</li> </ul> <p><b>Segunda Fase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La contribución al fomento del empleo en el sector y la implicación en el proyecto de recursos de Andalucía (la participación en la producción de profesionales, equipos técnicos y artísticos con sede permanente en Andalucía), hasta 20 puntos.</li> <li>- La trayectoria profesional y empresarial de las productoras solicitantes, hasta 15 puntos.</li> <li>- Los compromisos de distribución y/o comercialización del largometraje, hasta 10 puntos.</li> </ul> <p>La puntuación máxima obtenida se incrementará en un 10 % para los proyectos que tengan una composición equilibrada entre hombres y mujeres. Se entiende composición equilibrada aquella situación en que ambos sexos estén representados dentro del equipo de producción (Director/a guionista, productor/a, ejecutivo/a, director/a de fotografía, compositor/a de la música, montador/a jefe, director/a artístico/a, jefe/a de sonido y actores/actrices principales) al menos en un 40 %.</p> <p><b>Documentación a aportar en el trámite de audiencia para acreditar este criterio (en su caso):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Acreditación de poseer los pertinentes derechos de la propiedad intelectual sobre el guión y, en su caso, el de opción de compra sobre la obra preexistente.</li> <li>2.- Acreditación del 50 % plan de financiación por medio de contratos o preacuerdos.</li> <li>3.- Contratos firmados con el guionista, productor ejecutivo y director.</li> <li>4.- Acreditar las producciones en las que han participado los miembros del equipo de producción durante los últimos cinco años mediante contrato laboral, mercantil o cualquier otro documento probatorio.</li> <li>5.- Preacuerdos, contratos o cartas de compromiso con las empresas y profesionales con sede permanente en Andalucía implicadas en la producción.</li> <li>6.- Acreditar las producciones de la empresa solicitante durante los últimos cinco años, mediante contrato laboral, mercantil o cualquier otro documento probatorio.</li> <li>7.- Preacuerdos, contratos, cartas de compromiso de distribución y/o comercialización del largometraje.</li> <li>8.- Declaración responsable en la que aparezca la composición definitiva del equipo de producción.</li> <li>9.- En el caso de entrega del preacuerdo de coproducción, entrega del contrato de coproducción definitivo, en su caso.</li> </ol>																					

001929/1D

ANVERSO (Hoja 1 de 2) ANEXO II



Agencia Andaluza de Instituciones Culturales  
CONSEJERÍA DE CULTURA

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

Nº REGISTRO, FECHA Y HORA

**SUBVENCIÓN/ES AYUDAS AL DESARROLLO DE PROYECTOS Y A LA PRODUCCIÓN DE OBRAS AUDIVISUALES.**

**LÍNEA DE LA SUBVENCIÓN AYUDAS A LA PRODUCCIÓN DE CORTOMETRAJES.**

**FORMULARIO DE ALEGACIONES/ACEPTACIÓN/REFORMULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS CONVOCATORIA/EJERCICIO:** \_\_\_\_\_

de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ (BOJA nº \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_)

1 DATOS DE LA PERSONA SOLICITANTE Y DE LA PERSONA REPRESENTANTE										
APELLIDOS Y NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:						SEXO: <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> M		DNI/NIE/NIF:		
DOMICILIO: TIPO VÍA:		NOMBRE VÍA:			KM. VÍA:	NÚMERO:	LETRA:	ESCALERA:	PISO:	PUERTA:
LOCALIDAD:			PROVINCIA:			PAÍS:		C. POSTAL:		
TELÉFONO:		FAX:		CORREO ELECTRÓNICO:						
APELLIDOS Y NOMBRE DE LA PERSONA REPRESENTANTE:								DNI/NIE/NIF:		
MOTIVO DE LA REPRESENTACIÓN:										
DOMICILIO: TIPO VÍA:		NOMBRE VÍA:			KM. VÍA:	NÚMERO:	LETRA:	ESCALERA:	PISO:	PUERTA:
LOCALIDAD:			PROVINCIA:			PAÍS:		C. POSTAL:		
TELÉFONO:		FAX:		CORREO ELECTRÓNICO:						

2 CONSENTIMIENTO EXPRESO DNI/NIE/CERTIFICADO DE EMPADRONAMIENTO
<input type="checkbox"/> La persona abajo firmante presta su <b>CONSENTIMIENTO</b> para la consulta de sus datos de identidad/empadronamiento a través de los Sistemas de Verificación de Identidad y de Verificación de Datos de Residencia, respectivamente.
<input type="checkbox"/> <b>NO CONSIENTE</b> y aporta fotocopia autenticada del DNI/NIE y del Certificado de Empadronamiento.

3 IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD, PROYECTO, COMPORTAMIENTO O SITUACIÓN PARA LA QUE SE SOLICITO LA SUBVENCIÓN



4 ALEGACIONES/ACEPTACIÓN/REFORMULACIÓN/DOCUMENTACIÓN
Habiéndose publicado la propuesta provisional de resolución de la Convocatoria de Subvenciones en materia de _____, efectuada mediante _____ de _____ de _____ de _____ (BOJA número _____ de _____), mi solicitud ha sido:
<input type="checkbox"/> <b>CONCEDIDA</b> por el importe pretendido.
<input type="checkbox"/> <b>CONCEDIDA</b> por el importe inferior al solicitado.
<input type="checkbox"/> <b>DESESTIMADA</b>
Dentro del plazo concedido en la propuesta:
<input type="checkbox"/> <b>ACEPTO</b> el importe de la subvención propuesta sin modificar el presupuesto presentado.
<input type="checkbox"/> <b>RENUNCIO</b> a la solicitud





ANVERSO (Hoja 2 de 2) ANEXO II

CÓDIGO IDENTIFICATIVO
-----------------------

<b>4</b>	<b>ALEGACIONES/ACEPTACIÓN/REFORMULACIÓN/DOCUMENTACION</b> (Continuación)												
<p><b>4.3.3</b> Presento la siguiente documentación (original o copia autenticada) :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 60%;">Documento</th> <th style="width: 35%;">Breve descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1.</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2.</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3.</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> </tbody> </table>			Documento	Breve descripción	1.	.....	.....	2.	.....	.....	3.	.....	.....
	Documento	Breve descripción											
1.	.....	.....											
2.	.....	.....											
3.	.....	.....											

<b>5</b>	<b>DECLARACIÓN, LUGAR, FECHA Y FIRMA</b>
<p><b>DECLARO</b>, bajo mi expresa responsabilidad, que son ciertos cuantos datos figuran en el presente documento:</p> <p style="text-align: center;">En ..... a ..... de ..... de .....</p> <p style="text-align: center;">LA EMPRESA SOLICITANTE/REPRESENTANTE LEGAL</p> <p style="text-align: right;">Fdo.: .....</p>	

PERSONA TITULAR DE LA DIRECCIÓN DE LA AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES

<p><b>PROTECCIÓN DE DATOS</b></p> <p>En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales le informa que los datos personales obtenidos mediante la cumplimentación de este documento/impreso/formulario y demás que se adjuntan van a ser incorporados, para su tratamiento en un fichero automatizado. Asimismo, se le informa que la recogida y tratamiento de dichos datos tienen como finalidad la gestión del procedimiento de subvenciones de referencia.</p> <p>De acuerdo con lo previsto en la citada Ley Orgánica, puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo un escrito a la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.</p>
---

<p><b>NOTA</b></p> <p>De acuerdo con el artículo 17 de las bases reguladoras de estas subvenciones, la falta de presentación en plazo de los documentos exigidos por la propuesta provisional implicará (salvo que se trate de documentos que obren en poder de la Administración, respecto de los cuales la persona interesada haya efectuado su consentimiento expreso al órgano instructor para que pueda recabarlos):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cuando se refiera a la acreditación de requisitos para obtener la condición de persona beneficiaria, su desistimiento de la solicitud.</li> <li>b) Cuando se refiera a la acreditación de los elementos a considerar para aplicar los criterios de valoración, la no consideración de tales criterios, con la consiguiente modificación de la valoración obtenida.</li> </ul> <p>Todo ello sin perjuicio de las responsabilidades en que se pueda incurrir.</p> <p>(*) Ha de tratarse de documentos correspondientes a procedimientos que hayan finalizado en los últimos cinco años.</p>
---

001930/1/A02D



Agencia Andaluza de Instituciones Culturales  
**CONSEJERÍA DE CULTURA**

ANVERSO (Hoja 1 de 2) ANEXO II

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

Nº REGISTRO, FECHA Y HORA

**SUBVENCIÓN/ES AYUDAS AL DESARROLLO DE PROYECTOS Y A LA PRODUCCIÓN DE OBRAS AUDIOVISUALES.**

**LÍNEA DE LA SUBVENCIÓN AYUDAS AL DESARROLLO DE OBRAS AUDIOVISUALES**

**FORMULARIO DE ALEGACIONES/ACEPTACIÓN/REFORMULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS  
CONVOCATORIA/EJERCICIO:** \_\_\_\_\_

de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ (BOJA nº \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_)

1 DATOS DE LA PERSONA SOLICITANTE Y DE LA PERSONA REPRESENTANTE										
APELLIDOS Y NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:						SEXO: <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> M		DNI/NIE/NIF:		
DOMICILIO: TIPO VÍA:		NOMBRE VÍA:			KM. VÍA:	NÚMERO:	LETRA:	ESCALERA:	PISO:	PUERTA:
LOCALIDAD:			PROVINCIA:			PAÍS:		C. POSTAL:		
TELÉFONO:		FAX:		CORREO ELECTRÓNICO:						
APELLIDOS Y NOMBRE DE LA PERSONA REPRESENTANTE:								DNI/NIE/NIF:		
MOTIVO DE LA REPRESENTACIÓN:										
DOMICILIO: TIPO VÍA:		NOMBRE VÍA:			KM. VÍA:	NÚMERO:	LETRA:	ESCALERA:	PISO:	PUERTA:
LOCALIDAD:			PROVINCIA:			PAÍS:		C. POSTAL:		
TELÉFONO:		FAX:		CORREO ELECTRÓNICO:						

2 CONSENTIMIENTO EXPRESO DNI/NIE/CERTIFICADO DE EMPADRONAMIENTO
<input type="checkbox"/> La persona abajo firmante presta su <b>CONSENTIMIENTO</b> para la consulta de sus datos de identidad/empadronamiento a través de los Sistemas de Verificación de Identidad y de Verificación de Datos de Residencia, respectivamente.
<input type="checkbox"/> <b>NO CONSIENTE</b> y aporta fotocopia autenticada del DNI/NIE y del Certificado de Empadronamiento.

3 IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD, PROYECTO, COMPORTAMIENTO O SITUACIÓN PARA LA QUE SE SOLICITO LA SUBVENCIÓN

4 ALEGACIONES/ACEPTACIÓN/REFORMULACIÓN/DOCUMENTACIÓN
Habiéndose publicado la propuesta provisional de resolución de la Convocatoria de Subvenciones en materia de _____, efectuada mediante _____ de _____ de _____ de _____ (BOJA número _____ de _____), mi solicitud ha sido:
<input type="checkbox"/> <b>CONCEDIDA</b> por el importe pretendido.
<input type="checkbox"/> <b>CONCEDIDA</b> por el importe inferior al solicitado.
<input type="checkbox"/> <b>DESESTIMADA</b>
Dentro del plazo concedido en la propuesta:
<input type="checkbox"/> <b>ACEPTO</b> el importe de la subvención propuesta sin modificar el presupuesto presentado.
<input type="checkbox"/> <b>RENUNCIO</b> a la solicitud







## ANVERSO (Hoja 2 de 2) ANEXO II

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

4	ALEGACIONES/ACEPTACIÓN/REFORMULACIÓN/DOCUMENTACION (Continuación)								
4.3.3 Presento la siguiente documentación (original o copia autenticada) :									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Documento</th> <th>Breve descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>2.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>3.....</td> <td>.....</td> </tr> </tbody> </table>	Documento	Breve descripción	1.....	.....	2.....	.....	3.....	.....
Documento	Breve descripción								
1.....	.....								
2.....	.....								
3.....	.....								

5	DECLARACIÓN, LUGAR, FECHA Y FIRMA
DECLARO, bajo mi expresa responsabilidad, que son ciertos cuantos datos figuran en el presente documento:	
En ..... a ..... de ..... de .....	
LA EMPRESA SOLICITANTE/REPRESENTANTE LEGAL	
Fdo.: .....	

PERSONA TITULAR DE LA DIRECCIÓN DE LA AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES

PROTECCIÓN DE DATOS
En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales le informa que los datos personales obtenidos mediante la cumplimentación de este documento/impreso/formulario y demás que se adjuntan van a ser incorporados, para su tratamiento en un fichero automatizado. Asimismo, se le informa que la recogida y tratamiento de dichos datos tienen como finalidad la gestión del procedimiento de subvenciones de referencia.
De acuerdo con lo previsto en la citada Ley Orgánica, puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo un escrito a la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

NOTA
De acuerdo con el artículo 17 de las bases reguladoras de estas subvenciones, la falta de presentación en plazo de los documentos exigidos por la propuesta provisional implicará (salvo que se trate de documentos que obren en poder de la Administración, respecto de los cuales la persona interesada haya efectuado su consentimiento expreso al órgano instructor para que pueda recabarlos):
a) Cuando se refiera a la acreditación de requisitos para obtener la condición de persona beneficiaria, su desistimiento de la solicitud.
b) Cuando se refiera a la acreditación de los elementos a considerar para aplicar los criterios de valoración, la no consideración de tales criterios, con la consiguiente modificación de la valoración obtenida.
Todo ello sin perjuicio de las responsabilidades en que se pueda incurrir.
(*) Ha de tratarse de documentos correspondientes a procedimientos que hayan finalizado en los últimos cinco años.

001928/1/A02D

ANVERSO (Hoja 1 de 2) ANEXO II



Agencia Andaluza de Instituciones Culturales  
**CONSEJERÍA DE CULTURA**

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

Nº REGISTRO, FECHA Y HORA

**SUBVENCIÓN/ES AYUDAS AL DESARROLLO DE PROYECTOS Y A LA PRODUCCIÓN DE OBRAS AUDIVISUALES.**

**LÍNEA DE LA SUBVENCIÓN AYUDAS A LA PRODUCCIÓN DE UNIDADES DE DOCUMENTAL.**

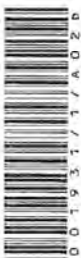
**FORMULARIO DE ALEGACIONES/ACEPTACIÓN/REFORMULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS CONVOCATORIA/EJERCICIO:** \_\_\_\_\_

de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ (BOJA nº \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_)

<b>1 DATOS DE LA PERSONA SOLICITANTE Y DE LA PERSONA REPRESENTANTE</b>										
APELLIDOS Y NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:						SEXO: <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> M		DNI/NIE/NIF:		
DOMICILIO: TIPO VÍA:		NOMBRE VÍA:			KM. VÍA:	NÚMERO:	LETRA:	ESCALERA:	PISO:	PUERTA:
LOCALIDAD:			PROVINCIA:			PAÍS:		C. POSTAL:		
TELÉFONO:		FAX:		CORREO ELECTRÓNICO:						
APELLIDOS Y NOMBRE DE LA PERSONA REPRESENTANTE:								DNI/NIE/NIF:		
MOTIVO DE LA REPRESENTACIÓN:										
DOMICILIO: TIPO VÍA:		NOMBRE VÍA:			KM. VÍA:	NÚMERO:	LETRA:	ESCALERA:	PISO:	PUERTA:
LOCALIDAD:			PROVINCIA:			PAÍS:		C. POSTAL:		
TELÉFONO:		FAX:		CORREO ELECTRÓNICO:						

<b>2 CONSENTIMIENTO EXPRESO DNI/NIE/CERTIFICADO DE EMPADRONAMIENTO</b>									
<input type="checkbox"/> La persona abajo firmante presta su <b>CONSENTIMIENTO</b> para la consulta de sus datos de identidad/empadronamiento a través de los Sistemas de Verificación de Identidad y de Verificación de Datos de Residencia, respectivamente. <input type="checkbox"/> <b>NO CONSIENTE</b> y aporta fotocopia autenticada del DNI/NIE y del Certificado de Empadronamiento.									

<b>3 IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD, PROYECTO, COMPORTAMIENTO O SITUACIÓN PARA LA QUE SE SOLICITO LA SUBVENCIÓN</b>									



<b>4 ALEGACIONES/ACEPTACIÓN/REFORMULACIÓN/DOCUMENTACIÓN</b>									
Habiéndose publicado la propuesta provisional de resolución de la Convocatoria de Subvenciones en materia de _____, efectuada mediante _____ de _____ de _____ de _____ (BOJA número _____ de _____), mi solicitud ha sido:									
<input type="checkbox"/> <b>CONCEDIDA</b> por el importe pretendido. <input type="checkbox"/> <b>CONCEDIDA</b> por el importe inferior al solicitado. <input type="checkbox"/> <b>DESESTIMADA</b>									
Dentro del plazo concedido en la propuesta:									
<input type="checkbox"/> <b>ACEPTO</b> el importe de la subvención propuesta sin modificar el presupuesto presentado. <input type="checkbox"/> <b>RENUNCIO</b> a la solicitud									

ANVERSO (Hoja 2 de 2) ANEXO II

CÓDIGO IDENTIFICATIVO
-----------------------

<b>4</b>	<b>ALEGACIONES/ACEPTACIÓN/REFORMULACIÓN/DOCUMENTACION</b> (Continuación)								
<p><b>4.3.3</b> Presento la siguiente documentación (original o copia autenticada) :</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Documento</th> <th style="width: 40%;">Breve descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. ....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>2. ....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>3. ....</td> <td>.....</td> </tr> </tbody> </table>		Documento	Breve descripción	1. ....	.....	2. ....	.....	3. ....	.....
Documento	Breve descripción								
1. ....	.....								
2. ....	.....								
3. ....	.....								

<b>5</b>	<b>DECLARACIÓN, LUGAR, FECHA Y FIRMA</b>
<p><b>DECLARO</b>, bajo mi expresa responsabilidad, que son ciertos cuantos datos figuran en el presente documento:</p> <p style="text-align: center;">En ..... a ..... de ..... de .....</p> <p style="text-align: center;">LA EMPRESA SOLICITANTE/REPRESENTANTE LEGAL</p> <p style="text-align: right;">Fdo.: .....</p>	

PERSONA TITULAR DE LA DIRECCIÓN DE LA AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES

<p><b>PROTECCIÓN DE DATOS</b></p> <p>En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales le informa que los datos personales obtenidos mediante la cumplimentación de este documento/impreso/formulario y demás que se adjuntan van a ser incorporados, para su tratamiento en un fichero automatizado. Asimismo, se le informa que la recogida y tratamiento de dichos datos tienen como finalidad la gestión del procedimiento de subvenciones de referencia.</p> <p>De acuerdo con lo previsto en la citada Ley Orgánica, puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo un escrito a la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.</p>
---

<p><b>NOTA</b></p> <p>De acuerdo con el artículo 17 de las bases reguladoras de estas subvenciones, la falta de presentación en plazo de los documentos exigidos por la propuesta provisional implicará (salvo que se trate de documentos que obren en poder de la Administración, respecto de los cuales la persona interesada haya efectuado su consentimiento expreso al órgano instructor para que pueda recabarlos):</p> <p>a) Cuando se refiera a la acreditación de requisitos para obtener la condición de persona beneficiaria, su desistimiento de la solicitud.</p> <p>b) Cuando se refiera a la acreditación de los elementos a considerar para aplicar los criterios de valoración, la no consideración de tales criterios, con la consiguiente modificación de la valoración obtenida.</p> <p>Todo ello sin perjuicio de las responsabilidades en que se pueda incurrir.</p> <p>(*) Ha de tratarse de documentos correspondientes a procedimientos que hayan finalizado en los últimos cinco años.</p>
--

001931/1/A02D



ANVERSO (Hoja 1 de 2) ANEXO II



Agencia Andaluza de Instituciones Culturales  
CONSEJERÍA DE CULTURA

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

Nº REGISTRO, FECHA Y HORA

SUBVENCIÓN/ES AYUDAS AL DESARROLLO DE PROYECTOS Y A LA PRODUCCIÓN DE OBRAS AUDIVISUALES.

LÍNEA DE LA SUBVENCIÓN AYUDAS A LA PRODUCCIÓN DE LARGOMETRAJES

FORMULARIO DE ALEGACIONES/ACEPTACIÓN/REFORMULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS  
CONVOCATORIA/EJERCICIO: \_\_\_\_\_

de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ (BOJA nº \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_).

1 DATOS DE LA PERSONA SOLICITANTE Y DE LA PERSONA REPRESENTANTE										
APELLIDOS Y NOMBRE O RAZÓN SOCIAL:						SEXO: <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> M		DNI/NIE/NIF:		
DOMICILIO: TIPO VÍA:		NOMBRE VÍA:			KM. VÍA:	NÚMERO:	LETRA:	ESCALERA:	PISO:	PUERTA:
LOCALIDAD:			PROVINCIA:			PAÍS:		C. POSTAL:		
TELÉFONO:		FAX:		CORREO ELECTRÓNICO:						
APELLIDOS Y NOMBRE DE LA PERSONA REPRESENTANTE:								DNI/NIE/NIF:		
MOTIVO DE LA REPRESENTACIÓN:										
DOMICILIO: TIPO VÍA:		NOMBRE VÍA:			KM. VÍA:	NÚMERO:	LETRA:	ESCALERA:	PISO:	PUERTA:
LOCALIDAD:			PROVINCIA:			PAÍS:		C. POSTAL:		
TELÉFONO:		FAX:		CORREO ELECTRÓNICO:						

2 CONSENTIMIENTO EXPRESO DNI/NIE/CERTIFICADO DE EMPADRONAMIENTO
<input type="checkbox"/> La persona abajo firmante presta su <b>CONSENTIMIENTO</b> para la consulta de sus datos de identidad/empadronamiento a través de los Sistemas de Verificación de Identidad y de Verificación de Datos de Residencia, respectivamente.
<input type="checkbox"/> <b>NO CONSIENTE</b> y aporta fotocopia autenticada del DNI/NIE y del Certificado de Empadronamiento.

3 IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD, PROYECTO, COMPORTAMIENTO O SITUACIÓN PARA LA QUE SE SOLICITO LA SUBVENCIÓN

4 ALEGACIONES/ACEPTACIÓN/REFORMULACIÓN/DOCUMENTACIÓN
Habiéndose publicado la propuesta provisional de resolución de la Convocatoria de Subvenciones en materia de _____, efectuada mediante _____ de _____ de _____ de _____ (BOJA número _____ de _____), mi solicitud ha sido:
<input type="checkbox"/> <b>CONCEDIDA</b> por el importe pretendido.
<input type="checkbox"/> <b>CONCEDIDA</b> por el importe inferior al solicitado.
<input type="checkbox"/> <b>DESESTIMADA</b>
Dentro del plazo concedido en la propuesta:
<input type="checkbox"/> <b>ACEPTO</b> el importe de la subvención propuesta sin modificar el presupuesto presentado.
<input type="checkbox"/> <b>RENUNCIO</b> a la solicitud









---

## Anexo 10

Solicitud de ayuda al desarrollo de proyectos y a la producción de obras audiovisuales en Andalucía.

Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.  
BOJA nº 74, página 10. Sevilla, 17 de Abril, 2012



JUNTA DE ANDALUCÍA



CÓDIGO IDENTIFICATIVO

Nº REGISTRO, FECHA Y HORA

SOLICITUD

SUBVENCIÓN/ES AYUDAS AL DESARROLLO DE PROYECTOS Y A LA PRODUCCIÓN DE OBRAS AUDIOVISUALES.

LÍNEA DE LA SUBVENCIÓN AYUDAS AL DESARROLLO DE OBRAS AUDIOVISUALES

CONVOCATORIA/EJERCICIO: 2011

Orden de 27 de Julio de 2011 (BOJA nº 169 de fecha 29/08/2011)

1 DATOS DE LA PERSONA SOLICITANTE Y DE LA PERSONA REPRESENTANTE										
APELLIDOS Y NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA MEDIA 2 S.L. (TV MEDIA2)						SEXO: <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> M		DNI/NIE/NIF: B-92165281		
DOMICILIO: TIPO VÍA: Calle		NOMBRE VÍA: Jacaranda			KM. VÍA:	NÚMERO: 12	LETRA:	ESCALERA: Loc.	PISO: 2	PUERTA: Z
LOCALIDAD: Mijas Costa			PROVINCIA: Málaga		PAIS: España			C. POSTAL: 29645		
TELÉFONO: 952 198 790		FAX: 952 198 790		CORREO ELECTRÓNICO: tvmedia@hotmail.com / sreguera@eseyerre.es						
APELLIDOS Y NOMBRE DE LA PERSONA REPRESENTANTE: Monica Hinojosa Becerra						DNI/NIE/NIF: 27.392.987 - X				
MOTIVO DE LA REPRESENTACIÓN: Administradora Única										
DOMICILIO: TIPO VÍA: Calle		NOMBRE VÍA: Jacaranda			KM. VÍA:	NÚMERO: 12	LETRA:	ESCALERA: Loc.	PISO: 2	PUERTA: Z
LOCALIDAD: Mijas Costa			PROVINCIA: Málaga		PAIS: España			C. POSTAL: 29645		
TELÉFONO: 609304772		FAX: 952 198 790		CORREO ELECTRÓNICO: tvmedia@hotmail.com / sreguera@eseyerre.es						
2 AUTORIZACIÓN EXPRESA PARA NOTIFICACIONES ELECTRÓNICAS										
<p>Marque con una X lo que corresponda si desea que las notificaciones que, en su caso, proceda efectuar, se practiquen por medios electrónicos a través del Sistema de Notificación Notific@ de la Junta de Andalucía en los términos de lo expresado en el Decreto 68/2008, de 26 de febrero, por el que se suprime la aportación de la fotocopia de los documentos identificativos oficiales y del certificado de empadronamiento en los procedimientos administrativos de la Administración de la Junta de Andalucía y se establece la sede electrónica para la práctica de la notificación electrónica.</p> <p><input type="checkbox"/> AUTORIZO como medio de notificación preferente la notificación electrónica y manifiesto que dispongo de una dirección segura en el Sistema de Notificaciones Notific@.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> AUTORIZO como medio de notificación preferente la notificación electrónica y NO dispongo de una dirección electrónica segura en el Sistema de Notificaciones Notific@, por lo que AUTORIZO a la Consejería/Agencia a tramitar mi alta en el referido sistema.</p> <p>Indique la dirección electrónica y/o el número de móvil donde informar sobre las notificaciones practicadas en el Sistema de Notificaciones Notific@:</p> <p>Apellidos y nombre: ..... DNI: .....</p> <p>Correo electrónico: .....</p> <p>Nº móvil: .....</p>										
3 DATOS BANCARIOS										
<p>Código Entidad <b>2024</b> Código Sucursal <b>0624</b> Dígito Control <b>29</b> Nº Cuenta <b>3300010808</b></p> <p>Entidad: CAJASUR</p> <p>Domicilio: C/ Camino de Coin, esq. Río</p> <p>Localidad: Mijas Las Lagunas Provincia: Málaga C. Postal: .....</p>										
4 SOLICITUD, DECLARACIÓN, LUGAR, FECHA Y FIRMA										
<p><b>DECLARO</b>, bajo mi expresa responsabilidad, que son ciertos cuantos datos figuran en la presente solicitud, y que:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Cumplo los requisitos exigidos para obtener la condición de persona beneficiaria, y me comprometo a aportar, en el trámite de audiencia, la documentación exigida en las bases reguladoras.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> No he solicitado ni obtenido subvenciones o ayudas para la misma finalidad relacionadas con esta solicitud.</p> <p><input type="checkbox"/> He solicitado y/u obtenido otras subvenciones o ayudas para la misma finalidad relacionadas con esta solicitud, procedentes de cualesquiera Administraciones o entes públicos o privados, nacionales o internacionales.</p>										



4 SOLICITUD, DECLARACIÓN, LUGAR, FECHA Y FIRMA (continuación)			
<b>Solicitadas</b>			
Fecha / Año	Otras Administraciones / Entes públicos o privados, nacionales o internacionales	Importe	Minimis (en su caso) (S/N)
_____	_____	€ _____	_____
_____	_____	€ _____	_____
_____	_____	€ _____	_____
<b>Concedidas</b>			
Fecha / Año	Otras Administraciones / Entes públicos o privados, nacionales o internacionales	Importe	Minimis (en su caso) (S/N)
_____	_____	€ _____	_____
_____	_____	€ _____	_____
_____	_____	€ _____	_____
<input checked="" type="checkbox"/> No me hallo incurso en ninguna de las prohibiciones contempladas en las bases reguladoras. <input checked="" type="checkbox"/> Soy empresa de producción audiovisual independiente con personalidad jurídica privada establecida en un Estado de la Unión Europea y con sede permanente en Andalucía. <input checked="" type="checkbox"/> Estoy dado de alta en el Impuesto de Actividades Económicas correspondiente. <input checked="" type="checkbox"/> Poseo el certificado acreditativo de estar inscrito en el Registro Administrativo de Empresas Cinematográficas y Audiovisuales, en las secciones primera o novena correspondientes a empresas de producción de obras audiovisuales. <input checked="" type="checkbox"/> Poseo los pertinentes derechos de propiedad intelectual sobre el guión y, en su caso, el de opción de compra sobre la obra preexistente. <input checked="" type="checkbox"/> Declaro que la composición del equipo técnico de desarrollo es de <u>5</u> hombres y <u>2</u> mujeres (indicar el número en ambos casos) <input type="checkbox"/> Otra/s (especificar): _____			
Me <b>COMPROMETO</b> a cumplir las obligaciones exigidas por la normativa de aplicación y <b>SOLICITO</b> la concesión de la subvención por un importe de <u>Cuarenta y tres mil novecientos treinta y dos</u> euros. En <u>Hijas (Málaga)</u> a <u>12</u> de <u>Septiembre</u> de <u>2011</u>			
LA EMPRESA SOLICITANTE/REPRESENTANTE LEGAL <b>PRODUCCIONES HIJOS BECERRA MEDIA2 S.L.</b> CIF B 82115281 Esp. del Albero s/n, U. Malanda Btg.6 - Lova 29013 Marías Costa (Málaga) - España Tlf: 952 19 47 96 Fax: 952 19 87 74 Fdo. <u>Mónica Hinojosa Becerra</u>			

ILMO./A. SR./A. DIRECTOR/A GENERAL DE INNOVACIÓN E INDUSTRIAS CULTURALES

**PROTECCIÓN DE DATOS**

En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Consejería de Cultura le informa que los datos personales obtenidos mediante la cumplimentación de este documento/impreso/formulario y demás que se adjuntan van a ser incorporados, para su tratamiento en un fichero automatizado. Asimismo, se le informa que la recogida y tratamiento de dichos datos tienen como finalidad la gestión, concesión y pagos otorgados por la Consejería de Cultura. De acuerdo con lo previsto en la citada Ley Orgánica, puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo un escrito a la Dirección General de Innovación e Industrias Culturales de la Consejería de Cultura, C/ Leves, 17 41003 SEVILLA

La presentación de esta solicitud conllevará la autorización al órgano gestor para recabar las certificaciones a emitir por la Agencia Estatal de Administración Tributaria, por la Tesorería General de la Seguridad Social y por la Consejería de Hacienda y Administración Pública de la Junta de Andalucía, que sean requeridas por la Orden de convocatoria, de acuerdo con el artículo 120.2 del Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, aprobado por Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo.

001928DR

CÓDIGO IDENTIFICATIVO			
<b>5 DATOS SOBRE LA ACTIVIDAD, PROYECTO, COMPORTAMIENTO O SITUACIÓN PARA LA QUE SE SOLICITA LA SUBVENCIÓN</b>			
TÍTULO DEL PROYECTO DATOS		DURACIÓN 532X7	MODALIDAD SERIE DE ANIMACION
COSTE TOTAL DEL PROYECTO 109.830,00		COSTE PRODUCTORA ANDALUZA 65.896,00	
PORCENTAJE RESPECTO AL COSTE TOTAL 40,00		IMPORTE SOLICITADO 43.932,00	
<b>5.1 DOCUMENTACIÓN ADJUNTA AL ANEXO I</b>			
<input type="checkbox"/> En caso de persona física, trayectoria profesional del solicitante en la que se indique las producciones en las que ha participado durante los cinco últimos años. (máximo un folio) <input checked="" type="checkbox"/> En caso de persona jurídica, memoria de la empresa solicitante en la que se indiquen las producciones en las que han participado durante los cinco últimos años. Si la empresa fuese de nueva creación, esta memoria de actividades se aportará respecto de los miembros del equipo directivo que la constituya. (máximo un folio) <input checked="" type="checkbox"/> Trayectoria profesional de los integrantes del equipo que va a elaborar el desarrollo en la que se indique las producciones en las que han participado durante los cinco últimos años. (máximo un folio por cada integrante) <input checked="" type="checkbox"/> Trayectoria profesional del guionista, director, productor ejecutivo y documentalistas, en su caso, en la que se indique las producciones en las que han participado durante los cinco últimos años. (máximo un folio por cada profesional) <input checked="" type="checkbox"/> Memoria explicativa del proyecto compuesta por : <input checked="" type="checkbox"/> Exposición detallada del proyecto, de su propuesta argumental, interés del proyecto y potencial del mismo. <input checked="" type="checkbox"/> Desglose de las acciones que se van a realizar en la fase de desarrollo. <input checked="" type="checkbox"/> Presupuesto de desarrollo. <input checked="" type="checkbox"/> Plan de financiación del desarrollo detallado. <input checked="" type="checkbox"/> Relación entre el solicitante y el equipo de desarrollo. Se debe incluir la sede permanente de cada una de las personas que van a participar en el proyecto y la relación contractual con el solicitante. <input type="checkbox"/> En su caso, contrato de coproducción o acuerdo de colaboración y de los compromisos de ejecución asumidos, en caso de proyecto presentado por varios solicitantes. <input checked="" type="checkbox"/> Relación del equipo de desarrollo: Composición número hombres <u>5</u> , mujeres <u>3</u> <p>En el caso de no utilizar el Registro electrónico como medio de presentación, la documentación que acompañe a la solicitud deberá presentarse en soporte papel, mediante soporte CD-ROM o en memoria USB, presentando siempre en estos casos, el original en papel en los registros administrativos indicados en las bases reguladoras. Cuando la documentación se presente en soporte papel deberán presentarse cuatro ejemplares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si se presenta en soporte CD-ROM o en memoria USB será en las condiciones siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- En todos los soportes que se presenten deberán figurar los mismos ficheros y con igual contenido.</li> <li>- Todos los ficheros deberán incorporar un índice de su contenido.</li> <li>- El formato de los ficheros debe ser PDF.</li> <li>- Si se incluyeran ficheros con fotografías o dibujos, serán en formato JPG.</li> <li>- El guión, la sinopsis y la hoja resumen del presupuesto se incluirán en CD aparte y sólo figurará el título.</li> </ul> </li> </ul> <p>La documentación técnica que acompaña a la solicitud no será devuelta a los solicitantes. Finalizada la convocatoria, será destruida con objeto de garantizar la confidencialidad de los datos.</p>			
<b>5.2 AUTORIZACIÓN DOCUMENTOS EN PODER DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA O DE SUS AGENCIAS</b>			
<input type="checkbox"/> Ejercer el derecho a no presentar los siguientes documentos* que obran en poder de la Administración de la Junta de Andalucía o de sus Agencias, y autorizo al órgano instructor para que pueda recabar dichos documentos o la información contenida en los mismos de los órganos donde se encuentren.			
Documento	Consejería/Agencia emisora o a la que se presentó	Fecha de emisión o presentación	Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó
1.	.....	.....	.....
2.	.....	.....	.....
3.	.....	.....	.....
(*) Han de tratarse de documentos correspondientes a procedimientos que hayan finalizado en los últimos cinco años.			

001928DR



CÓDIGO IDENTIFICATIVO

<b>5</b>	<b>DOCUMENTACIÓN ADJUNTA AL ANEXO I (Continuación)</b>			
<b>5.1</b>	<b>AUTORIZACIÓN DOCUMENTOS EN PODER DE OTRAS ADMINISTRACIONES</b>			
<input type="checkbox"/> Autorizo al órgano instructor para que pueda recabar de otras Administraciones Públicas los siguientes documentos o la información contenida en los mismos disponibles en soporte electrónico:				
	Documento	Administración Pública	Fecha emisión/ presentación	Órgano
				Procedimiento en el que se emitió o por el que se presentó
1.				
2.				
3.				

<b>6</b>	<b>CRITERIO DE VALORACIÓN: INFORMACIÓN Y DATOS NECESARIOS PARA APLICARLOS</b>
<p><b>Primera Fase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La calidad, el valor artístico y la originalidad del proyecto, hasta 20 puntos.</li> <li>- La cualificación y trayectoria del equipo que va a desarrollar el proyecto, hasta 15 puntos.</li> <li>- La trayectoria profesional o empresarial de los solicitantes, hasta 15 puntos.</li> </ul> <p><b>Segunda Fase:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La contribución al fomento del empleo en el sector y la implicación en el proyecto de recursos de Andalucía (la participación de profesionales con sede permanente en Andalucía en el desarrollo del mismo), hasta 20 puntos.</li> <li>- La adecuación del presupuesto al proyecto, hasta 15 puntos.</li> <li>- La viabilidad financiera del proyecto, hasta 15 puntos.</li> </ul> <p>La puntuación máxima obtenida se incrementará en un 10 % para los proyectos que tengan una composición equilibrada entre hombres y mujeres. Se entiende composición equilibrada aquella situación en que ambos sexos estén representados dentro del equipo de desarrollo al menos en un 40 %</p> <p><b>Documentación a aportar en el trámite de audiencia para acreditar este criterio (en su caso):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Acreditar las producciones en las que ha participado el solicitante durante los cinco últimos años, mediante contrato laboral, mercantil, o cualquier otro documento probatorio.</li> <li>2.- Acreditar las producciones en las que han participado los miembros del equipo de desarrollo durante los últimos cinco años, a través de contrato laboral o mercantil o cualquier otro documento probatorio.</li> <li>3.- Preacuerdos o contratos entre el solicitante y los miembros que forman el equipo de desarrollo.</li> <li>4.- Acreditación del plan de financiación por medio de preacuerdos, cartas de compromiso o contratos en su caso.</li> <li>5.- Preacuerdos, contratos o cartas de compromiso con instituciones, empresas y profesionales con sede permanente en Andalucía implicadas en el desarrollo de la actividad.</li> <li>6.- Declaración responsable en la que aparezca la composición definitiva del equipo desarrollo.</li> </ol>	

001928DR

## ANVERSO (Hoja 2 de 2) ANEXO II

CÓDIGO IDENTIFICATIVO

<b>4</b>	<b>ALEGACIONES/ACEPTACIÓN/REFORMULACIÓN/DOCUMENTACION</b> (Continuación)
<b>4.3.3</b> Presento la siguiente documentación (original o copia autenticada) :	
Documento	Breve descripción
1. ....	.....
2. ....	.....
3. ....	.....

<b>5</b>	<b>DECLARACIÓN, LUGAR, FECHA Y FIRMA</b>
<b>DECLARO</b> , bajo mi expresa responsabilidad, que son ciertos cuantos datos figuran en el presente documento:	
En ..... a ..... de ..... de .....	
LA EMPRESA SOLICITANTE/REPRESENTANTE LEGAL	
Fdo.: .....	

PERSONA TITULAR DE LA DIRECCIÓN DE LA AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES

<b>PROTECCIÓN DE DATOS</b>
En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales le informa que los datos personales obtenidos mediante la cumplimentación de este documento/impreso/formulario y demás que se adjuntan van a ser incorporados, para su tratamiento en un fichero automatizado. Asimismo, se le informa que la recogida y tratamiento de dichos datos tienen como finalidad la gestión del procedimiento de subvenciones de referencia.
De acuerdo con lo previsto en la citada Ley Orgánica, puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo un escrito a la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales.

<b>NOTA</b>
De acuerdo con el artículo 17 de las bases reguladoras de estas subvenciones, la falta de presentación en plazo de los documentos exigidos por la propuesta provisional implicará (salvo que se trate de documentos que obren en poder de la Administración, respecto de los cuales la persona interesada haya efectuado su consentimiento expreso al órgano instructor para que pueda recabarlos):
a) Cuando se refiera a la acreditación de requisitos para obtener la condición de persona beneficiaria, su desistimiento de la solicitud.
b) Cuando se refiera a la acreditación de los elementos a considerar para aplicar los criterios de valoración, la no consideración de tales criterios, con la consiguiente modificación de la valoración obtenida.
Todo ello sin perjuicio de las responsabilidades en que se pueda incurrir.
(*) Ha de tratarse de documentos correspondientes a procedimientos que hayan finalizado en los últimos cinco años.

001929/1/A02D



---

## Anexo 11

---

Memoria de ayuda al desarrollo de proyectos y  
a la producción de obras audiovisuales en Andalucía.

Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.  
BOJA nº 74, página 10. Sevilla, 17 de Abril, 2012



# TVMEDIA

C/ Jacaranda nº12 local 2 - Mijas Costa - 29649  
Tfn: 952 19 87 90 - produccion@tvmidia2.com



## Proyecto presentado a las Ayudas al Desarrollo de Proyectos y a la Producción de Obras Audiovisuales.

### Modalidad: Desarrollo de Proyectos

Orden de 27 de julio de 2011. D.G. de Innovación e Industrias Culturales.

BOJA nº 169 de 29 de agosto de 2011



## INDICE

### 1. MEMORIA DE LA EMPRESA

- ☛ Identificación de la empresa
- ☛ Nuestros servicios
- ☛ Ámbito de actuación
- ☛ Equipamiento técnico y humano
- ☛ Memoria de Actividades

[Escriba texto]





Ayudas al desarrollo de proyectos

**2/**  
TVMEDIA

## 2. MEMORIA DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

- ✎ Ficha técnica
- ✎ Justificación e Interés del Proyecto
- ✎ Propuesta Argumental y Valores
- ✎ Personajes y entorno
- ✎ Potencial, Difusión y Marketing
- ✎ Empresas que participan en el Proyecto.
- ✎ Trayectoria profesional del equipo técnico.
- ✎ Actuaciones en fase de desarrollo

## 3. PRESUPUESTO DE DESARROLLO Y PLAN DE FINANCIACIÓN

### 4. DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA

- ✎ Escritura de constitución (contiene poder representante)
- ✎ DNI representante legal
- ✎ CIF empresa
- ✎ Certificado inscripción ICAA
- ✎ Contratos autores y personal artístico
- ✎ Acuerdos de colaboración
- ✎ Cartas de apoyo e interés



Ayudas al desarrollo de proyectos

**2/**  
TVMEDIA



## MEMORIA DE LA EMPRESA



Ayudas al desarrollo de proyectos



## MEMORIA DE LA EMPRESA

### 1. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA.

Nombre:	Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L...
Nombre Comercial:	Tvmedia2
Dirección:	c/ Jacaranda, 12, Local 2
Localidad	Mijas-Costa. Málaga
Teléfono:	952198790/954223622
E-mail:	<a href="mailto:tvmedia@hotmail.com">tvmedia@hotmail.com</a> <a href="mailto:srequera@eseyerre.es">srequera@eseyerre.es</a>
Pág. Web	<a href="http://www.tvmedia.com/">www.tvmedia.com/</a> <a href="http://www.tatos.es">www.tatos.es</a>
CIF:	B-92165281
Fecha de constitución:	5 de julio de 2000 (se adjunta escritura)
Fórmula Jurídica	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Sector de Actividad	Producción Audiovisual
Responsable Legal de la empresa	Mónica Hinojosa Becerra
Cargo:	Administradora Única
NIF:	27392987X

### 2. NUESTROS SERVICIOS

**TVMEDIA2** es una productora audiovisual andaluza, asentada en la localidad malagueña de Mijas costa y que nació con el afán de ofrecer a empresas y particulares un amplio abanico de servicios audiovisuales capaces de dar una respuesta ágil y eficaz a las continuas y cada vez más exigentes demandas del cliente del sector audiovisual.



Ayudas al desarrollo de proyectos



Como idea empresarial, **Tvmedia2** se crea en el año 2000, a partir de la trayectoria profesional de su **promotora, MÓNICA HINOJOSA BECERRA**, Licenciada en Ciencias de la Comunicación, que cuenta con una dilatada experiencia como productora audiovisual, además de guionista y directora.

En **Tvmedia2** llevamos más de diez años ofreciendo un servicio integral a nuestros clientes que abarca desde el **asesoramiento técnico, al diseño, modelado y Animación 3D y su uso en campañas publicitarias, marketing promocional y presentaciones.**

En este campo realizamos:

- ✍ Publicidad: spot televisivos, publrreportajes, cuñas etc...
- ✍ Diseño gráfico y diseño de páginas web
- ✍ Cartelería
- ✍ Videoclips
- ✍ Cabeceras para televisión
- ✍ Vídeos institucionales y promocionales
- ✍ Documentales y Reportajes (para el IEAMED, entre otros)
- ✍ Magazines
- ✍ Books y fotografía artística
- ✍ Retoque y álbum digital

Asimismo, en **Tvmedia2** podemos crear, **producir y postproducir obras audiovisuales propias, especialmente de animación** En este sentido hemos realizado cinco cortometrajes que se han presentado en Mercados Internacionales del sector de la animación. (Se detallan más adelante). En esta área contamos **con el apoyo de EXTENDA, Agencia Andaluza de Promoción Exterior**, organismo con cuya ayuda estamos desarrollando un plan de internacionalización de nuestros productos audiovisuales y que nos ha propuesto como candidatos para los *Premios "Alas, 2010"*

**Tvmedia2**, además de productora es también un **Centro de Formación Audiovisual**. Desde 2005 estamos homologados por la Junta de Andalucía para ofrecer  **cursos de FPE subvencionados** por el Fondo Social Europeo y el Servicio Andaluz de Empleo. Paralelamente hemos desarrollado un catálogo de  **cursos monográficos de carácter privado** para aquellas personas que quieran acercarse al mundo de la Imagen y el sonido. Estos cursos los impartimos también **en la Universidad de Málaga**, en el Vicerrectorado de Cooperación Empresarial, con el que colaboramos desde hace ya varios años con resultados muy gratificantes.

En 2010 hemos abierto un nuevo centro de formación en Mijas Costa para la impartición de **Masters y cursos audiovisuales de alta especialización** como son, *Animación 2D y 3D, Edición de audio y vídeo no lineal, operación de cámara, diseño multimedia* etc.... Este centro se encuentra en la urbanización "Espejo del Albero", a 50 metros de la productora en la que se imparten desde hace cinco años los cursos subvencionados por la Junta de Andalucía.

Estas nuevas y modernas instalaciones cuentan con diez puestos habilitados para trabajo en red. Cada uno incluye un PC y un avanzado equipamiento técnico adecuado para trabajar en *HD (Alta Calidad)*, así como una *pantalla LCD de 42 pulgadas con 2 entradas HDMI, 1080p HD Full y 200 Hz.*



Ayudas al desarrollo de proyectos



Los equipos informáticos más equipados y avanzados del mercado satisfacen de esta manera la demanda del alumnado para este tipo de formación tan especializada, facilitando el crecimiento y profesionalización del sector en Andalucía en materias de animación 2D/3D, Fotoperiodismo, Edición de vídeo, Producción, Operador de cámara, Diseño gráfico y web, entre otras.

Los/as alumnos/as que realicen estos cursos serán capaces de manejar a nivel profesional las versiones más recientes de Photoshop, Illustrator, After Effect, Encore, Premiere, Softimage XSI y Round Forge, necesarios además para un buen trabajo profesional de cualquier nivel.

Completamos nuestro programa formativo con los **Cursos de Postproducción Digital, Animación 3D y Animación 2D con Ton Boom**, destinados a todas aquellas personas que desean incorporarse a la empresa privada y que organizamos en **colaboración con la Fundación Audiovisual de Andalucía**.

Hoy por hoy, podemos afirmar que la misión fundamental de **Tvmedia2** es garantizar la mejor y más creativa enseñanza a sus alumnos y alumnas, adaptándose a las nuevas tecnologías en esta profesión, como son los medios de comunicación y el cine.

### 3. AMBITO DE ACTUACIÓN

**Tvmedia2**, aunque es una empresa netamente andaluza, afincada en la provincia de Málaga, dirige su actividad a todo tipo de empresas y particulares, ya sean de ámbito local, regional o nacional, que necesiten de cualquier servicio multimedia para presentar y transmitir un proyecto.

Agencias de publicidad, medios de comunicación, empresas de todo tipo y organismos tanto públicos como privados se acercan cada día más a nuestras instalaciones solicitando asesoramiento para desarrollar sus ideas. Es por ello, que en **Tvmedia2** nos esforzamos por ofrecer a estos colectivos un servicio integral e inmejorable.

En el transcurso de nuestra trayectoria profesional **Tvmedia2** ha realizado trabajos **para medios de comunicación** como TV ONDA LUZ (Cádiz), TV CEUTA, RADIO TV MARBELLA o TELEMADRID; **grandes empresas** como LABORATORIOS BIOLAB (Baleares y Canarias), GRUPO LEZAMA, BABYBJORN, YHRC, FAST FERRYS, Restaurantes LA ALBAHACA y HÚNGARO, Viveros ESCALONA, etc. Asimismo, ha prestado sus servicios, entre otras, a **instituciones y organismos** como la REAL ESCUELA DEL ARTE ECUESTRE (Jerez de la Frontera), INSTITUTO DE LA ALIMENTACIÓN MEDITERRANEA (IAMED), COLECTIVO ORNITOLÓGICO "Cigüeña Negra", AYUNTAMIENTO DE TARIFA, PARQUE EMPRESARIAL DE MIJAS, ASOCIACIÓN ORNITOLÓGICA DE ESPAÑA y CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y PESCA DE LA JUNTA DE ANDALUCIA. También hemos trabajado para **particulares** como los cantantes árabes ABSUL Y AISHA, o el Grupo Independiente Liberal, GIL.

### 4. EQUIPAMIENTO TÉCNICO Y HUMANO

Tras estos 10 años de trayectoria profesional centrados en la producción y la formación, en **Tvmedia2** nos consideramos preparados para despegar y adentrarnos en el mundo de la producción televisiva. Creemos que nos





Ayudas al desarrollo de proyectos

**TVMEDIA**

encontramos en un momento idóneo ya que tenemos unas infraestructuras consolidadas, especializadas en postproducción, y principalmente en Animación 3D. Además, contamos con recursos suficientes y con una mano de obra integrada por profesionales de una amplia y dilatada experiencia, y con la creatividad suficiente para acometer con éxito el desarrollo de nuestro nuevo proyecto audiovisual.

Tvmedia2 cuenta en la actualidad con las siguientes instalaciones:

- ✓ 2 salas de post producción y animación 3D de 75 m<sup>2</sup> y 65 m<sup>2</sup>
- ✓ Un plató de 145 m<sup>2</sup>.
- ✓ Equipos de Iluminación.
- ✓ Sistemas de climatización y ventilación
- ✓ Mobiliario para 30 puestos.
- ✓ Equipos auxiliares: 1 ordenador, 1 proyector, 1 pizarra blanca, etc...

Además de estas instalaciones, disponemos de otra complementaria de apoyo:

- ✓ Un espacio de 50m<sup>2</sup> para despachos de dirección y actividades de coordinación.
- ✓ Servicio de secretaría.

En todas estas instalaciones, Tvmedia2 cumple con la normativa vigente en relación al acondicionamiento electrónico de baja tensión, condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad y de seguridad. Asimismo, contamos con licencia municipal de apertura como empresa de Producción Audiovisual y Gestión Publicitaria.

**Tvmedia2** como empresa cuenta con el Certificado de Gestión de Calidad conforme a la norma **ISO 9001:2008**, impartido por el **DNV Eduqatía**.

En relación a los equipos técnicos con los que cuenta Tvmedia2 señalamos los siguientes:

#### **Equipos de Produccion**

Mezclador de Video, Editor, Mezclador de Audio, Magnetoscopios, Generador de efectos digitales de video (TBC), Generador de caracteres, Editor Offline, Generador de sincronismos, Equipo de edición de video en soporte de PC, Amplificadores Ecuilibradores de señal de video, Match de conexiones de video, audio y control, Vectorscopio, Osciloscopio, Lector de códigos de tiempos, Fasímetro.

#### **Aplicaciones Informáticas.**

Paquete Office, Paquete ADOBE (Adobe Master Collection CS5), Paquete Autodesk 2011 (3DMax, Maya, Motion builder, Mudbox, Softimage), Internet 17, Línea ADSL y Sistema RDSI, Interfaz PCI 12.1 x 4.2, 1 Slot Pci 2.1 V. Cumple con las normas FCC Class A Ce Mark Class A.

#### **Características Vídeo.**

Genlock de entrada de referencia impulso de negro, 2 Entradas de video compuesto, 2 de S - Video 0.1 Componente Analógico, Salidas de programa compuesto, s - Video y key lineal, formatos de video Itu - R601 Yuv 4:2:2 Ntsc. Ntsc - Eiaj 720 x 486 y Pal 720 x 576.





Ayudas al desarrollo de proyectos

**2**  
TVMEDIA

**Características Audio.**

Sincronía de audio con video cumple con normas Smpte – 272 M y Aes11 – 1991, E/S de Audio analógicos 4 entradas / 4 salidas, Balanceadas (AES / EBU) o no balanceadas (S/PDIF).

**Codecs de video**

Baseline M – TPEG Iso 10918 – y Microsofts TPEG Dib compatible

**Procesadores de placa**

Controlador de efectos de video Ti Tms320Bc52 100 Mhz, Procesador de Audio Analog Devices 21062 32 Bit 33 Mhz, Controlador Grafico Martos Mga – 2064SG, Procesadores Dve 2D Martos Fiesta – II 10 Bit – con procesador Yuv 4:2:2, Procesador multimedia Philips Trimedia 100 Mhz con 8 Mg SdRam 14.

**Maquinaria**

30 Monitores de 22”, 30 reproductores y grabadores de DVD, 1 reproductor de DVD, 1 grabador de VHS, 1 reproductor de VHS, 1 Grabador de VHS, 2 Proyectores de video, 2 Reproductores y grabadores profesionales de Jvc Digital – S,1 Editora al corte de Video.

**Utillaje**

30 Cascos de sonido con sus adaptadores, 30 alfombrillas para ratones, 8 Sai, 17 regletas, 17 patch de conexiones de red, Cintas y materiales de CD´S y DVD´S, 9 Cámaras de Fotografía Digital y sus trípodes y accesorios profesionales, 3 Cámaras profesionales de video e iluminación de televisión y sus correspondiente trípodes y accesorios. Mesa de sonido profesional de 8 canales, 2 paletas gráficas profesionales, equipo de flashes e iluminación profesional.

**Mobiliario y enseres**

45 Mesas. 45 Sillas. 2 Pizarras blancas de rotulador. Estanterías para material fungible. 2 Dispensadores de agua.

**Equipos para el proceso de información**

30 ordenadores PC adaptados para diseño gráfico, edición de video no lineal, postproducción y animación 3D (Especificaciones de los mismos en Aplic. Informática). 30 Torres de Ordenador (Especif. de los mismos en Aplic. Informática).30 teclados. 30 Ratones ópticos. 2 scanner. 2 impresoras de tinta calidad fotográfica y láser en blanco y negro. 2 portátiles con características broadcaster para video y postproducción.

**Otros**

Reproductor y grabador de Mini disk.1 Reproductor de CD´S.1 Equipo de amplificación para sonido.1 Monitor de 10” para el sonido. Instalaciones dotadas de Aires acondicionados y calefactores.



Ayudas al desarrollo de proyectos



## Recursos Humanos

NUMERO	PUESTO	NOMBRE Y APELLIDOS
1	Producción ejecutiva	Mónica Hinojosa Becerra
1	Asistente de producción	Ximena Basterrechea
1	Administración	Haiat Laghzaoui
1	Edición	Francisco Javier López Sánchez
1	Dirección tec. Character TD	Juan Hidalgo Terrones
3	Modeladores, animadores	Víctor Jerez Losada Francisco Javier López Sánchez Ángel Muñoz Conde

Además del personal de Tvmedia2, para el desarrollo y futura producción de TATOS, contamos con empresas y profesionales de gran experiencia y prestigio cada uno en su especialidad.

ARTE SONORA ESTUDIOS S.L aportará el personal técnico de sonido: Sara Santaella Nieto Jorge Marín Romero y Eda Rodríguez

GENOMA ANIMATION S.L. aportará el personal técnico de 3D: Juanma Sánchez Cervantes y equipo

ALGORIERS aportará el personal para el desarrollo y creación de guiones, letras de canciones y músicas: Daniel Cerdá y Jaume Copons

**(Sus trayectorias y Currículo se incluyen en el apartado correspondiente de la Memoria del Proyecto presentado)**

## 5. MEMORIA DE ACTIVIDADES

Tvmedia2 desde su creación ha ido abordando proyectos audiovisuales de diversa naturaleza, lo que le ha proporcionado capacidad para abordar el proyecto cuyo desarrollo solicitamos.

De todos los trabajos realizados, destacamos los siguientes:

### Curtometrajes

- ✍ *Rugir de Fregonas*, 1996(5') 1996.
- ✍ *Lazos*, (28'). Segundo Premio en el Festival de Cortos de Benalmádena. 1997.
- ✍ *La Margarita Loca*, (17'). Estrenado en los Multicines Alfil de Fuengirola, Málaga. 2005.
- ✍ *Flores*, 2008(6'y19").  
Difundido en <http://www.youtube.com/rss/user/tvmedia2/videos.rss> y en <http://tvmedia2.blogspot.com/>.
- ✍ *Una historia de generosidad*, 2008 (6'y12")  
Difundido en <http://www.youtube.com/rss/user/tvmedia2/videos.rss> y en <http://tvmedia2.blogspot.com/>.



### Documentales

- ✍ Documental sobre el "Lince" para la Asociación Ornitológica Española. (Hotel Tryp de Guadalmar). Producido en Tvmedia2. 2004.
- ✍ Presentación del documental "El lince ibérico", de la Asociación Ornitológica Española, en su acto-conferencia celebrado en el Hotel Tryp de Guadalmar. Málaga. 2004.

### Spots

- ✍ Spot publicitario de autopromoción, de 20" de duración cada uno de ellos, para la emisora de televisión Onda Luz. Cádiz. Producido en Onda Luz Televisión - Sanlúcar de Barrameda - , Cádiz. 2000.
- ✍ Spot publicitario de autopromoción (20") para la emisora de televisión Onda Luz. Cádiz. Producido en Onda Luz Televisión - Sanlúcar de Barrameda - , Cádiz. 2000.
- ✍ Spot publicitario de Tvmedia2 (20") para la productora "Tvmedia2". Emitido en 3.40 Televisión. Producido en Tvmedia2. Mijas Costa. 2001.
- ✍ Spot publicitario (20") para el restaurante Húngaro de Fuengirola. Producido en Tvmedia2 Producciones y emitido en 3.40 Tv Mijas. 2002.
- ✍ Spot (20") para los Laboratorios Biolab con sede en los archipiélagos españoles (Baleares y Canarias). Emitido en las televisiones locales de las islas. Producido en Tvmedia2. 2004.
- ✍ Spot (20") para los Laboratorios Bioinsular con sede en los archipiélagos españoles (Baleares y Canarias). Emitido en las televisiones locales de las islas. Producido en Tvmedia2. 2004.
- ✍ Spot publicitario (20") para la empresa Viveros Escalona. Emitido en Benalmádena Televisión. Producido en Tvmedia2. 2004.
- ✍ Spot publicitario (30") para el Centro de Formación "Tvmedia2", emitido en Sohail TV. Fuengirola. 2005.
- ✍ Spot Publicitario (41'') de la empresa de Peluquería y estética SBE, emitido en Sohail TV. Septiembre 2006.
- ✍ Spot Publicitario (30") del Restaurante Albahaca en Fuengirola, emitido en Sohail Tv. Noviembre 2006.
- ✍ Spot Publicitario (30") para la empresa Colegio Don Juan Díaz de Málaga, emitido en Canal Málaga. Septiembre 2007.
- ✍ Spot Publicitario (30") para Tvmedia2 Publicidad-Merchandising. Noviembre 2007.
- ✍ Spot Publicitario Navideños (10") para la empresa Tvmedia2, emitido en Sohail Tv. Noviembre 2007.

### Publirreportajes

- ✍ Publirreportaje del barco Fast Ferrys (3') para la televisión de Ceuta. Ceuta. 1999.
- ✍ Publirreportaje (13') para la Residencia "Los Prados". Difundido por medio de cintas en VHS y emitido en Fuengirola Televisión. 2001.
- ✍ Publirreportaje (3') para la Real Escuela del Arte Ecuestre de Jerez. 2001.
- ✍ Publirreportaje (1') al Grupo Lezama (Alabardero Resorts). Difundido en DVD'S en Fitur (Feria Internacional del Turismo). 2002.
- ✍ Publirreportaje Tvmedia2 (1'). Vídeo preparado en su formato adecuado para ser alojado en la Página Web: [www.tvmedia2.com](http://www.tvmedia2.com). 2004.





### Videoclips

- ✍ Vídeo-Clip del cantante árabe Absul para la Televisión Nacional Egipcia en El Cairo. Andalucía y Egipto. 2004.
- ✍ Vídeo-Clip de la cantante árabe Aisha para la Televisión Nacional Egipcia en El Cairo. Andalucía y Egipto. 2004.

### Producción / Grabación / Postproducción

- ✍ Producción, realización y edición del magazine "Noches de Ceuta" (60´) para la televisión de Ceuta. 2000.
- ✍ Montaje audiovisual de 10´ de duración, de presentación - inauguración de la productora audiovisual Tvmedia2. 2001.
- ✍ Programa Televisivo (45´) "Marbella Golf" para la Radio Televisión Marbella. Producido en Tvmedia2. 2002.
- ✍ Edición de Programas de Investigación con Cámara oculta de 45´ de duración para Tele Madrid: "Pasaportes Falsos" 2003.
- ✍ Edición del Programa de 45´ de duración: "Época de Andalucía, RTV Marbella y M 95, 2003.
- ✍ Edición del Programa "El desaparecido" para RTV Marbella y M 95. 2003.
- ✍ Making Off del vídeo clip comercial: "Yo Hago Rap de Combate". Preparado a tal efecto para ser difundido en la Página Web: [www.rapdecombate.com](http://www.rapdecombate.com) . Para la empresa YHRC. Mijas Costa. 2005.
- ✍ Grabación y Edición del documental *Diario de un Peregrino* (30´) en colaboración con José Antonio Bascón Fernández. Agosto 2005.
- ✍ Edición del vídeo *I Concurso de Cocina Mediterránea* (25´) para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. En colaboración con la empresa RSB Fábula Producciones. 2006.
- ✍ Edición del vídeo *I Concurso: La Pirámide Misteriosa. Un cuento sin terminar* (7´) para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. En colaboración con la empresa RSB Fábula Producciones. Diciembre 2006.
- ✍ Edición del vídeo *II Concurso de Cocina Mediterránea* (5´) para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. En colaboración con la empresa RSB Fábula Producciones. Diciembre 2007.
- ✍ Creación del vídeo para la página web de la Junta de Andalucía del *II Concurso de Cocina Mediterránea* (5´) para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. En colaboración con la empresa RSB Fábula. Diciembre 2007.

### Diseños

- ✍ Cabecera y Separador para el Programa de TV "Panorama", para Radio Televisión Marbella. Producidos en Tvmedia2. 2002.
- ✍ Cabecera y Separador para el Programa de TV "Marbella Golf", para Radio Televisión Marbella. Producidos en Tvmedia2. 2002.
- ✍ Diseño y creación del menú y galleta del VCD de 1´ de duración al Grupo Lezama (Alabardero Resorts). Difundido en DVD'S en FITUR (Feria Internacional del Turismo). 2002.
- ✍ Creación y diseño de la galleta, carátula y menú de DVD del vídeo promocional del Grupo Independiente Liberal (G.I.L.). 2003.
- ✍ Diseño de cartelería y dípticos de Cursos para Centro de Formación "Tvmedia2". 2005.



#### Ayudas al desarrollo de proyectos



- ✍ Diseño de cartelería completa (logotipo, tarjetas de visita, menús, valla, cartel) al Restaurante *Albahaca* de Fuengirola. Noviembre 2006.
- ✍ Creación y Diseño del DVD, galleta y carátula del *I Concurso de Cocina Mediterránea*, con una duración de 25 minutos para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. En colaboración con la empresa RSB Fábula . 2006.
- ✍ Diseño de menús de comensales para el Bar-Cafetería "La tapita". Diciembre 2007.
- ✍ Diseño y creación del DVD interactivo para la Empresa Distribuciones Independent S.L.
- ✍ Creación y diseño de logotipo y DVD para la empresa RSB Fábula. Noviembre 2007.
- ✍ Creación y Diseño del DVD, galleta y carátula del *II Concurso de Cocina Mediterránea*, con una duración de 5 minutos para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. En colaboración con la empresa RSB Fábula. Diciembre 2007.
- ✍ Creación y Diseño del DVD, galleta y carátula *I Concurso: La Pirámide Misteriosa. Un cuento sin terminar*. Con una duración de 7 minutos para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. En colaboración con la empresa RSB Fábula Producciones. Diciembre 2007.
- ✍ Diseño de los trípticos y carteles para la empresa productora audiovisual *Tvmedia2*. Diciembre 2007.

#### Diseños Web

- ✍ Alabardero Resort (Grupo Lezama). [www.alabarderesort.com](http://www.alabarderesort.com) 2002.
- ✍ Cabello Luna. [www.cabelloluna.com](http://www.cabelloluna.com) 2002.
- ✍ Tvmedia2. [www.tvmedia2.com/2002](http://www.tvmedia2.com/2002).
- ✍ Tvmedia2. [www.tvmedia2.com](http://www.tvmedia2.com) . 2003.
- ✍ Conejo y Martín Asesores. [www.conejoymartin.com](http://www.conejoymartin.com). 2004.
- ✍ Yo hago Rap de Combate (YHRC). [www.rapdecombate.com](http://www.rapdecombate.com) . 2005.
- ✍ La Margarita Loca. [www.tvmedia2.com/lamargaritaloca](http://www.tvmedia2.com/lamargaritaloca)



Ayudas al desarrollo de proyectos



## MEMORIA DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN





Ayudas al desarrollo de proyectos

**TV2**  
**MEDIA**

**MEMORIA DEL PROYECTO: "LOS TATOS, APRENDE A COMER JUGANDO"**

**1. FICHA TÉCNICA**

Título	Los Tatos
Directora del proyecto	Mónica Hinojosa
Productora Ejecutiva	Mónica Hinojosa
Directora de Producción	Sara Santaella
Guionistas	Daniel Cerdá / Jauma Copons
Director de Character TD	Juan Hidalgo Terrones
Director Artístico	Javier Gámez Gámez
Director Tec. de sonido	Jorge Marín Romero
Dobladores y cantantes	Joan Bentallé/ Rosa Pou/Rafael Turia/Dani Albiac
Grafistas	Javier Gámez/ Genoma Animación
Animadores/Modeladores	Victor Pérez Losada/ Javier López Sanchez/ Angel Muñoz/ Genoma Animación
Editores	Victor Pérez Losada/ Javier López Sanchez
Género	Serie de Animación 3D
Duración	52 x 7' (1ª Temporada)

**2. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL PROYECTO**

**LOS TATOS: APRENDE A COMER JUGANDO** es una **serie de animación (52 x 7')** en 3D destinada a niños de infantil con edades comprendidas entre 2 y 4 años.

Nuestro objetivo a la hora de diseñar esta serie ha sido divertir y entretener a los más pequeños, a la vez que **les presentamos un modelo sano de nutrición** con el que pretendemos fomentar los buenos hábitos alimentarios en la población infantil.

Para conseguirlo nos hemos **basado en la dieta mediterránea**. A partir de aquí hemos elaborado un argumento educativo en el que hemos incorporado aspectos estrictamente nutricionales, junto a otros elementos directamente relacionados con los procesos de aprendizaje de los niños en edad preescolar, como son la



Ayudas al desarrollo de proyectos

organización cognoscitiva y el descubrimiento del yo y de su entorno. A estas edades los niños empiezan a conocer y a familiarizarse con los alimentos y se encuentran en un momento óptimo de su desarrollo para incorporar el aprendizaje de los hábitos de vida saludable.

A lo largo de los 52 capítulos que inicialmente componen esta serie, queremos transmitir con claridad el mensaje que la **"la importancia de comer sano"**. Y es por ello que hemos contado con una amplia recopilación de materiales y recursos didácticos que nos han ayudado a **utilizar el lenguaje de los niños** y, sobre todo, a **despertar su interés** por los temas que preocupan a los mayores.

Los niños tienen un papel muy importante que cumplir en nuestro futuro ya que son ellos quienes el día de mañana tomarán las decisiones que afectarán a nuestro planeta, con respecto al consumo responsable y sano. Por ello, a través de nuestros personajes, de sus aventuras y enredos, queremos ayudarles a comprender lo importante que es mantener una dieta equilibrada y variada, para crecer sanos y fuertes.

TATO Y TATA, nuestros animados protagonistas, con la ayuda de Panta –una pantalla de televisión digital- irán descubriendo a nuestros pequeños una gran variedad de alimentos, encarnados en divertidos personajes. Les enseñarán el origen de cada uno, cuáles son sus características nutricionales y también, porque no, como cocinarlos para que nos sepan más ricos. Cada capítulo finaliza con una canción en la que se recoge el contenido más importante del episodio, a la vez que sirve para reforzar en el pequeño el mensaje que hemos querido transmitir.

En definitiva, entretener, formar e informar ha sido nuestra principal misión a lo largo del desarrollo de este proyecto televisivo.

### 3. PROPUESTA ARGUMENTAL. VALORES

**LOS TATOS** es una serie de animación lúdico-educativa, dirigida a niños y niñas de entre 2 y 4 años, cuyo principal objetivo es, como venimos insistiendo, enseñar a los más pequeños la importancia que tiene el mantener una alimentación saludable, basada principalmente en nuestra dieta mediterránea.

La serie se estructura en **52 capítulos de 7 minutos** cada uno, basados en el **guión** que han esbozado **Daniel Cerdá** y **Jauma Copons**, guionistas que cuentan con una reconocida trayectoria profesional especializada en animación para un público infantil. Ambos han participado en series tan populares como "Barrio Sésamo", o "Los Lunnis".

Nuestros protagonistas, TATO y TATA, están encantados con PANTA, una pantalla digital que les irá presentando todo tipo de alimentos. Además de divertirse, Tato y Tata irán descubriendo muchas cosas que desconocían de estos alimentos, y obviamente, maneras deliciosas de prepararlos para comerlos.

Para que los niños y niñas puedan seguir ordenadamente los conflictos narrativos de cada capítulo, **LOS TATOS** cuentan con una escaleta trabada donde quedan ordenados una serie de pasos que ayudan a la comprensión: presentación, identificación, discriminación, conocimientos académicos, opinión y refuerzo del contenido del episodio a través de la canción final.



Ayudas al desarrollo de proyectos

**2**  
TVMEDIA

TATOS **plantea sencillos conflictos narrativos**, adecuados al target al que se dirige la serie. Dichos conflictos se desarrollan a lo largo del episodio y se resuelven positivamente al final de cada uno, siempre de forma amena y divertida.

Tanto los conflictos narrativos como el contenido curricular se impregnan de un **humor blanco** que se expresa tanto en el nivel **verbal** como en el nivel **audiovisual**. Por lo que se refiere al humor verbal, éste toma preponderancia en los diálogos entre Tato, Tata y Panta. En cuanto al humor visual, éste se manifiesta, sobre todo, en la presencia de los personajes invitados en cada episodio. Éstos, puesto que no hablan (sólo emiten sonidos y onomatopeyas), suplen esta carencia con sus divertidas acciones y movimientos, que en ocasiones recuerdan al slapstick (las persecuciones, entradas y salidas del cine mudo).

**La música es un elemento transversal y dinamizador de la serie.** Su utilización se divide en dos frentes fundamentales: la canción como refuerzo positivo al final de cada capítulo, y la música incidental que tendrá una marcada presencia en todas las secuencias de la serie.

Cada episodio de **LOS TATOS** termina con una canción interpretada por los personajes que han intervenido y con la que se celebra que Tato y Tata hayan conocido a un nuevo personaje y por tanto, a un nuevo alimento. TATOS opta por mostrar una diversidad de estilos y géneros musicales populares y comerciales, siempre adaptados de manera sencilla al target al que nos dirigimos y con el propósito de que los niños puedan hacerse suyos las canciones.

Por otro lado, estas canciones nos proporcionarían nuestro primer **producto derivado: un CD / DVD con las canciones y los videoclips** más representativos de la temporada. **La música de TATOS es original** por lo que no habrá problemas para la venta de la serie, ya que todos los derechos serán de titularidad de la productora.

De la canción de la carátula se harán distintas versiones para proveer a la serie de música incidental. Utilizaremos una sonorización que reforzará los movimientos de cámara y los de los personajes con efectos de sala identificativos de la serie. La música incidental enfatizará de manera muy clara los estados de ánimo, los puntos de giro, el momento de clímax y la resolución del argumento.

La mezcla de los efectos de sala, las locuciones y la música incidental buscará un equilibrio donde las voces tengan mayor protagonismo sin descuidar los matices del resto de elementos. Aun así, habrá una serie de estímulos visuales y auditivos creados para situar al espectador ante cada una de las partes de la serie.

Como ya hemos comentado, TATOS desarrolla en cada capítulo **un doble objetivo educativo**, uno centrado en aspectos meramente nutricionales, y otro más amplio, que incluye elementos relacionados con los procesos de aprendizaje del preescolar.

Por tanto, nuestro currículum se divide en dos grandes áreas:

- Nutrición y hábitos alimenticios

Tratamos el origen de los alimentos, usos y maneras de comerlos, diferencias y similitudes, familias de alimentos, los sentidos, los hábitos higiénicos, la diversidad nutricional, la estacionalidad de los alimentos, los elementos positivos que nos aportan los alimentos etc...





**2**  
TVMEDIA

pl Ayudas al desarrollo de proyectos

Pese a basarnos en el modelo de dieta mediterránea, TATOS no pretende imponer ningún modelo, más allá de fomentar la diversidad que implica el modelo escogido.

Por otro lado, aunque el contenido curricular de TATOS pueda resultar muy interesante para los padres, TATOS capta la atención de los niños a partir de la comedia visual y oral, la aventura y el desarrollo narrativo.

- Organización cognoscitiva y descubrimiento del yo y su entorno.

**ORGANIZACIÓN COGNOCITIVA.** De manera transversal desarrollamos una serie de elementos relacionados con la discriminación visual (apreciación del color, relación entre el todo y sus partes, secuencia de patrones visuales, igualación de objetos o imágenes), los conceptos de relación (relación de tamaño, relación de cantidad, relación espacial, relación de tiempo, relación de dirección, relación de calidad, relación de intensidad de sonido, relación de altura), o la clasificación (por forma, tamaño, función, clase, textura),

**DESCUBRIMIENTO DEL ENTORNO.** Este apartado aborda objetivos relacionados con el entorno físico y social del niño y la niña. Trabajaremos el yo afectivo (sentimientos y emociones, autoestima, empatía), el yo perceptivo – motor (los cinco sentidos, las partes del cuerpo), la higiene (de manos, cuerpo, dientes), el yo cognitivo (observación, pregunta, planificación), la imaginación (desde todas sus facetas), el medio ambiente (la tierra, el cielo y el agua, los seres vivos), la ecología (la contaminación, reciclaje de basura, la reutilización, la conservación del agua), o el medioambiente creado por el ser humano (construcciones, máquinas, tecnología, medios de transporte, objetos).

A continuación, enumeraremos los títulos provisionales de los trece primeros **capítulos:**

- 🐾 Teresa, la fresa
- 🐾 El señor Tero, menudo aceitero
- 🐾 Un saco lleno de arroz
- 🐾 Dante, el guisante
- 🐾 Un pan fuera de serie
- 🐾 Pistachito, el pistacho despistado
- 🐾 Lerdo, el cerdo
- 🐾 El señor Macarrón y sus primos
- 🐾 La patata viajera
- 🐾 El señor Salero
- 🐾 Salmonete
- 🐾 La vaca lechera
- 🐾 Evo, el huevo.

#### 4. PERSONAJES Y ENTORNO

##### TATO

Es un **niño curioso, impulsivo, divertido**, extrovertido y muy dinámico, que a menudo se precipita tanto en sus valoraciones como en sus acciones. De hecho, a veces, hace las cosas sin pensar. Esto le lleva a protagonizar frecuentes conflictos con su entorno más inmediato.



Ayudas al desarrollo de proyectos

**2**  
TVMEDIA

Por otro lado, TATO es muy **curioso y atrevido**, le gusta probar todo tipo de alimentos e identificar nuevos gustos y sabores. A tato le encanta correr y perseguir a cada uno de los personajes que van apareciendo en cada capítulo.

Con TATA se complementa estupendamente, ya que le ayuda cuando su curiosidad le juega alguna mala pasada. Además, cuando Tata se bloquea el la entretiene con alguna acción original e improvisada.

#### TATA

Es una niña **reflexiva y tranquila**. Le gusta analizar bien las cosas y suele mediator bien cualquier decisión que vaya a tomar. Suele pensar en voz alta porque le gusta compartir sus razonamientos con sus amigos, y le encanta hacer preguntas a todo el mundo.

**Disfruta mucho dibujando** y describiendo el alimento del día, pero con lo que más se divierte es mezclando sabores.

**Se lleva a las mil maravillas con su amigo TATO**, aunque a veces la impaciencia de Tato le lleva a tomar alguna decisión de manera improvisada, lo que le molesta sobremanera.

#### PANTA

Este personaje es una **pantalla digital antropomórfica**, que se mueve, habla y es **muy colaboradora aunque algo despistada**. Es imprevisible, nerviosa y muy graciosa. Todos **los personajes salen y entran del interior de su pantalla**. Panta puede también convertirse en una pizarra, por lo que Tato y Tatas la utilizan para dibujar e identificar los alimentos de cada día.

#### PERSONAJES EPISÓDICOS

En general, todos los personajes que aparecen en LOS TATOS son **alimentos personalizados y con características antropomórficas** (piernas, brazos, manos y cara). Estos personajes-alimentos no hablan, y se expresan mediante movimientos y sonidos onomatopéyicos, pero siempre son muy claros en sus expresiones.

Aunque cada episodio es protagonizado por uno de estos personajes, puede darse el caso que en algún capítulo aparezcan más de un personaje-alimento.

#### ENTORNO

Aunque los Tatos es una serie de animación 3D, también ofrece imágenes reales, con el propósito de que el mundo imaginario en el que se desenvuelven los personajes se pueda identificar de manera más comprensible con el mundo real del público.

### 5. POTENCIAL, DIFUSIÓN Y MARKETING

Tvmedia2 al iniciar de la mano de EXTENDA el desarrollo internacional de la empresa y en concreto de este proyecto audiovisual, hizo en el año 2009-2010 un **estudio de prospección de mercados** del sector de la animación para asegurarnos del interés que esta serie podría despertar en las televisiones o productoras internacionales.



Ayudas al desarrollo de proyectos



Tras la finalización del sondeo, pudimos comprobar que **LOS TATOS es un proyecto que interesa tanto por su temática y valores, como por sus posibilidades de comercialización**. De hecho, adjuntamos **cartas de interés** de:

- ✓ **MHZ Networks**, una distribuidora estadounidense en la que se especifica su interés por distribuir internacionalmente la serie,
- ✓ **Encuadre S.A**, una productora de animación argentina que desea introducir nuestra serie en Sudamérica.
- ✓ **Canal Sur TV**, la Radio Televisión de Andalucía, que manifiesta su interés por participar en el proyecto,
- ✓ **Algoriers**, productora de animación barcelonesa con gran experiencia.
- ✓ **Arte sonora Estudios**, empresa de sonorización andaluza de gran prestigio.

Al mismo tiempo, estamos convencidos que **Los Tatos**, también pueden tener un desarrollo bastante interesante al margen de lo que es estrictamente la pantalla televisiva. Por ello, de forma paralela, y como potencial instrumento de financiación complementaria y como elemento de marketing, podemos diseñar una línea de **productos promocionales** de lo más atractiva. (Peluches, camisetas, vajillas infantiles, coleccionables, etc...).

El abanico de posibilidades en este campo se abre sin limitaciones también para la creación de **productos didácticos**, a la vez que entretenidos, que podrían distribuirse en Colegios y Centros infantiles (material escolar, pegatinas, recortables, libros para colorear etc...).

Otro apartado interesante es el que puede generar la consulta de **la propia web** de la serie: [www.tatos.es](http://www.tatos.es) (en construcción): descargas de episodios o de la música; descargas para móviles; fondos de escritorios: recetarios de comidas sanas y divertidas etc... De igual importancia es lo que podremos ingresar a través del **"Licensing"**, es decir, las Licencias y derechos para jugueteras, empresas de videojuego, editoriales, o cualquier compañía que necesite la imagen y canciones de nuestros personajes para su explotación o distribución . A esto, añadiremos las posibles **ventas de derechos de antena** a las distintas televisiones internacionales que están interesadas en el proyecto.

## 6. EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN LOS TATOS

Junto a **Tvmedia2**, creadora y promotora de Los Tatos, colaboraran tanto en su desarrollo como en la futura producción las siguientes empresas audiovisuales:

### **ARTE SONORA Estudios SL**

Empresa creada en el 2003 destinada a cubrir todo los aspectos que conciernen al sonido en sus principales campos como: mezclas de películas para cine certificadas DOLBY Y DTS, montaje de películas para cine, documentales y televisión, grabaciones de sonido directo, grabaciones de efectos sala, grabación y mezclas de bandas sonoras, doblaje, grabaciones discográficas en estudios y en directo, restauración de archivos sonoros.

Desde sus inicios ha sido la primera empresa en Andalucía en crear sus salas para mezclas de cine certificado por DOLBY Y DTS.

ARTE SONORA cuenta con profesionales con más de 20 años de experiencia en el sector y que han firmado en más de 20 películas, tanto en sonido directo como en montaje, grabación de bandas sonoras y mezclas.





Ayudas al desarrollo de proyectos

Entre sus películas destacamos:

**2**  
TVMEDIA

"Before the Fall" ("3Días") (ganadora de un Goya al mejor sonido en el 2009).

"Habana Blues" (ganadora de un Goya a la mejor B.S.O en el 2005).

"7 Vírgenes", "Astronautas" (nominada al Goya en 2001).

"Solás" (nominada al Goya al mejor sonido en 2000).

Arte Sonora, además de coproducir con nosotros "Tatos: aprende a comer jugando", se harán cargo de la **grabación, efectos sala, mezclas y montaje de todo el sonido** del proyecto

#### ALGORIES S.L

Empresa que da cobertura a todos los trabajos de **Daniel Cerdá y Jaume Copons**, profesionales que llevan más de cinco años creando y desarrollando programas infantiles de televisión como "Los Lunnis", "Los Algos", "Zagales", "Mirasatele", "Hello Hoobs", etc., proyectos musicales, teatrales y editoriales.

Sus programas han sido emitidos en muchos canales de televisión como: TVE, TV3, Canal Sur, Cuatro, Tele Madrid, IB3, Aragón televisión, etc.

En "Barrio Sésamo", Daniel Cerdá y Jaume Copons, además de guionistas y músicos del programa, estuvieron como adjuntos de dirección y se hicieron cargo de la coordinación de contenidos.

En nuestra serie "Tatos: aprende a comer jugando" además de su aportación en la coproducción, ellos **se encargarán de los guiones, canciones y dirección de contenidos** del mismo.

#### GENOMA ANIMATION S.L.

Se trata de un estudio de animación digital ubicado en Granada que realiza y produce series para televisión, cortometrajes y todo tipo de películas animadas digitalmente (CGI).

Genoma comenzó su actividad en el año 2000, realizando servicios de animación para publicidad, divulgación científica, entretenimiento, patrimonio artístico, docencia o ingeniería, entre otros.

En 2007 Genoma Animation se convirtió en productora independiente de animación con la producción de su primer cortometraje para cine, "El Enemigo."

Ese mismo año comenzaron el desarrollo de su primera serie de animación para TV, "**Suckers**", que finalmente se produjo entre 2008 y 2010 junto a Screen 21, BRB Internacional y TVC.

La serie de animación para Tv "Suckers" (2010), se está emitiendo internacionalmente a través de **Disney XD** y otras cadenas de televisión de todo el mundo.

Actualmente están desarrollando dos nuevos proyectos de serie, MAU, y MauseCorp.

Genoma Animation es la empresa que **se va a encargar de la parte de animática** y/o animación de nuestra serie "Tatos".



Ayudas al desarrollo de proyectos



## 7. TRAYECTORIA PROFESIONAL DEL EQUIPO HUMANO DE LOS TATOS

**MONICA HINOJOSA BECERRA** (Creación, dirección, y guión) Licenciada en Comunicación Audiovisual.

- ✍ 2009-2011. Creación y dirección de "Tatos: aprende a comer jugando" (Tvmedia2).
- ✍ 2007-2008. Guión y dirección artística 10 Videos promocionales para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L.
- ✍ 2006-2007. Guión y edición de "I y II Concurso de Cocina Mediterránea" para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía.
- ✍ 2005-2006 .Guión y edición de "I Concurso: La Pirámide Misteriosa" para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía.
- ✍ 2004-2006 .Guión y edición-postproducción "II y III Encuentro de Alimentación Mediterránea" para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía.
- ✍ 2003-2004 .Edición y postproducción del programa de investigación "Pasaportes falsos" con cámara oculta para Tele Madrid.
- ✍ 2001-2002 .Dirección y guión del programa "Marbella Golf" para RTV Marbella).

**DANIEL CERDÀ** (Creación, dirección, guionista y músico) .Master en Dirección y Producción para Cine y TV (UPC)

- ✍ 2010 - Banda sonora del corto "Déjate morder" (TVE).
- ✍ 2007-2009 - Creación y Dirección de "Los Algos" (Cuatro- Gestmusic Endemol).
- ✍ 2003-2007 - Creación y Dirección ejecutiva de "Los Lunnis" (TVE).

Desarrollo y Dirección de contenidos del programa contenedor, miniserie, serie, especiales, home videos, confección de guiones, composición y dirección musical de los 5 primeros cds / dvd.

- ✍ 2005-2006 - Creación y Dirección de contenidos y música de "Zagales" (Aragón TV).
- ✍ 2004-2005 - Creación y Dirección de contenidos y música de "Mirasatele" (IB3).
- ✍ 2004-2005 - Creación y Dirección de contenidos de "Hello Hoobs" (TV3, Canal Sur).
- ✍ 2002-2003 - Coordinación del programa "Operación Ilusión" (TVE).
- ✍ 2001-2002 - Ayudante de Dirección del programa "Euròtics" (TVE).
- ✍ 2001 - Dirección de la retransmisión de la Cabalgata de Reyes (TVE).
- ✍ 1994-2000 - Guionista, músico y Coordinador Curricular de "Barrio Sésamo" V, VI y VII (TVE).
- ✍ 1998 - Músico en el programa "Compás de espera" (TVE).
- ✍ 1990-1992 - Ayudante de Producción del programa "Juego de Niños" (TVE).



**2**  
**TVMEDIA**

Ayudas al desarrollo de proyectos

Sus trabajos le han merecido los premios Prix Jeunesse Iberoamericano 2005 por el guión "Lulanieves", el TP de Oro 2005 por "Los Lunnis" el Silver Chris Award 2008 y el Festival Internacional de animación de South África 2008 por la co-dirección de "Los Algos".

**JAUME LOPONS** (Creación, dirección, guionista y músico) .Licenciado en Filología (UAB) y Diplomado en Magisterio (UAB).

- ✍ 2007-2009 - Creación y Dirección de "Los Algos" (Cuatro-Gestmusic Endemol).
- ✍ 2003-2007 - Editor de guión de "Los Lunnis" (TVE).

Junto a Cerdà, desarrollo de contenidos: programa contenedor, miniserie, serie, discos, especiales, home-videos, teatro...A destacar más de 60 temas musicales, entre los que destaca "Los Lunnis y los niños nos vamos a la cama".

- ✍ 2004-2006 - Creación y Dirección de contenidos de guión y música: Mirasatele (IB3), Zagales (Aragon TV) Hello Hoobs (Forta: TV3, TeleMadrid...).
- ✍ 1994-2000 - Guionista de las tres últimas temporadas de Barrio Sésamo (TVE).

Tiene publicadas más de 30 novelas infantiles y juveniles editadas por Barcanova, Santillana, Proa, Baula, Casals, Mondadori etc...

Premios recibidos: Joaquim Ruyra, Ferran Canyameres, Ciutat de Mollerussa... 68

**JUAN HIDALGO TERRONES** (Director técnico de character TD)

- ✍ 2010-2010 - Character TD en NOH VISUAL EFFECTS
- ✍ 2009-2009 - TD Generalista en **Kandor Graphics**
- ✍ 2007-2009 - Profesor de animación 3D con 3D Studio MAX. En Animum, Centro de enseñanza.
- ✍ 2007-2008 - Responsable de contenidos digitales en Looksystem, empresa de publicidad.
- ✍ 2006-2007 - Realización de Inforarquitectura 3D. En Grupo GC, empresa de construcción.
- ✍ 2003-2006 - Responsable de contenidos digitales. En Códice Exterior, empresa de publicidad.
- ✍ 2001-2003 - Profesor de modelado y animación 3D con Softimage XSI y Postproducción digital Combustión en Radikal 3D Center.

**JAVIER GÁMEZ GÁMEZ** (Director artístico, Guionista y Dibujante). Licenciado en Bellas Artes

- ✍ 2010 - Creación y Dirección Artística del proyecto "Rules to Live?", stripcom de animación (Alsbram creative projects).
- ✍ 2009-2010 - Dirección artística y técnica del proyecto "Tatos", serie de animación, (TVmedia2).
- ✍ 2009-2010 - Creación, Guión y Dirección del proyecto "Worlds to Lucy", serie y largo de animación (Alsbram creative projects).
- ✍ 2008-2009 - Creación, Guión y Dirección del proyecto "Memories from the Future", serie de animación (Alsbram creative projects).



Ayudas al desarrollo de proyectos

**2**  
TVMEDIA

Mezclas de Sonido:

- ✍ *Flamenco, Flamenco.* (Carlos Saura)
- ✍ *Siempre Hay Tiempo.* (Ana Rosa Diego)
- ✍ *Los Sabios de Córdoba.* (Jacob Bender)
- ✍ *Triana; Paraíso Perdido.* (Documental)
- ✍ *La Balada del Estrecho* (TV Movie)
- ✍ *Asunto Reiner* (TV Movie)
- ✍ *Cos Mortal* (Largometraje)
- ✍ *Clausura Bendita* (Cortometraje)
- ✍ *El Presagio* (Cortometraje)
- ✍ *4.000 €* (Largometraje)
- ✍ *3 Días* (Largometraje ) **Premio Goya 2009**
- ✍ *Siempre Hay tiempo* (Largometraje)
- ✍ *Tosferina* (Cortometraje)

Grabación de Bandas Sonoras:

- ✍ *Siempre hay Tiempo*
- ✍ *Prime Time*
- ✍ *3 Días*
- ✍ *Habana Blues* **Premio Goya 2006**
- ✍ *7 Vírgenes*
- ✍ *El Traje*
- ✍ *Padre Coraje*
- ✍ *Terca Vida*
- ✍ *Fugitivas*
- ✍ *Plenilunio* (**Nominada Mejor Banda Sonora 2001**)
- ✍ *Solas* (**Nominada Mejor Banda Sonora 2000**)

Cortometrajes:

- ✍ *The Maze*
- ✍ *El Príncipe de las Basuras*
- ✍ *Clausura Bendita*
- ✍ *El Presagio*
- ✍ *Al Cielo con*
- ✍ *Lágrimas en el Café*
- ✍ *La última Boda*
- ✍ *Cinco contra uno*
- ✍ *Todos los días amanece*
- ✍ *Cielo Sin Ángeles*
- ✍ *Cinco Minutos*
- ✍ *El Húmedo Aroma de la Tierra*
- ✍ *Caja Rápida*
- ✍ *Marina: La Última Bala*
- ✍ *Podríamos Probar*
- ✍ *Palomita Mía*
- ✍ *Nieves*
- ✍ *Relojes de Arena*
- ✍ *Días Rojos*
- ✍ *Pensar Mal*
- ✍ *Necesidades*
- ✍ *Por dónde Rayos Sale el Sol*
- ✍ *Mirados*
  
- ✍ *Engaño*





Ayudas al desarrollo de proyectos

**2**  
TVMEDIA

### Trabajos discográficos:

- ✍ Tomás de Perrate
- ✍ Raimundo Amador (Universal)
- ✍ Michael Thomas (Black Vox, Lindoro, Almaviva)
- ✍ Gerardo Núñez (La Bikina)
- ✍ Grenwich String Quartet (Almaviva)
- ✍ John Zorn
- ✍ Opera Alahor en Granada (Almaviva)
- ✍ Orquesta Sinfónica de Sevilla (Almaviva, Pasarela)
- ✍ Orquesta Ciudad de Granada (Almaviva)
- ✍ Orquesta Sinfónica de Córdoba (GHA Records, Almaviva, Sony Music)
- ✍ Orquesta Sinfónica de Málaga (Almaviva)
- ✍ Ernesto Palacio (Almaviva)
- ✍ Leo Brawer (GHA Records)
- ✍ Lole y Manuel (Virgin Records)
- ✍ Vicente Amigo (Sony Music)
- ✍ Kiko Veneno (Animal Tour)
- ✍ Ketama (Cavilaciones Canal Sur)
- ✍ Duo Assad (GHA Records)
- ✍ Egberto Gismonty (ECM)

### Televisión y Vídeo:

- ✍ *Evita Percances* (Serie-TV)
- ✍ *Andalucía es su nombre* (Canal Sur)
- ✍ Documentales Egipto (Karnak, Abu Simbel. *Phylae, Gizeh*)
- ✍ Andaluna (13 capítulos)
- ✍ *7 Sentimientos Flamencos*
- ✍ *Cavilaciones* (Canal sur)
- ✍ *Sol y sombra* (TV Italia)
- ✍ *El camino de Víctor* (TV-Movie)
- ✍ *Operación Úrsula* (Documental)
- ✍ *Maletas* (Documental)

### Publicidad:

- ✍ Supermercados M.A.S. (Prod. Propia)
- ✍ Campo Rico
- ✍ Diario Marca
- ✍ Lanjarón
- ✍ ING Direct
- ✍ Forum de Barcelona
- ✍ Canal +
- ✍ Digital +

**SARA SANTAELLA NIETO** Directora de producción y postproducción

Desde la creación de Arte Sonora Estudios en el año 2003 hasta la actualidad, ha desarrollado las siguientes funciones:

- ✍ Producción Ejecutiva y Gerencia



Ayudas al desarrollo de proyectos

**2**  
TVMEDIA

✍ Coordinadora de Postproducción: Flamenco, Flamenco (Carlos Saura) , The Maze (Nestor F Dennis), Siempre Hay Tiempo (Ana Rosa Diego) , La Balada del Estrecho (Jaime Botella), Asunto Reiner (Carlos Pérez Ferre), Los Sabios de Córdoba ( Jacob Bender), Triana; Paraíso Perdido (Documental), Clausura Bendita (Cortometraje), ¡Al Cielo con ella (cortometraje), El Príncipe de las Basuras (cortometraje), 4.000€ (Largometraje), Open Graves (Largometraje), Esperpentos (Largometraje), 3 Días (largometraje) Evita Percances (Tv-Video), La Sombra del Bambú (Cortometraje), La Leyenda del Ladrón del Árbol de Los Colgados (Corto Animación), Intrusos (Largometraje), Un Poco de Chocolate (largometraje), El Rif 1921 (Una historia olvidada) (Documental), Las Galas del Difunto (Tv-Movie), La Hija del Capitán (Tv-Movie), Los Cuernos de Don Friolera (Tv-Movie), Eskalofrío (Largometraje), Espagueti Western (Cortometraje Animación), El Zorro Ladrón (Largometraje animación) , Andalucía (Largometraje), Egipto (Philae, Karnak, Abu Simbel, Gizeh), (Documental) ,Personal Belonging (Largometraje), La Señal (Largometraje), Dejate Caer (Largometraje), El Laberinto Marroquí (Documental) , Mocland: La Leyenda del Áloma (TV-Movie) , Reyes Mágicos Documental) , Andalucía Es Su Nombre (Documental-TV) , Cinco Minutos (Cortometraje) , Guadalquivir (Documental-TV) , Andaluzas (Documental-TV) , Operación Úrsula (Documental) , Sevilla clásica , Documental) , El vuelo del Guirre (Largometraje) , Cielo sin Ángeles (Cortometraje) Plan B (Cortometraje), La Noche de los Inocentes (Tv-Movie) , El Corazón de la Tierra (Largometraje) , Cinesa (Publicidad) , Yindabad (Documental) , Todos los Días Amanece (Cortometraje) , ¿Por qué se frotran las patitas? (Largometraje), El Partido (Tv-Movie), Qué TanLejos (Largometraje), Habana Blues (Largometraje) , 7 Vírgenes (Largometraje) , Andaluna (Animación 13 cap).

## 8. ACCIONES A REALIZAR EN FASE DE DESARROLLO

Las acciones de desarrollo que se pretenden realizar con la ayuda solicitada están dedicadas a conseguir que TATOS se adapte a los objetivos del target al que va dirigido, según lo que hemos detectado en la prospección de mercados internacionales mantenida en los años 2010-2011 a través de la asistencia a mercados especializados en animación como Kidscreen, Mifa y Mipjunior, llegando a la conclusión de que es necesario contar con más de un piloto para que así podamos mostrar mejor la estructura de los contenidos preescolares del proyecto, su evolución estética, y el lev motiv del mismo.

Por ello, necesitamos hacer entre 2 (mínimo) y 4 episodios piloto de 7', realizando las siguientes acciones con sus consiguientes fases de realización de storyboard, animática en 3D, animación final, iluminación, renders finales y master

- ✍ Detallada investigación de contenidos
- ✍ Rediseños conceptuales de personajes y entornos
- ✍ Revisión técnica de modelados y setup,
- ✍ Creación de imágenes promos/presentación de personajes





Ayudas al desarrollo de proyectos



## PLAN DE FINANCIACIÓN Y PRESUPUESTO

**TATOS****PRESUPUESTO FASE DE DESARROLLO**

Serie de Animación (52x7')

Total euros

Acciones desarrollo: Realización 4 episodios piloto

<b>1 ORIGINALES-DERECHOS</b>				<b>13.123,20 €</b>
<b>Derechos guión y autores</b>				<b>13.123,20 €</b>
Derechos autor			1.154 €	1.154,00 €
Guión: escritura, story line	4	unidad	1.200 €	4.800,00 €
Música (librería)	4	unidad	67,30 €	269,20 €
Traducciones	4	unidad	350 €	1.400,00 €
Cabeceras		forfait	1.500 €	1.500,00 €
Sintonía				3.500,00 €
Títulos de crédito				500,00 €
<b>2 EQUIPO HUMANO</b>				<b>73.900,00 €</b>
<b>Personal tecnico</b>				<b>64.300,00 €</b>
Productor ejecutivo	18	meses	1.500 €	27.000,00 €
Grafista	4	meses	1.000 €	4.000,00 €
Secretaria administrativa	18	meses	500 €	9.000,00 €
Limpiadora	18	meses	250 €	4.500,00 €
Animadores/modeladores	18	meses	1.100 €	19.800,00 €
<b>Personal artístico</b>				<b>9.600,00 €</b>
Músicos y cantantes	4	unidad	1.200 €	4.800,00 €
Dobladores	4	unidad	1.200 €	4.800,00 €
<b>4 EQUIPAMIENTO</b>				<b>8.408,00 €</b>
<b>Material (cintas)</b>				<b>108,00 €</b>
HDV	4	unidad	14 €	56,00 €
DVC PRO	4	unidad	7 €	28,00 €
DAT	4	unidad	6 €	24,00 €
<b>Instalaciones</b>				<b>7.600,00 €</b>
Sala doblaje	4	jornadas	300 €	1.200,00 €
Sala efectos	4	jornadas	500 €	2.000,00 €
Sala grabación músicas	4	jornadas	300 €	1.200,00 €
Sala mezcla sonido	4	jornadas	500 €	2.000,00 €
Rendering, copias	4	jornadas	300 €	1.200,00 €
Edición y montaje	4	jornadas	300 €	1.200,00 €
<b>Varios</b>				<b>700,00 €</b>
Material postproducción			700 €	700,00 €

**5 DESPLAZAMIENTOS Y VIAJES 7.000,00 €**

<b>Escritura, gestión y producción ejecutiva</b>				<b>7.000,00 €</b>
Viajes (transporte)	20	unid.	140 €	2.800,00 €
Comidas	25	unid.	60 €	1.500,00 €
Hoteles	24	unid.	90 €	2.160,00 €
Combustible vehículos propios	18	meses	30 €	540,00 €

**6 DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN 5.999,00 €**

<b>Presencia en mercados y festivales</b>				<b>3.429,00 €</b>
Internacionales				1.929,00 €
Nacionales				1.500,00 €
<b>Material difusión y publicidad</b>				<b>2.570,00 €</b>
Diseño de dossiers, copias y encuadernaciones	1	forfait	400 €	400,00 €
Diseño y copias Merchandising			2.170 €	2.170,00 €

**GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS 1.399,80 €**

<b>Gastos legales</b>				<b>900,00 €</b>
Asesoramiento legal				900,00 €
<b>Gastos generales</b>				<b>499,80 €</b>
Taxis, teléfono, mensajería, correos				499,80 €

**TOTAL PRESUPUESTO FASE DESARROLLO 109.830,00 €**



Ayudas al desarrollo de proyectos



### TATOS

**Serie de Animación 52x7'**

	Total	Porcentaje
		<b>40,00%</b>
Consejería de Cultura, Junta de Andalucía	<b>43.932 €</b>	
		<b>60,00%</b>
Producciones Hinojosa Becerra TVMEDIA 2, S.L. Incluye colaboración Arte Sonora y Algories	<b>65.898 €</b>	
	<b>109.830 €</b>	<b>100%</b>



---

## Anexo 12

Resolución de ayuda para la producción de series  
de animación sobre proyecto. Ministerio de Cultura.  
BOE N° 13, sección III, página 5183, 4 de enero de 2011





## III. OTRAS DISPOSICIONES

## MINISTERIO DE CULTURA

- 806** *Resolución de 4 de enero de 2011, del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, por la que se convocan para el año 2011 ayudas para la producción de series de animación sobre proyecto.*

El artículo 25 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine, dispone que el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA) podrá conceder ayudas a productores independientes para la producción de series de animación sobre proyecto. La Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre («Boletín Oficial del Estado» número 257, del 24) establece las normas, requisitos y procedimientos para solicitar estas ayudas y la Orden CUL/2912/2010, de 10 de noviembre («Boletín Oficial del Estado» número 275, del 13), establece las bases reguladoras para la concesión de subvenciones públicas en régimen de concurrencia competitiva al Ministerio de Cultura y de sus Organismos Públicos.

En su virtud, previa aprobación por la Comisión Europea, habiéndose comunicado a las Comunidades Autónomas y emitido informe por el Servicio Jurídico del Departamento, este Instituto ha resuelto:

Primero. *Objeto y condiciones.*—Se convocan para el año 2011 ayudas para la producción de series de animación sobre proyecto, mediante régimen de concurrencia competitiva.

Segundo. *Dotación e imputación presupuestaria.*

1. Para dichas ayudas se estima necesaria la cantidad de 1.500.000 euros que se imputarán al crédito disponible en la aplicación 24.101.470, «Fondo de Protección a la Cinematografía», del Programa 335C, «Cinematografía», del presupuesto de gastos del organismo para el año 2011.

La efectiva concesión de las ayudas quedará condicionada a la aprobación del citado crédito en la Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2011, con arreglo a lo establecido en el artículo 56.2 del Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

En los términos previstos en el artículo 58 del Real Decreto 887/2006, de 21 de julio por el que se aprueba el reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, se prevé la posibilidad de fijar una cuantía adicional a la concesión de esta línea de subvenciones para la producción de series de animación sobre proyecto, que no requerirá una nueva convocatoria.

2. El importe máximo de la ayuda que se conceda no podrá ser superior a 500.000 euros para presupuestos de 2.500.000 euros y superiores, y 300.000 euros para presupuestos inferiores a dicha cuantía, siempre que no supere el 60 por 100 del presupuesto ni la inversión del productor, tal y como quedan definidas en el artículo 13 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine.

Tercero. *Beneficiarios.*

1. Podrán solicitar estas ayudas las empresas productoras inscritas como tales en la Sección Primera del Registro de Empresas Cinematográficas, que sean de carácter independiente, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 4 n) de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre.

2. No podrán acceder a las ayudas quienes se encuentren afectados por alguna de las circunstancias previstas en el artículo 13.2 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.

3. La iniciativa del proyecto deberá pertenecer a la productora independiente y existir un contrato o una manifestación de interés en el proyecto según los supuestos contemplados en el artículo 50 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre.

Cuarto. *Requisitos de las solicitudes.*

1. La solicitud y el formulario que forma parte integrante de la misma se presentarán a través del Registro electrónico del Ministerio de Cultura conforme a los requisitos que lo rigen (<http://www.mcu.es/registro/>). En caso de no utilizar el mencionado sistema de presentación, la solicitud y el formulario, en modelo oficial que se publica como anexo de esta resolución, podrán presentarse en el Registro del Ministerio de Cultura, Plaza del Rey, n.º 1, 28071 Madrid, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre. En las solicitudes que no se presenten a través del Registro electrónico, deberá figurar el sello oficial de presentación con indicación de la fecha en la propia instancia.

2. La presentación de solicitudes para estas ayudas supone la aceptación expresa y formal de lo establecido en la presente resolución.

A dichas solicitudes les será de aplicación lo previsto en el artículo 71 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

3. La presentación de la solicitud de ayuda conlleva la autorización del solicitante para que el ICAA obtenga de forma directa la acreditación de que la empresa se encuentra al corriente de las obligaciones fiscales y para con la Seguridad Social, en su caso, a través de certificados telemáticos. No obstante el solicitante puede denegar expresamente el consentimiento, debiendo aportar entonces las certificaciones en los términos contemplados en el punto noveno 4 de la presente resolución.

Quinto. *Documentación.*

1. Junto con la solicitud se deberá aportar la documentación exigida en el artículo 52 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre, que se indica a continuación:

Memoria firmada por la empresa productora, el/la guionista y el/la director/a.

Contrato suscrito entre la empresa productora y el prestador de servicio de radiodifusión o emisión televisiva, o en su defecto la documentación acreditativa de la manifestación de interés en el proyecto según establece el artículo 52.b) de la Orden CUL/2834/2009 de 19 de octubre.

Contrato en el que se acredite de forma inequívoca la cesión a la empresa productora de los derechos sobre el guión, el importe de la contraprestación correspondiente al autor o autores, o en su caso, la cesión de los derechos de opción sobre la obra preexistente.

Acreditación de la titularidad sobre los diseños gráficos, dibujos, creaciones plásticas o imágenes en que se vaya a basar el proyecto.

Guión de la serie y sinopsis, al menos, de 8 capítulos en el caso de series de 26 capítulos, o de 15 capítulos en series de 52, y guión del capítulo-piloto y su story-board desarrollado y hoja resumen del modelo oficial de presupuesto en sobre cerrado separado del resto de documentos con única mención al título de la obra.

Piloto de, al menos, un minuto.

Plan de trabajo con indicación de la duración, localizaciones, e inicio y fin de los procesos de producción y animación, de conformidad con el formulario de solicitud.

Documentación acreditativa del plan de financiación mediante la presentación de los contratos suscritos al efecto, de conformidad con los datos reflejados en el formulario de solicitud.

Presupuesto en modelo oficial.

En el caso de no tener su residencia fiscal en territorio español, certificado de residencia fiscal emitido por las autoridades competentes de su país de residencia.

De conformidad con lo previsto en el artículo 104.5 de dicha orden, en el sentido de preservar en el anonimato la identidad de sus autores, el guión completo, guión del capítulo piloto y su storyboard desarrollado, la sinopsis general de la serie y las sinopsis de ocho capítulos, en el caso de series de 26 capítulos, o de quince, en el caso de series de duración superior, y la hoja resumen del modelo oficial de presupuesto, deberán presentarse separadamente del resto de la documentación, con la única identificación del título del proyecto. La inclusión de cualquier dato que permita identificar la titularidad del proyecto dará lugar a la exclusión de la solicitud de la ayuda.

2. La documentación será destruida al finalizar la convocatoria con objeto de garantizar la confidencialidad de los datos contenidos en ella.

3. Asimismo deberá efectuarse declaración expresa sobre los extremos señalados en los apartados 1a), d), f), g) y h) y 2 del artículo 15, d) y e) y 2 b) del artículo 17 y 52 k) de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre, en el artículo 4 n) de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre del cine y en el artículo 22.1b), 22.2b) del Real Decreto 2062/2008, de 12 de diciembre, que se recogen en los formularios de solicitud.

4. En el caso de no utilizar el Registro electrónico como medio de presentación, la documentación que acompañe a la solicitud deberá presentarse en soporte papel, mediante soporte CD-ROM o en memoria USB. Cuando la documentación se presente en soporte papel deberán presentarse once ejemplares. La documentación deberá presentarse en las condiciones siguientes:

En todos los soportes que se presenten deberán figurar los mismos ficheros y con igual contenido.

Todos los ficheros deberán incorporar un índice de su contenido.

Los formatos de los ficheros podrán ser PDF (legibles con el programa ADOBE ACROBAT) o Word de Microsoft (o compatibles con este formato).

Si se incluyeran ficheros con fotografías o dibujos, serán en formato JPG.

La documentación señalada en el apartado quinto 1, segundo párrafo, referida a la preservación de la identidad del solicitante, se incluirán en un solo fichero y sólo figurará el título.

Sexto. *Plazo de presentación.*—El plazo para la presentación de solicitudes, acompañadas de la documentación preceptiva señalada anteriormente, será desde el día siguiente al de la publicación de la presente resolución en el Boletín Oficial del Estado hasta el 15 de febrero de 2011, inclusive.

Séptimo. *Instrucción y criterios de selección.*

1. El Órgano competente para la instrucción del procedimiento será la Subdirección General de Fomento de la Industria Cinematográfica y Audiovisual del ICAA.

2. Las solicitudes de ayudas serán informadas por el Comité Asesor de Ayudas para la producción de películas para televisión y series de animación sobre proyecto, de acuerdo con los criterios establecidos en el artículo 53 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre:

a) La calidad y el valor artístico del proyecto: hasta 45 puntos. Se dará preferencia a aquellos proyectos que, por su contenido, puedan ser de acceso para todos los públicos.

b) El presupuesto y su adecuación para la realización del mismo y el plan de financiación que garantice su viabilidad: hasta 25 puntos.

c) La solvencia de la empresa productora, su historial económico y empresarial así como su cumplimiento en anteriores ocasiones de las obligaciones derivadas de la obtención de ayudas: hasta 25 puntos. A estos efectos se otorgará 5 puntos si la empresa productora está radicada en las Islas Canarias.

d) Que la serie de animación tenga como directora a una mujer que no haya dirigido antes ninguna otra obra audiovisual de naturaleza análoga a la que es objeto de la solicitud: 5 puntos.



3. La valoración correspondiente al apartado a) se hará separadamente, preservando en el anonimato la identidad del solicitante. Entre dos proyectos que obtengan idéntica puntuación en esta valoración, se dará preferencia al que cuente con una mujer como directora o autora del guión, de conformidad con lo previsto en el artículo 53.2 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre.

Octavo. *Resolución.*

1. Una vez efectuada la tramitación pertinente, previo informe del citado Órgano Colegiado y a propuesta del Órgano instructor, el Director General del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales dictará las resoluciones que procedan en el plazo de tres meses desde el día siguiente al cierre de la convocatoria, que serán hechas públicas en el tablón de anuncios de la sede del Ministerio de Cultura, Plaza del Rey, n.º 1, 28071 Madrid y en el Boletín Oficial del Estado y las positivas serán notificadas a los beneficiarios.

2. Se prescindirá del trámite de audiencia por no ser tenidos en cuenta en la resolución otros hechos y documentos que los presentados por los solicitantes.

3. Las citadas resoluciones pondrán fin a la vía administrativa, y contra las mismas podrá interponerse recurso contencioso-administrativo ante los Juzgados Centrales de lo Contencioso-Administrativo conforme a lo previsto en el artículo 9.c) de la Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa, en el plazo de dos meses desde su notificación.

En el caso de no impugnarlas directamente en vía judicial, podrán ser recurridas potestativamente en reposición ante el mismo Órgano que las dictó en el plazo de un mes, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 116 y 117 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, en la redacción dada por la Ley 4/1999, de 13 de enero, pudiendo efectuarse, además de en los lugares establecidos en el artículo 38.4 de la misma, a través de la oficina virtual-Registro electrónico del Ministerio de Cultura ([www.mcu.es/registro](http://www.mcu.es/registro)), siempre que se posea un certificado de firma electrónica con plena validez.

Noveno. *Aceptación y pago de la ayuda.*

1. En el plazo de un mes desde la notificación, los beneficiarios deberán manifestar por escrito la aceptación de la concesión y presentar el resto de la documentación exigida. Transcurrido dicho plazo sin recibirse la aceptación expresa y la documentación exigida, se le considerará decaído de su derecho a la ayuda concedida.

2. La introducción de cambios sustanciales sobre el proyecto inicial aprobado, según se indica en el artículo 54.3 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre, deberán ser autorizados por el Director General del ICAA pudiendo dar lugar a la revocación de la ayuda inicialmente concedida.

3. Las ayudas se harán efectivas mediante un único pago, una vez recibida la aceptación y siempre que se haya aportado el contrato suscrito con el prestador o prestadores de servicio de radiodifusión o emisión televisiva para la realización de la serie.

4. Igualmente, con carácter previo al pago, deberá acreditarse el cumplimiento de las obligaciones fiscales y para con la Seguridad Social mediante certificación de tales extremos expedida a efectos de subvenciones y con carácter positivo por los Organismos competentes. Dichos certificados podrán obtenerse, en su caso, de acuerdo con lo previsto en el Real Decreto 209/2003, de 21 de febrero, en caso de no autorizar al ICAA su obtención de forma directa.

Décimo. *Obligaciones de los beneficiarios.*

1. Los beneficiarios de las ayudas están obligados a facilitar cuanta información sea requerida por el Tribunal de Cuentas, así como por la Intervención General de la Administración del Estado.

---

## Anexo 13

Resolución de ayuda para la producción de largometrajes de animación sobre proyecto. Ministerio de Cultura.  
BOE nº 50, sección III, página 18812, 20 de febrero de 2014





## III. OTRAS DISPOSICIONES

## MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE

- 2131** *Resolución de 20 de febrero de 2014, de la Dirección General del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, por la que se convocan para el año 2014 ayudas para la producción de largometrajes sobre proyecto.*

El artículo 25 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine, dispone que el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (en adelante ICAA) podrá conceder a los productores independientes ayudas para proyectos de largometraje que posean un especial valor cinematográfico, cultural o social, que sean de carácter documental o experimental, o incorporen nuevos realizadores. Por su parte, la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre («Boletín Oficial del Estado», en adelante «BOE» de 24 de octubre), modificada por la disposición final segunda de la Orden CUL/1772/2011, de 21 de junio («BOE» de 28 de junio), establece las normas, requisitos y procedimientos para solicitar estas ayudas; la Orden CUL/1772/2011, de 21 de junio, establece los criterios de valoración de los proyectos y la Orden CUL/2912/2010, de 10 de noviembre («BOE» de 13 de noviembre), establece las bases reguladoras para la concesión de subvenciones públicas en régimen de concurrencia competitiva del Ministerio de Cultura y de sus organismos públicos.

La presente convocatoria de ayudas se lleva a cabo al amparo del artículo 149.2 de la Constitución Española, sin perjuicio de las competencias asumidas por las Comunidades Autónomas y Ciudades con Estatuto de Autonomía en materia de cultura. La gestión centralizada de estas subvenciones se fundamenta, como ha venido estableciendo una consolidada jurisprudencia del Tribunal Constitucional, en la responsabilidad que asume el Estado de preservar el patrimonio cultural común y en la necesidad de garantizar iguales posibilidades de acceso, obtención y disfrute por parte de los potenciales destinatarios con independencia de su procedencia geográfica, así como en la orientación de las ayudas hacia actividades de ámbito estatal o proyección internacional. En efecto, teniendo en cuenta el carácter de las medidas que se contemplan, resulta imprescindible establecer un sistema estatal de ayudas que compense la desigual implantación en el territorio de los agentes del sector, sin que ello impida el establecimiento de diferentes medidas de fomento por parte de las comunidades autónomas dentro de su competencia. En todo caso, la caracterización constitucional de la cultura como competencia concurrente entre el Estado y las Comunidades Autónomas hace necesaria una estrecha colaboración entre los distintos entes territoriales. Las conclusiones y recomendaciones fruto de las actividades de la Conferencia Sectorial de Cultura se han tenido en cuenta a la hora de diseñar la presente convocatoria de ayudas, manteniéndose además el nivel de participación de las comunidades autónomas en el procedimiento de valoración y concesión de las ayudas.

Por último, el presente régimen de ayudas ha sido autorizado por la Comisión Europea, en aplicación del artículo 107.3.d) del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea y su normativa de desarrollo.

En virtud de lo anterior, este Instituto ha resuelto:

Primero. *Objeto y condiciones.*

Se convocan para el año 2014, mediante régimen de concurrencia competitiva, ayudas para la realización de largometrajes sobre proyecto. Dichas ayudas estarán limitadas a proyectos que se encuentren dentro de una de las siguientes categorías:

- Que posean un especial valor cinematográfico, cultural o social.
- Que sean de carácter documental.
- Que sean de carácter experimental.

– Que incorporen nuevos realizadores. Se entenderá por nuevo/a realizador/a quien, a la fecha de finalización de esta convocatoria, no haya dirigido o codirigido más de dos largometrajes calificados para su explotación comercial en salas de exhibición cinematográfica.

Segundo. *Dotación e imputación presupuestaria.*

Para dichas ayudas se estima necesaria la cantidad de 4.000.000 euros que se imputarán al crédito disponible en la aplicación 18.103.470, «Fondo de Protección a la Cinematografía», del Programa 335C, «Cinematografía», del presupuesto de gastos del Organismo para el año 2014.

En los términos previstos en el artículo 58.2 del Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, se prevé la posibilidad de fijar una cuantía adicional a la concesión de esta línea de subvenciones a la producción de largometrajes sobre proyecto, que no requerirá una nueva convocatoria.

La efectividad de la cuantía adicional, conforme a lo establecido en el artículo 58.2.b) del mencionado Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, queda condicionada a la declaración de disponibilidad del crédito y, en su caso, previa aprobación de la modificación presupuestaria que proceda, en un momento anterior a la resolución de la concesión de la subvención.

Conforme al artículo 39.2 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre, de dicho crédito se destinará entre un mínimo del 15 por 100 y un máximo del 25 por 100 para proyectos de carácter documental.

El importe máximo de la ayuda que se conceda no podrá ser superior a 1.000.000 de euros por película beneficiaria siempre que dicho importe no supere la inversión del productor, ni el 50 por 100 del presupuesto de la misma tal y como queda definido en el artículo 13 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine.

Tercero. *Beneficiarios.*

Podrán solicitar estas ayudas las empresas productoras inscritas previamente como tales en la Sección Primera del Registro de Empresas Cinematográficas que sean de carácter independiente de conformidad con lo dispuesto en el artículo 4.n) de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine.

De acuerdo con el artículo 22.2.a) del Real Decreto 2062/2008, de 12 de diciembre, para acceder a estas ayudas las empresas productoras solicitantes deberán ser titulares de los derechos de propiedad de las obras, de acuerdo con lo establecido en el artículo 24.2 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine, y mantener dicha titularidad durante un período mínimo de tres años.

No podrán acceder a las ayudas los proyectos que, en el momento de la decisión final del órgano colegiado correspondiente, ya se hayan convertido en películas, habiendo obtenido la calificación para su exhibición pública o habiendo sido presentadas en festivales cinematográficos.

Asimismo, no podrán acceder a las ayudas quienes se encuentren afectados por alguna de las circunstancias previstas en el artículo 13.2 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones en su redacción dada por el artículo 5 del Real Decreto Ley 6/2010, de 9 de abril, de Medidas para el impulso de la recuperación económica y el empleo.

En el caso de proyectos de largometraje a realizar en coproducción con otros países, dichos proyectos deberán haber obtenido la aprobación como coproducciones antes de la decisión final del órgano colegiado correspondiente, de conformidad con lo previsto en el capítulo VII del Real Decreto 2062/2008, de 12 de diciembre, o Acuerdos Internacionales suscritos por España, debiendo adjuntarse la Resolución aprobatoria del proyecto.

Los beneficiarios de la ayuda no podrán acceder a la ayuda complementaria a la amortización de largometrajes a la que se refiere el párrafo 4 del artículo 56 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre.

Cuarto. *Requisitos de las solicitudes.*

La solicitud y el formulario que forma parte integrante de la misma se presentarán a través de la Sede electrónica de la Secretaría de Estado de Cultura, conforme a los requisitos que lo rigen (<https://sede.mcu.gob.es/>).

En caso de no utilizar el mencionado sistema de presentación, la solicitud y el formulario, en el modelo oficial que se publica como anexo de esta resolución, podrán presentarse en el Registro General de la Secretaría de Estado de Cultura, Plaza del Rey, n.º 1, 28071 Madrid o en cualquiera de los lugares previstos en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre. En las solicitudes que no se presenten a través de la Sede electrónica deberá figurar el sello oficial de presentación con indicación de la fecha en la propia instancia. En todo caso se hará constar expresamente el domicilio que se señale a efectos de notificación.

La presentación de solicitudes para estas ayudas supone la aceptación expresa y formal de lo establecido en la presente resolución.

A dichas solicitudes les será de aplicación lo previsto en el artículo 71 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, parcialmente modificada por Ley 4/1999, de 13 de enero.

La presentación de la solicitud de ayuda conlleva la autorización del solicitante para que el ICAA obtenga de forma directa la acreditación de que la empresa se encuentra al corriente de las obligaciones fiscales y para con la Seguridad Social, en su caso, a través de certificados telemáticos. No obstante el solicitante puede denegar expresamente el consentimiento, debiendo aportar entonces las certificaciones en los términos contemplados en el punto décimo de la presente resolución.

Quinto. *Documentación.*

1. Junto con la solicitud se deberá aportar la documentación siguiente, que se refleja en el artículo 40 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre:

- a) Memoria firmada por la empresa productora, el guionista y el director.
- b) Contrato en el que se acredite de forma inequívoca la cesión al productor de los derechos sobre el guión, el importe de la contraprestación correspondiente al autor o autores del mismo, así como en su caso la cesión de los derechos de opción sobre la obra preexistente.
- c) Guión de la película y sinopsis de la misma.
- d) Presupuesto de la película en modelo oficial, que podrá obtenerse a través de la página Web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- e) Plan de trabajo con indicación de tiempo de rodaje y localizaciones.
- f) Ficha técnico-artística.
- g) Plan de financiación razonado y debidamente documentado mediante la presentación, en su caso, de los contratos suscritos al efecto. En dicho plan deberán figurar también la solicitud u obtención de otras ayudas, subvenciones o aportaciones públicas o privadas destinadas al mismo fin, así como la cuantía de la subvención que solicita para la realización de la película.
- h) Datos básicos del historial profesional del director y del guionista.
- i) Declaración responsable de que el proyecto cumple los requisitos previstos en el artículo 5 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, para la obtención de nacionalidad española de la película.
- j) Declaración responsable de ser productora independiente de acuerdo con la definición del artículo 4.n) de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre.



k) Declaración responsable relativa al compromiso de no comercializar la película en soporte videográfico con anterioridad al transcurso de tres meses desde su estreno comercial en salas de exhibición. Quedarán exonerados de esta obligación, una vez transcurrido el primer mes, cuando las películas hayan contado con menos de 10.000 espectadores en salas de exhibición durante dicho periodo.

2. Asimismo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 22.2.b) del Real Decreto 2062/2008, de 12 de diciembre, deberá acreditarse estar al corriente en el pago de las obligaciones contraídas con el personal creativo, técnico e industrias técnicas, según dispone el artículo 24.3 de la Ley 55/2007, del Cine, aportando declaración en documento público sobre estos extremos, que podrán ser comprobados por la Administración a su requerimiento.

Además, en el caso de no tener residencia fiscal en territorio español, deberá aportarse original del certificado de residencia fiscal emitido por las autoridades competentes de su país de residencia.

3. En el caso de no utilizar la sede electrónica como medio de presentación, la documentación que acompañe a la solicitud deberá presentarse mediante dos (2) soportes CD-ROM o en dos (2) memorias USB con las siguientes condiciones:

- Todos los ficheros deberán incorporar un índice de su contenido.
- Los formatos de los ficheros podrán ser PDF (legibles con el programa ADOBE ACROBAT), Word de Microsoft (o compatibles con este formato) y Excel.
- Si se incluyeran ficheros con fotografías o dibujos, serán en formato JPG.

De no aportarse en este soporte informático, se tendrá como no presentada y será requerida su subsanación.

*Sexto. Plazo de presentación.*

El plazo para la presentación de solicitudes, acompañadas de la documentación preceptiva señalada anteriormente, será desde el día siguiente al de la publicación de la presente disposición en el «Boletín Oficial del Estado» hasta el 20 de marzo de 2014, inclusive.

*Séptimo. Instrucción y criterios de selección.*

El órgano competente para la instrucción del procedimiento será la Subdirección General de Fomento de la Industria Cinematográfica y Audiovisual del ICAA.

Las solicitudes de ayudas serán informadas por el Comité de Ayudas a la Producción Cinematográfica, regulado en el artículo 36 del Real Decreto 2062/2008, de 12 de diciembre, de acuerdo con los criterios y puntuaciones establecidos en el artículo 41 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre, en la redacción dada por la disposición final segunda, apartado cuarto, de la Orden CUL/1772/2011, de 21 de junio, siguientes:

a) La calidad y valor artístico del proyecto: hasta 50 puntos. Los proyectos deberán estar dirigidos por nuevos realizadores, o contar con un particular valor cultural, social o experimental, en este último caso también en el ámbito tecnológico. A estos efectos se asignarán 10 puntos a los solicitantes que hubieran obtenido una ayuda para el desarrollo del proyecto, establecida en el artículo 27 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre, y con 10 puntos cuando el proyecto incorpore un guión que haya obtenido la ayuda establecida en el artículo 19 de la misma Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre.

b) El presupuesto y su adecuación para la realización del mismo, así como el plan de financiación que garantice su viabilidad: hasta 20 puntos.

c) La solvencia del productor, el historial económico y empresarial de la empresa productora y de sus empresas vinculadas, así como su cumplimiento en anteriores ocasiones de las obligaciones derivadas de la obtención de ayudas: hasta 25 puntos. A estos efectos, se otorgará 5 puntos al proyecto cuando la empresa productora esté radicada en las Islas Canarias.

d) Que la autoría del guión o la labor de dirección de la película sea íntegramente femenina: 5 puntos. En los supuestos de coparticipación masculina en la dirección y el guión, la puntuación será proporcional a la cantidad de mujeres directoras y guionistas, para lo cual se baremará por separado la participación femenina en cada uno de los conceptos, y se sumará la puntuación obtenida, hasta el límite de 5 puntos.

Su propuesta será elevada a través del Órgano instructor, a consideración de la Directora General del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales.

La puntuación mínima exigida a los proyectos para poder acceder a las ayudas será de 65 puntos en el caso de los largometrajes de ficción y de 55 puntos en el caso de los documentales.

No podrán ser elegibles aquellos proyectos en que participe, directa o indirectamente, un miembro del Órgano Colegiado correspondiente, ni aunque haya dimitido del mismo antes de finalizar los dos años de su período de pertenencia a dicho órgano.

Octavo. *Resolución.*

Una vez efectuada la tramitación pertinente, y previo informe del citado Órgano Colegiado y de la propuesta de la Subdirección General de Fomento de la Industria Cinematográfica y Audiovisual, la Dirección General del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales dictará la resolución que proceda en el plazo de cuatro meses a partir del cierre de la convocatoria, que será hecha pública en el tablón de anuncios de la sede de la Secretaría de Estado de Cultura, Plaza del Rey, n.º 1, 28071 Madrid y en el «Boletín Oficial del Estado» y comunicada a los beneficiarios.

En dicha resolución se incluirá, además del nombre de los beneficiarios y de la desestimación expresa de las restantes solicitudes, una relación ordenada de todas aquellas que, cumpliendo con los requisitos para obtener la condición de beneficiario, no hayan sido estimadas por rebasarse la cuantía máxima del crédito fijado en la convocatoria, con indicación de la puntuación otorgada a cada una de ellas según los criterios de valoración previstos.

En el caso de que se produzca el decaimiento en el derecho a la ayuda o la pérdida del derecho al cobro por parte de alguno de los beneficiarios, y siempre que se haya liberado crédito suficiente para atender al menos parcialmente una de las solicitudes denegadas, se acordará, sin necesidad de nueva convocatoria, la concesión de la subvención al solicitante o solicitantes siguientes en orden de su puntuación. Para ello se comunicará a los mismos la propuesta y los plazos máximos en que deberán presentar la documentación correspondiente al proyecto definitivo a la que se refiere el punto 2 del apartado Noveno siguiente, a efectos de que manifiesten su aceptación en el plazo improrrogable de diez días.

Se prescindirá del trámite de audiencia por no ser tenidos en cuenta en la resolución otros hechos y documentos que los presentados por los solicitantes.

La citada resolución pondrá fin a la vía administrativa, y contra la misma podrá interponerse recurso contencioso-administrativo ante los Juzgados Centrales de lo Contencioso-Administrativo conforme a lo previsto en el artículo 9.c) de la Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-administrativa, en el plazo de dos meses desde su notificación.

En el caso de no impugnarla directamente en vía judicial, podrá ser recurrida potestativamente en reposición ante el mismo Órgano que la dictó en el plazo de un mes, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 116 y 117 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, en la redacción dada por la Ley 4/1999, de 13 de enero, pudiendo efectuarse, además de en los lugares establecidos en el artículo 38.4 de la misma, a través de la sede electrónica de la Secretaría de Estado de Cultura (<https://sede.mcu.gob.es/>), siempre que se posea un certificado de firma electrónica con plena validez.



Noveno. *Aceptación y Proyecto definitivo.*

Los beneficiarios deberán manifestar por escrito la aceptación de la concesión en el plazo de un mes desde la notificación. Transcurrido dicho plazo sin recibirse la aceptación expresa, se le considerará decaído de su derecho a la ayuda concedida.

La documentación correspondiente al proyecto definitivo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 43.2 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre, deberá acreditar la solvencia y eficacia suficientes para llevar a buen fin la realización del proyecto, debiendo presentarse en el plazo de cuatro meses desde la aceptación.

La introducción de cambios sustanciales sobre el proyecto inicial aprobado, tales como la sustitución del director o guionista, las modificaciones sustanciales del guión o los cambios en el presupuesto por importes superiores al 30 por 100 del mismo, incluyendo los relativos a publicidad y promoción, deberán ser autorizados por la Directora General del ICAA, pudiendo dar lugar a la revocación de la ayuda inicialmente concedida.

Décimo. *Pago de la ayuda.*

El pago de las ayudas se hará efectivo una vez quede acreditada la viabilidad del proyecto mediante la presentación de la documentación señalada en el artículo 43.2 en su totalidad. En caso contrario, se producirá la declaración de pérdida del derecho al cobro mediante resolución.

Para hacerse efectivo el pago, el beneficiario deberá acreditar previamente encontrarse al corriente de las obligaciones fiscales y para con la Seguridad Social mediante certificación de tales extremos expedida a efectos de subvenciones y con carácter positivo por los organismos competentes. Dichos certificados podrán obtenerse, en su caso, de acuerdo con lo previsto en el Real Decreto 209/2003, de 21 de febrero, en caso de no autorizar al ICAA su obtención de forma directa.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 19.5 de la Ley 38/2003, de 27 de noviembre, General de Subvenciones, los rendimientos financieros que se generen por los fondos librados a los beneficiarios incrementarán el importe de la subvención concedida y se aplicarán igualmente a la actividad subvencionada.

Undécimo. *Obligaciones.*

Los beneficiarios de las ayudas vendrán obligados a facilitar cuanta información sea requerida por el Tribunal de Cuentas, así como por la Intervención General de la Administración del Estado.

Asimismo quedarán obligados a:

a) Iniciar el rodaje de la película antes de los seis meses siguientes a la fecha del pago de la ayuda.

b) Comunicar al ICAA la fecha de iniciación y finalización del rodaje en un plazo no inferior a los quince días anteriores y no superior a los treinta posteriores a los respectivos hechos. En películas de animación se considerará inicio de rodaje la fecha de incorporación del movimiento en los dibujos y final de rodaje el momento en que terminan las filmaciones y antes del proceso de mezclas y montaje.

La introducción de los cambios sustanciales sobre el proyecto inicial aprobado, tales como la sustitución del director o guionista, las modificaciones sustanciales del guión o los cambios en el presupuesto por importes superiores al 30 por 100 del mismo, incluyendo los relativos a publicidad y promoción, deberán ser autorizados por la Directora General del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, pudiendo dar lugar a la revocación de la ayuda inicialmente concedida.

c) Solicitar el certificado de película española y su calificación por edades de público dentro de los doce meses a partir del inicio del rodaje. En el caso de documentales y películas de animación este plazo será de veinticuatro meses a partir del inicio del rodaje.

d) Acreditar el coste de la película y la inversión del productor, conforme a lo establecido en la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre, en el plazo de seis meses a

partir de la notificación a la productora del certificado de película española y presentar documento acreditativo de haber entregado una copia nueva de la película objeto de ayuda en perfecto estado a la Filmoteca Española o a la filmoteca oficialmente reconocida por la respectiva Comunidad Autónoma.

e) Asumir el compromiso de mantener en su propiedad la titularidad de los derechos de la película durante el plazo de tres años desde la calificación.

f) Cumplir los compromisos establecidos en el apartado e) del artículo 17.1 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre.

*Duodécimo. Reintegro de la ayuda por incumplimientos.*

Procederá el reintegro de las cantidades percibidas y la exigencia del interés de demora desde el momento del pago de la ayuda, en los supuestos previstos en el artículo 37 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, conforme al procedimiento establecido en la misma y en el Título III del Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, que la desarrolla.

En el supuesto de incumplimiento parcial, la fijación de la cantidad que deba ser reintegrada se determinará en aplicación del principio de proporcionalidad y teniendo en cuenta el hecho de que el citado incumplimiento se aproxime significativamente al cumplimiento total y se acredite por los beneficiarios una actuación inequívocamente tendente a la satisfacción de sus compromisos.

En caso de imposición de sanciones por incumplimiento de las obligaciones derivadas de la obtención de la ayuda, se estará a lo dispuesto en el Título IV de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre y en el Título IV del Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, que la desarrolla.

*Decimotercero. Régimen jurídico de las ayudas.*

Las ayudas a que se refiere la presente convocatoria, además de lo previsto por la misma, se regirán por lo establecido por la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones, el Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de dicha Ley, así como por la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, parcialmente modificada por Ley 4/1999, de 13 de enero.

*Decimocuarto. Entrada en vigor.*

La presente resolución entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado».

Madrid, 20 de febrero de 2014.–La Directora General del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales, Susana de la Sierra Morón.

## ANEXO

### Solicitud de ayuda para la producción de largometrajes sobre proyecto

D./Dña. \_\_\_\_\_ como representante legal de la empresa

C.I.F. \_\_\_\_\_

#### Expone:

Que desea optar a una ayuda de las destinadas a proyectos que:

- Que incorporen nuevos realizadores.
- De carácter documental.
- De especial valor cinematográfico, cultural o social.
- De carácter experimental

Dichas ayudas están previstas en el artículo 20.1 b) del Real Decreto 2062/2008, de 12 de diciembre y reguladas en la Sección Tercera artículos 38 a 45 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre (BOE del 24).

A tal efecto, acompaña la documentación que en hoja adjunta se relaciona de acuerdo con a Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre.

Señalar si el proyecto reúne el siguiente requisito:

- Empresa productora radicada en las Islas Canarias

A efectos de la aplicación del artículo 26 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, señálese:

Director /Directora:	<input type="checkbox"/> N.º de mujeres	Guionistas:	<input type="checkbox"/> N.º de mujeres
	<input type="checkbox"/> N.º de hombres		<input type="checkbox"/> N.º de hombres

#### Solicita

Que, de acuerdo con las normas de la convocatoria del año en curso, se le conceda la ayuda indicada para la realización de la película titulada : \_\_\_\_\_

Importe de la ayuda solicitada: \_\_\_\_\_

En, \_\_\_\_\_ a de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Nombre y firma del representante legal y sello de la entidad)

Nota 1: en caso de más de un solicitante para el mismo proyecto, cada uno deberá cumplimentar un impreso

Nota 2 : Los datos de carácter personal recogidos en esta solicitud y los documentos que deben acompañarla serán incorporados y tratados en el fichero SOLICITANTES cuya finalidad es la tramitación de expedientes, el control de la tramitación y el conocimiento de datos sobre los profesionales de las películas para la concesión de subvenciones y la calificación de las películas. El órgano responsable del fichero es la Subdirección General de Fomento de la Industria Cinematográfica y Audiovisual del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales ante el que el interesado podrá ejercitar, debidamente identificado, los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, en la dirección Plaza del Rey, 1 28004-Madrid, todo lo cual se informa en cumplimiento del artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal

Dirección General del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales.  
Secretaría de Estado de Cultura. Plaza del Rey, 1. 28004 Madrid.

cve: BOE-A-2014-2131

**Documentación que se adjunta:**

Con la presente solicitud en papel se acompañarán dos ejemplares en soporte electrónico (CD-Rom o memoria USB) con la siguiente documentación

- Copia de la solicitud, complimentada y escaneada.
- Memoria firmada por la empresa productora, el guionista y el director del proyecto.
- Documentación acreditativa del plan de financiación.
- Presupuesto de la película en modelo oficial.
- Sinopsis y guión de la película en un solo fichero.
- En el caso de no tener su residencia fiscal en territorio español, certificado de residencia fiscal emitido por las autoridades competentes de su país de residencia.
- Certificación acreditativa de encontrarse al corriente de las obligaciones fiscales y para con la Seguridad Social, en el caso de no autorizar al ICAA a tramitar su obtención
- Contrato en el que se acredite de forma inequívoca la cesión al productor de los derechos sobre el guión, el importe de la contraprestación correspondiente al autor o autores del mismo, así como en su caso la cesión de los derechos de opción sobre la obra preexistente.
- Documento público declarativo de que se halla al corriente en el pago de las obligaciones contraídas con el personal creativo, artístico y técnico, así como con las industrias técnicas, en la película anterior de la misma productora que haya recibido ayuda estatal, de acuerdo con lo establecido en el artículo 24.3 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine y en el 22.2 letra b del R.D. 2062/2008, de 12 de diciembre.

Toda la documentación deberá ajustarse a las siguientes condiciones:

- Todos los ficheros deberán incorporar un índice de su contenido.
- Los formatos de los ficheros podrán ser PDF o Word y Excel de Microsoft (o compatibles con este formato).
- Si se incluyeran ficheros con fotografías o dibujos, serán en formato JPG.

En caso de que una película vaya a ser realizada por varias productoras, la documentación "común" se presentará sólo por una de las productoras. La documentación específica, propia de cada empresa, será aportada por cada una de ellas.



*Declaraciones*

Declara
Que los datos relativos a la personalidad jurídica y representación con la que actúe el solicitante no han sufrido modificación respecto de los ya existentes en el Registro de Empresas Cinematográficas y Audiovisuales, o, en otro caso, aporta documentación suficiente que acredite las modificaciones sobre dichos extremos. (Art. 15.1.a de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre).
Que es productora independiente, de acuerdo con la definición del artículo 4 n) de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre.
Que se halla al corriente en el pago de obligaciones por reintegro de subvenciones de conformidad con el art. 13.2 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre. (Art. 15.1.d de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre), y que se compromete a mantener su cumplimiento durante el período de tiempo inherente al procedimiento (Art. 71. Bis.1 de la Ley 30/1992 de 26 de noviembre de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común).
Que no se halla incurso en ninguno de los demás supuestos del artículo 13.2 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre. (Art. 15.1.f de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre)
Que el proyecto cumple los requisitos previstos en el artículo 5 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, para la obtención de nacionalidad española de la película. (Art. 27.g de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre)
Que no ha sido sancionado con la pérdida de la posibilidad de obtener subvenciones por incumplimiento de la normativa en materia de igualdad entre mujeres y hombres. (Art. 15.1.g de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre)
Que se compromete al cumplimiento de la normativa legal y convencional aplicable a la relaciones con el personal creativo y técnico. (Art. 15.1.h de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre)
Que se compromete a comunicar al Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales la obtención de otras subvenciones o ayudas públicas, nacionales, de la Unión Europea o de organismos internacionales que financien las actividades subvencionadas tan pronto como se conozca. (Art. 17.1.d de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre)
Que se compromete a difundir la colaboración del Gobierno de España / Secretaría de Estado de Cultura / ICAA, en la realización de la película objeto de la ayuda (Art. 17.1.e de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre).
Que se compromete a mantener en su propiedad la titularidad de los derechos de la película durante el plazo de tres años desde la calificación.
Que autoriza al Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales para el uso de la película en sus actividades de promoción en el exterior, para la utilización de imágenes y avances de la misma para su difusión a través de la página Web del Instituto, así como para la difusión del patrimonio cinematográfico español realizada por la Filmoteca Española. (Art. 17.2.b. de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre).
Que se compromete a no comercializar la película en soporte videográfico con anterioridad al transcurso de tres meses desde su estreno comercial en salas de exhibición. Quedarán exonerados de esta obligación, una vez transcurrido el primer mes, cuando las películas hayan contado con menos de 10.000 espectadores en salas de exhibición durante dicho periodo. (Art. 22.2.c del R.D. 2062/2008 de 12 de diciembre.)
La veracidad de todos los datos contenidos en las 11 páginas que comprende la presente solicitud y en la documentación que la acompaña.

En, \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

(Nombre y firma del representante legal y sello de la entidad)

Título: \_\_\_\_\_ Productora: \_\_\_\_\_

cve: BOE-A-2014-2131

**Declara (continuación)**

Que ha solicitado las siguientes ayudas para el mismo proyecto: (Indicar organismo)

Que ha recibido las siguientes ayudas para el mismo proyecto. (Indicar organismo e importe concedido)

En, \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Nombre y firma del representante legal y sello de la entidad)

cve: BOE-A-2014-2131



### Datos de la empresa

**Datos de la empresa solicitante**

Denominación: \_\_\_\_\_

C.I.F. \_\_\_\_\_

Tipo de Empresa:  Persona física  Sociedad limitada  Sociedad anónima  AIE 

Domicilio \_\_\_\_\_

Número \_\_\_\_\_ Portal \_\_\_\_\_ Escalera \_\_\_\_\_ Planta \_\_\_\_\_ Puerta \_\_\_\_\_ . C.P. \_\_\_\_\_

Municipio \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ Correo Electrónico \_\_\_\_\_

Inscrita en el Registro de Empresas con el n.º \_\_\_\_\_ Sección \_\_\_\_\_

**Datos del representante legal de la empresa**

Nombre y apellidos \_\_\_\_\_ N.I.F. \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ Correo Electrónico \_\_\_\_\_

**Historial de la productora**

--

cve: BOE-A-2014-2131

Historial de la productora (continuación)

--

Título: \_\_\_\_\_

Productora: \_\_\_\_\_

cve: BOE-A-2014-2131

### Datos del proyecto

Título original: \_\_\_\_\_

Lengua original del rodaje \_\_\_\_\_

Soporte \_\_\_\_\_

**Tipo de proyecto:**

- Nuevo Realizador  
 Documental  
 Especial valor cinematográfico, cultural o social  
 Experimental

**Género**

- Ficción  
 Animación  
 Otros

**Equipo técnico**

	<u>Nombre y apellidos</u>	<u>Nombre artístico</u>	<u>D.N.I.</u>
Director/a	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
Guión	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

(En el caso de que el equipo sea superior al número de líneas deberán adjuntar los datos como documento anexo)

**Equipo artístico**

	<u>Intérprete</u>	<u>Nombre artístico</u>	<u>D.N.I.</u>
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

(En el caso de que el equipo sea superior, al número de líneas adjuntar los datos como documento anexo)

**Proyecto a realizar en régimen de coproducción con empresas extranjeras**

(Indicar los países que participarán en la producción, el porcentaje de participación y la aportación económica de cada uno de ellos.)

---

---

---

---

---

---

---

Título: \_\_\_\_\_

Productora: \_\_\_\_\_

cve: BOE-A-2014-2131

Plan de trabajo		
<u>Lugares de rodaje</u> (Indicar ciudad, provincia, y comunidad autónoma)	País	Nº de días
<u>Procesos de producción</u>	Fecha inicio	Fecha fin
<u>Procesos de animación</u>	Fecha inicio	Fecha fin

Posproducción	
<u>Laboratorio de revelado</u>	País
<u>Montaje y corte de negativo</u>	
<u>Estudios de sonorización (Indicar nombre)</u>	País
Música:	
Efectos:	

Título: \_\_\_\_\_

Productora: \_\_\_\_\_

cve: BOE-A-2014-2131



Historial del guionista

Título: \_\_\_\_\_

Productora: \_\_\_\_\_

cve: BOE-A-2014-2131





---

## Anexo 14

Solicitud de ayuda para la producción de largometrajes de animación sobre proyecto. Ministerio de Cultura.  
BOE nº 50, sección III, página 18812, 20 de febrero de 2014



## Solicitud de ayuda para la producción de largometrajes sobre proyecto

### Datos del solicitante

Nombre y apellidos  NIF   
En representación de la empresa  CIF

### Expone:

Que desea optar a una ayuda de las destinadas a proyectos que:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Incorporen nuevos realizadores                       | <input type="radio"/> De carácter documental   |
| <input type="radio"/> De especial valor cinematográfico, cultural o social | <input type="radio"/> De carácter experimental |

(Márquese lo que proceda)

Dichas ayudas están previstas en el artículo 20.1 b) del Real Decreto 2062/2008, de 12 de diciembre y reguladas en la Sección Tercera artículos 38 a 45 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre (BOE del 24).

A tal efecto, acompaña la documentación que en hoja adjunta se relaciona de acuerdo con a Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre.

Señalar si el proyecto reúne el siguiente requisito :

- Empresa productora radicada en las Islas Canarias

A efectos de la aplicación del artículo 26 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, señálese:

Director/Directora	<input type="text"/>	Nº de mujeres	Guionista	<input type="text"/>	Nº de mujeres
	<input type="text"/>	Nº de hombres		<input type="text"/>	Nº de hombres

### Solicita:

Que, de acuerdo con las normas de la convocatoria del año en curso, se le conceda la ayuda indicada para la realización de la película titulada :

Importe de la ayuda solicitada:

En  a  de  de

(Antefirma y firma del representante legal y sello de la entidad)

Nota 1: en caso de más de un solicitante para el mismo proyecto, cada uno deberá cumplimentar un impreso

Nota 2 : Los datos de carácter personal recogidos en esta solicitud y los documentos que deben acompañarla serán incorporados y tratados en el fichero SOLICITANTES cuya finalidad es la tramitación de expedientes, el control de la tramitación y el conocimiento de datos sobre los profesionales de las películas para la concesión de subvenciones y la calificación de las películas. El órgano responsable del fichero es la Subdirección General de Fomento de la Industria Cinematográfica y Audiovisual del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales ante el que el interesado podrá ejercitar, debidamente identificado, los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, en la dirección Plaza del Rey, 1 28004-Madrid, todo lo cual se informa en cumplimiento del artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal

Dirección General del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales. Secretaría de Estado de Cultura.  
Plaza del Rey, 1 . 28004 Madrid

## Solicitud de ayuda para la producción de largometrajes sobre proyecto

### Documentación que se adjunta:

Con la presente solicitud en papel se acompañarán dos ejemplares en soporte electrónico (CD-Rom o memoria USB) con la siguiente documentación:

- Copia de la solicitud cumplimentada y escaneada.
- Memoria firmada por la empresa productora, el guionista y el director del proyecto.
- Documentación acreditativa del plan de financiación.
- Presupuesto de la película en modelo oficial.
- Sinopsis y Guión de la película .
- Contrato en el que se acredite de forma inequívoca la cesión al productor de los derechos sobre el guión, el importe de la contraprestación correspondiente al autor o autores del mismo, así como en su caso la cesión de los derechos de opción sobre la obra preexistente.
- En el caso de no tener su residencia fiscal en territorio español, certificado de residencia fiscal emitido por las autoridades competentes de su país de residencia.
- Certificación acreditativa de encontrarse al corriente de las obligaciones fiscales y para con la Seguridad Social, en el caso de no autorizar al ICAA a tramitar su obtención
- Documento público declarativo de que se halla al corriente en el pago de las obligaciones contraídas con el personal creativo, artístico y técnico, así como con las industrias técnicas, en la película anterior de la misma productora que haya recibido ayuda estatal, de acuerdo con lo establecido en el artículo 24.3 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine y en el 22.2 letra b del R.D. 2062/2008, de 12 de diciembre.

Toda la documentación deberá ajustarse a las siguientes condiciones:

- Todos los ficheros deberán incorporar un índice de su contenido.
- Los formatos de los ficheros podrán ser PDF o Word y Excel de Microsoft (o compatibles con este formato).
- Si se incluyeran ficheros con fotografías o dibujos, serán en formato JPG.

En caso de que una película vaya a ser realizada por varias productoras, la documentación "común" se presentará sólo por una de las productoras. La documentación específica, propia de cada empresa, será aportada por cada una de ellas.

## Solicitud de ayuda para la producción de largometrajes sobre proyecto

### Declara:

-Que los datos relativos a la personalidad jurídica y representación con la que actúe el solicitante no han sufrido modificación respecto de los ya existentes en el Registro de Empresas Cinematográficas y Audiovisuales, o, en otro caso, aporta documentación suficiente que acredite las modificaciones sobre dichos extremos (Art. 15.1.a de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre).

-Que es productora independiente, de acuerdo con la definición del artículo 4 n) de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre.

-Que se halla al corriente en el pago de obligaciones por reintegro de subvenciones de conformidad con el art. 13.2 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre (Art. 15.1.d de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre) y que se compromete a mantener su cumplimiento durante el periodo de tiempo inherente al procedimiento (Art. 71. Bis.1 de la LEY 30/1992 de 26 de noviembre de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común).

-Que no se halla incurso en ninguno de los demás supuestos del artículo 13.2 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre (Art. 15.1.f de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre).

-Que el proyecto cumple los requisitos previstos en el artículo 5 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, para la obtención de nacionalidad española de la película (Art. 27.g de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre).

-Que no ha sido sancionado con la pérdida de la posibilidad de obtener subvenciones por incumplimiento de la normativa en materia de igualdad entre mujeres y hombres (Art. 15.1.g de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre).

-Que se compromete al cumplimiento de la normativa legal y convencional aplicable a la relaciones con el personal creativo y técnico (Art. 15.1.h de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre).

-Que se compromete a comunicar al Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales la obtención de otras subvenciones o ayudas públicas, nacionales, de la Unión Europea o de organismos internacionales que financien las actividades subvencionadas tan pronto como se conozca (Art. 17.1.d de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre).

- Que se compromete a mantener en su propiedad la titularidad de los derechos de la película durante el plazo de tres años desde la calificación.

-Que se compromete a difundir la colaboración del Gobierno de España / Secretaría de estado de Cultura / ICAA, en la realización de la película objeto de la ayuda (Art. 17.1.e de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre).

-Que autoriza al Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales para el uso de la película en sus actividades de promoción en el exterior, para la utilización de imágenes y avances de la misma para su difusión a través de la página Web del Instituto, así como para la difusión del patrimonio cinematográfico español realizada por la Filmoteca Española" (Art. 17.2.b. de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre).

-Que se compromete a no comercializar la película en soporte videográfico con anterioridad al transcurso de tres meses desde su estreno comercial en salas de exhibición. Quedarán exonerados de esta obligación, una vez transcurrido el primer mes, cuando las películas hayan contado con menos de 10.000 espectadores en salas de exhibición durante dicho periodo (Art. 22.2.c del R.D. 2062/2008, de 12 de diciembre).

-La veracidad de todos los datos contenidos en las 11 páginas que comprende la presente solicitud y en la documentación que la acompaña.

En \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

(Antefirma y firma del representante legal y sello de la entidad)

Nombre del representante: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_







## Solicitud de ayuda para la producción de largometrajes sobre proyecto

Historial de la productora (Continuación)

Titulo

Titulo

Pág 6/11

## Solicitud de ayuda para la producción de largometrajes sobre proyecto

Datos del proyecto			
Título original: _____			
Lengua original del rodaje: _____	Soporte: _____		
Tipo de proyecto:		Género:	
<input type="checkbox"/> Nuevo realizador <input type="checkbox"/> Documental <input type="checkbox"/> Especial valor cinematográfico, cultural o social, o experimental.		<input type="radio"/> Ficción <input type="radio"/> Animación <input type="radio"/> Otros	
Equipo técnico:			
	<u>Nombre artístico</u>	<u>DNI</u>	
<u>Director/a</u>	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
<u>Guionista</u>	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
Equipo artístico:			
	<u>Intérprete</u>	<u>Nombre artístico</u>	<u>DNI</u>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Proyecto a realizar en régimen de coproducción con empresas extranjeras			
(indicar los países que participarán en la producción, el porcentaje de participación y la aportación económica de cada uno de ellos)			
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	



## Solicitud de ayuda para la producción de largometrajes sobre proyecto

Historial del director/directora

(Indicar títulos, duración y fecha de estreno en España, en su caso)

--

Título

Pag 9/11



## Solicitud de ayuda para la producción de largometrajes sobre proyecto

Historial del guionista

Titulo	Pag 10/11
--------	-----------

Titulo

Pag 10/11

---

## Anexo 15

Guía de ayuda para la producción de largometrajes  
de animación sobre proyecto. Ministerio de Cultura.  
BOE nº 50, sección III, página 18812, 20 de febrero de 2014





---

## **Ayudas a la producción de largometrajes sobre proyecto 2014**

---

**Dotación presupuestaria:** 4.000.000 €

Se destinará entre un mínimo del 15% y un máximo del 25 % para proyectos de carácter documental.

---

**Normativa de cine:**

- [LEY 55/2007 , de 28 de diciembre, del Cine](#)
- [REAL DECRETO 2062/2008 de 12 de diciembre](#)
- [ORDEN CUL/2834/2009, de 19 de octubre](#)
- [Orden CUL/1772/2011, de 21 de junio](#)
- [Convocatoria año 2014](#)

**Otra normativa:**

- [Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común](#)
- [LEY 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones](#)
- [Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.](#)
- [ORDEN CUL/2912/2010, de 10 de noviembre](#)

---

**Beneficiarios:** Empresas productoras inscritas como tales en la Sección Primera del Registro de Empresas Cinematográficas, que sean de carácter independiente, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 4n) de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre.

---

**Plazo de presentación:** Del 28 de febrero 2014 al 20 de marzo de 2014, ambos incluidos

---

**[Formulario de solicitud](#)**

---

**[Preguntas frecuentes](#)**

---

## Guía práctica para presentar solicitudes \*

### **Ayudas a la producción de largometrajes sobre proyecto** **2014**

1. ¿Qué es un largometraje?
2. ¿Quién puede solicitar la ayuda?
3. ¿Qué es una productora independiente?
4. ¿Qué es el Registro de Empresas Cinematográficas y Audiovisuales?
5. ¿Qué proyectos pueden optar a estas ayudas?
6. ¿Qué proyectos NO pueden optar a estas ayudas?
7. ¿Esta ayuda es incompatible con otras subvenciones?
8. ¿Se pueden excluir solicitudes?
9. ¿Cuántos proyectos se pueden presentar?
10. ¿Pueden pedir más de un productor la ayuda para un mismo proyecto?
11. ¿Qué documentación hay que presentar?
12. ¿Dónde se presentan las solicitudes?
13. ¿Se puede presentar algún documento en papel?
14. ¿Se devuelve la documentación de los proyectos presentados?
15. ¿Cuál es el importe de ayuda que pueden recibir los proyectos?
16. ¿Cuál es el plazo de presentación de solicitudes?
17. ¿Qué es el Comité de Ayudas a la Producción Cinematográfica?
18. ¿Cuáles son los criterios de valoración de los proyectos?
19. ¿Hay puntuación mínima para acceder a las ayudas?
20. ¿Quién concede las ayudas?
21. ¿Cuándo se resuelven?
22. ¿Dónde se puede ver si me han concedido ayuda?
23. ¿Qué obligaciones tienen los beneficiarios de la ayudas?
24. ¿Se pueden solicitar prórrogas cuando no se pueden cumplir los plazos de las obligaciones?
25. ¿Se pueden modificar los proyectos subvencionados?
26. ¿Cuándo se paga la ayuda?
27. ¿Cómo se justifican las ayudas?
28. ¿En qué casos puede producirse el reintegro de la ayuda percibida?
29. ¿Se puede solicitar esta ayuda para un proyecto a realizar en coproducción con otros países?
30. ¿Cómo se solicita la aprobación de un proyecto de coproducción realizado con otros países?
31. ¿Se pueden interponer recursos contra la resolución?

\* La presente guía trata únicamente de responder a algunas de las preguntas más frecuentes a la hora de presentar solicitudes y **no sustituye** a las resoluciones de convocatorias que son las que establecen las condiciones por las que se rigen las ayudas



## 1. ¿Qué es un largometraje?

Es una película cinematográfica que tenga una duración de sesenta minutos o superior, así como la que, con una duración superior a cuarenta y cinco minutos, sea producida en soporte de formato 70 mm., con un mínimo de 8 perforaciones por imagen. (Artículo 4.c) de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine). [Volver](#)

## 2. ¿Quién puede solicitar la ayuda?

Empresas productoras, persona física o jurídica, inscritas previamente como tales en la Sección Primera del Registro de Empresas Cinematográficas y que tengan la condición de independientes de conformidad con lo previsto en el artículo 4 n) de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre.

Las empresas productoras solicitantes deberán ser titulares de los derechos de propiedad de las obras, de acuerdo con lo establecido en el artículo 24.2 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine, y mantener dicha titularidad durante un período mínimo de tres años (Artículo 22.2.a) del Real Decreto 2062/2008, de 12 de diciembre). [Volver](#)

## 3. ¿Qué es una productora independiente?

Aquella persona física o jurídica que no sea objeto de influencia dominante por parte de un prestador de servicio de comunicación/difusión audiovisual ni de un titular de canal de televisión privado (Artículo 4 n) de la [LEY 55/2007 , de 28 de diciembre, del Cine](#)). [Volver](#)

## 4. ¿Qué es el Registro de Empresas Cinematográficas y Audiovisuales?

El Registro Administrativo de Empresas Cinematográficas y Audiovisuales del ICAA tiene por objeto la inscripción de las personas físicas o jurídicas titulares de las empresas establecidas en España que realicen actividades cinematográficas o audiovisuales de producción, de distribución y de exhibición, así como laboratorios, estudios de rodaje, industria técnica para la producción y posproducción, empresas de material audiovisual y demás conexas.

Para ser beneficiarios de estas ayudas, es necesaria la previa inscripción en el Registro. Cuando una empresa esté inscrita en el Registro de las comunidades autónomas que lo tengan establecido, no será necesaria la solicitud de inscripción en el Registro del ICAA, pero sí comunicarlo.

El procedimiento de inscripción es el establecido en el artículo 11 del Real Decreto 2062/2008, de 12 de diciembre. Para más información y descarga de la solicitud de inscripción [consultar](#) en: <http://www.mcu.es/cine/SC/procedimientosAdministrativos/RegistroEmpresasCinematograficas.html> [Volver](#)



## 5. ¿Qué proyectos pueden optar a estas ayudas?

Se deberá optar a una de estas modalidades:

- Los que posean un especial valor cinematográfico, cultural o social.
- Los que sean de carácter documental.
- Los que sean de carácter experimental.
- Los que incorporen nuevos realizadores. Se entenderá por nuevo/a realizador/a quien, a la fecha de finalización de esta convocatoria, no haya dirigido o codirigido más de dos largometrajes calificados para su explotación comercial en salas de exhibición cinematográfica.

En el caso de proyectos de largometraje a realizar en coproducción con otros países, dichos proyectos deberán haber obtenido la aprobación como coproducciones antes de la decisión final del Órgano Colegiado correspondiente, de conformidad con lo previsto en el capítulo VII del Real Decreto 2062/2008, de 12 de diciembre, o Acuerdos Internacionales suscritos por España, debiendo adjuntarse la Resolución aprobatoria del proyecto. [Volver](#)

## 6. ¿Qué proyectos NO pueden optar a estas ayudas?

No podrán recibir ayudas los proyectos que en el momento de la decisión final del Comité de Ayudas a la Producción:

- Quienes se encuentren afectados por alguna de las circunstancias previstas en el artículo 13.2 de la Ley 38/2003 de 17 de noviembre, General de Subvenciones, en su redacción dada por el artículo 5 del Real Decreto Ley 6/2010, de 9 de abril, de Medidas para el impulso de la recuperación económica y el empleo.
- Los proyectos que en el momento de la decisión final del órgano colegiado correspondiente, ya se hayan convertido en películas, habiendo recibido la perceptiva calificación o habiendo sido presentadas en festivales cinematográficos. [Volver](#)

## 7. ¿Esta ayuda es incompatible con otras subvenciones?

Esta subvención es incompatible con:

- La ayuda complementaria a la amortización de largometrajes.
- La ayuda a la minoración de intereses de préstamos concedido al amparo del convenio suscrito entre el ICAA y el Instituto de Crédito Oficial (ICO), para la producción cinematográfica. [Volver](#)

## 8. ¿Se pueden excluir solicitudes?

Sí:

- Cuando en el momento de la presentación de la solicitud de la ayuda la empresa no esté inscrita en la Sección Primera del Registro Empresas Cinematográficas y Audiovisuales del ICAA.
- Cuando se presente fuera de plazo o cuando la solicitud no lleve el sello del registro con la fecha de entrada dentro de los plazos marcados en la convocatoria.
- Cuando no cumpla el resto de requisitos establecidos en la convocatoria. [Volver](#)

## 9. ¿Cuántos proyectos se pueden presentar?

Tantos como películas se quieran realizar. Deberá presentarse una solicitud por cada proyecto, con su correspondiente documentación. [Volver](#)

## 10. ¿Puede pedir más de un productor la ayuda para un mismo proyecto?

Sí, pero deberán hacer la petición individualmente y adjuntar el contrato de coproducción donde queden establecidos los porcentajes de participación de cada uno de los productores en el proyecto. [Volver](#)

## 11. ¿Qué documentación hay que presentar?

Se deberá presentar junto con el formulario de la [Solicitud de ayuda para la producción de largometrajes](#) en papel, dos ejemplares en soporte electrónico (2 CD-Rom o 2 memoria USB) que deberán contener la siguiente documentación

- Copia de la solicitud cumplimentada y escaneada.
- Memoria firmada por la empresa productora, el guionista y el director del proyecto.
- Documentación acreditativa del plan de financiación.
- [Presupuesto de la película en modelo oficial](#).
- Sinopsis y Guión de la película.
- Contrato en el que se acredite de forma inequívoca la cesión al productor de los derechos sobre el guión, el importe de la contraprestación correspondiente al autor o autores del mismo, así como en su caso la cesión de los derechos de opción sobre la obra preexistente.
- En el caso de no tener su residencia fiscal en territorio español, certificado de residencia fiscal emitido por las autoridades competentes de su país de residencia.
- Certificación acreditativa de encontrarse al corriente de las obligaciones fiscales y para con la Seguridad Social, en el caso de no autorizar al ICAA a tramitar su obtención.
- Documento público declarativo (acta de manifestaciones ante notario) de que se halla al corriente en el pago de las obligaciones contraídas con el personal creativo, artístico y técnico, así como con las industrias técnicas, [en la película anterior](#) (largo o corto) de la misma productora que haya recibido ayuda estatal, de acuerdo con lo establecido en el artículo 24.3 de la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine y en el 22.2 letra b del R.D. 2062/2008, de 12 de diciembre. En el caso de no haber obtenido ayuda deberá notificarlo mediante escrito del representante legal de la empresa.

Con los siguientes requisitos:

- Todos los ficheros deberán incorporar un índice de su contenido.
- Los formatos de los ficheros podrán ser PDF o Word y Excel de Microsoft (o compatibles con este formato). y si se incluyeran ficheros con fotografías o dibujos, serán en formato JPG.

En caso de que la película vaya a ser realizada por varias productoras, la documentación "común" se presentará sólo por una de las productoras. La documentación específica, propia de cada empresa, será aportada por cada una de ellas. ... [..Volver](#)



## 12. ¿Dónde se presentan las solicitudes?

### Quando se opte por el envío telemático:

Se puede solicitar la ayuda, **siempre que se posea un certificado de firma electrónica con plena validez**, a través de la Sede Electrónica de la Secretaría de Estado de Cultura, conforme a los requisitos que lo rigen (<https://sede.mcu.gob.es/>).

### Quando no se opte por el envío telemático:

La solicitud en papel, cumplimentada en todas sus páginas y firmadas por el representante legal de la empresa, se presentará acompañada de dos ejemplares de la documentación requerida en soporte electrónico (2 CD-Rom o 2 memorias USB) en:

- El Registro General de la Secretaría de Estado de Cultura.
- El registro de cualquier organismo oficial (Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas, o de los Ayuntamientos).
- En las representaciones diplomáticas u oficinas consulares de España en el extranjero.
- Las oficinas de correos.

En las solicitudes que no se presenten a través de la Sede electrónica deberá figurar el sello oficial de presentación **con indicación de la fecha en la propia instancia**. En todo caso, se hará constar expresamente el domicilio que se señale a efectos de notificación.

En el caso de presentar varias solicitudes en un mismo sobre, cada una de ellas deberá tener el sello de registro de entrada.

**La presentación de solicitud SIN sello de registro oficial será considerada como no presentada.**

[Volver](#)

## 13. ¿Se puede presentar algún documento en papel?

**No.**

A excepción del formulario de la solicitud, toda la documentación que se aporte en papel se considerará como no presentada.

[Volver](#)

## 14. ¿Se devuelve la documentación de los proyectos presentados?

**No.**

La documentación no será devuelta.

[Volver](#)

## 15. ¿Cuál es el importe de ayuda que pueden recibir los proyectos?

La cuantía máxima que puede recibir cada proyecto será 1.000.000 €.

La cuantía máxima que se puede percibir por proyecto en ningún caso podrá superar la inversión del productor, ni el 50 por 100 del presupuesto.

La inversión del productor es la cantidad aportada por el mismo con recursos propios o con recursos ajenos de carácter reintegrable, o en concepto de cesión de los derechos de explotación de la película.

En ningún caso puede computarse como inversión del productor las subvenciones percibidas, ni las aportaciones realizadas por cualquier Administración, entidad o empresa

de titularidad pública, ni las efectuadas en concepto de coproductor o de productor asociado, o a través de cualquier otra aportación financiera, por sociedades que presten servicios de televisión (Art. 13 de la [LEY 55/2007 , de 28 de diciembre, del Cine](#)).

[Volver](#)

## 16. ¿Cuál es el plazo de presentación de solicitudes?

Del 28 de febrero de 2014 al 20 de marzo de 2014, ambos incluidos (apartado Sexto de la [Resolución de convocatoria de las ayudas](#), publicada en BOE el 27 de febrero de 2014).

[Volver](#)

## 17. ¿Qué es el Comité de Ayudas a la Producción Cinematográfica?

Es el órgano colegiado dependiente del ICAA que tiene la finalidad de asesorar a la Directora General del ICAA en la concesión de las ayudas a la producción de acuerdo con establecidos para cada línea de ayudas y regulado en el artículo 36 del Real Decreto 2062/2008 de 12 de diciembre.

[Volver](#)

## 18. ¿Cuáles son los criterios de valoración de los proyectos?

Para la selección de los proyectos se tendrá en cuenta y se valorarán los siguientes criterios:

- **Hasta 50 puntos:** Calidad y valor artístico del guión. Se asignará:
  - o **10 puntos:** A quienes hubieran obtenido ayuda a Desarrollo de Proyectos.
  - o **10 puntos:** Cuando el guión haya obtenido ayuda a la creación de guiones.
- **Hasta 20 puntos:** El presupuesto y su adecuación para la realización del mismo, así como el plan de financiación que garantice su viabilidad.
- **Hasta 25 puntos:** Por la solvencia del productor, el historial económico y empresarial de la productora y de sus empresas vinculadas, así como su cumplimiento en anteriores ocasiones de las obligaciones derivadas de la obtención de ayudas. Se asignará:
  - o **5 puntos:** cuando la productora esté radicada en las Islas Canarias.
- **5 puntos:** Para aquellas películas cuya autoría del guión o la dirección de la película sea realizada íntegramente por mujeres. En los supuestos de coparticipación masculina la puntuación será proporcional a la cantidad de mujeres directoras y guionistas, para lo cual se baremará por separado la participación femenina en cada uno de los conceptos, y se sumará la puntuación obtenida, hasta el límite de 5 puntos.

[Volver](#)

## 19. ¿Hay puntuación mínima para acceder a las ayudas?

La puntuación mínima exigida a los proyectos para poder acceder a las ayudas será de 65 puntos en el caso de los largometrajes de ficción y de 55 puntos en el caso de los documentales.

[Volver](#)

## 20. ¿Quién concede las ayudas?

La Dirección General del Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales a la vista de la propuesta efectuada por la Comité de Ayudas a la Producción Cinematográfica.

[Volver](#)



## 21. ¿Cuándo se resuelven?

En un plazo máximo de cuatro meses para resolver desde el día siguiente a la fecha límite de presentación de solicitudes. [Volver](#)

## 22. ¿Dónde se puede ver si me han concedido la ayuda?

Las resoluciones de concesión se publican en el «Boletín Oficial del Estado» y se exponen íntegras en el tablón de anuncios de la sede de la Secretaría de Estado de Cultura, Plaza del Rey nº 1, 28071, Madrid, así como en la misma página Web donde se encuentra la convocatoria: <http://www.mcu.es/cine/SC/becasAyudasSubvenciones/index.html>  
Sólo las que resulten positivas serán notificadas a los interesados. [Volver](#)

## 23. ¿Qué obligaciones tienen los beneficiarios de la ayudas?

Los productores que reciban ayudas para producir un largometraje sobre proyecto tendrán que:

- ✓ **Aceptar la ayuda:**
  - **Plazo: 1 mes** desde la notificación de la resolución.
  - **Cómo:** Mediante un escrito presentado en un registro público dirigido a la Dirección General del ICAA. Transcurrido dicho plazo sin recibirse la aceptación expresa, se le considerará decaído de su derecho a la ayuda concedida.
  
- ✓ **Presentar proyecto definitivo**
  - **Plazo: 4 meses** desde la aceptación de la ayuda.
  - **Cómo:** Mediante un escrito presentado en un registro público dirigido a la Dirección General del ICAA, adjuntando la siguiente documentación:
    - Presupuesto definitivo y calendario de pagos.
    - Contratos con los autores, los actores protagonistas y el personal creativo de carácter técnico.
    - Compromisos con las empresas de servicios técnicos y auxiliares.
    - Plan de financiación acreditativo de la disponibilidad de recursos financieros que cubran la totalidad del presupuesto aprobado.
    - Autorización al Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales para el uso de la película según lo establecido en el artículo 17.2.b).
  
- ✓ **Iniciar el rodaje:**
  - **Plazo: 6 meses** siguientes al pago de la subvención.
  - **Cómo:** Comunicándolo al ICAA 15 días antes de iniciarlo, utilizando la [sede electrónica](#) de la Secretaría de Estado de Cultura o mediante la presentación del formulario "[Notificación de inicio de rodaje](#)" que figura en la Web.

También se debe comunicar el "[fin de rodaje](#)" en un plazo no superior a 30 días después de terminado el rodaje.

Para las películas de animación, el inicio de rodaje será la fecha de comienzo del movimiento en los dibujos y final de rodaje el momento en el que terminan las filmaciones y antes del proceso de mezclas y montaje.

- ✓ **Solicitar la [Calificación de la película](#) y el certificado de nacionalidad española:**
  - **Plazo: 12 meses** a partir del inicio del rodaje.  
**24 meses** si es documental o película de animación.
  - **Cómo:** Solicitándolo a la Dirección General del ICAA mediante la presentación de la solicitud "[Calificación de películas para explotación cinematográfica](#)" que figura en la Web.
- ✓ **[Acreditar el coste de la película](#) y la inversión del productor**
  - **Plazo: 6 meses** desde la fecha en que se reciba el certificado de nacionalidad española de la película.
  - **Cómo:** Solicitándolo a la Dirección General del ICAA, a través de la [sede electrónica](#) de la Secretaría de Estado de Cultura o mediante la presentación de la solicitud "*Reconocimiento del coste de películas*" que figura en la Web.
- ✓ **Certificado que acredite el depósito en perfecto estado de una copia de la película en la Filmoteca (Española o de la Comunidad Autónoma.)**  
Primará el soporte en 35 mm sobre el electrónico, y en el caso de existir varios soportes electrónicos, el de mayor calidad.
  - **Plazo: 6 meses** desde la fecha en que se reciba el certificado de nacionalidad española de la película.
  - **Cómo:** Entregándola en la **Filmoteca Española** o Filmoteca oficial de Comunidad Autónoma, de acuerdo con sus normas
- ✓ **Enviar un documento autorizando al ICAA** a usar la película en sus actividades de promoción.
  - **Plazo: 2 meses** desde la fecha en que se reciba certificado de nacionalidad española de la película.
  - **Cómo:** Dirigido a la Dirección General del ICAA.
- ✓ **Comunicar al ICAA otras ayudas recibidas**
  - **Plazo:** En el momento que se concedan, ya sean nacionales o internacionales.
  - **Cómo:** Mediante escrito dirigido a la Dirección General del ICAA.
- ✓ **Asumir el compromiso de mantener en su propiedad la titularidad de los derechos de la película durante el plazo de tres años desde la calificación.**
  - **Cómo:** Mediante escrito dirigido a la Dirección General del ICAA. [Volver](#)

## 24. ¿Se pueden solicitar prórrogas cuando no se pueden cumplir los plazos de las obligaciones?

Sí, pero se tienen que solicitar por escrito dirigido a la Dirección General del ICAA, a través del Registro General de la Secretaría de Estado de Cultura, y siempre antes de que termine el plazo previsto para cumplir la obligación. Las prórrogas son concedidas por la Dirección General del ICAA.

La prórroga podrá ser como máximo la mitad del plazo inicialmente previsto, que se añadirá al plazo inicialmente fijado (Artículo 49 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común). [Volver](#)



## 25. ¿Se pueden modificar los proyectos subvencionados?

**Sí.** Pero previamente se deberá solicitar la autorización de la Dirección General del ICAA siempre que las modificaciones sustanciales sobre el proyecto aprobado, tales como la sustitución del director o guionista, las modificaciones del guión, o los cambios en el presupuesto por importes superiores 30%.

Las modificaciones sin la autorización del ICAA podrán dar lugar a la revocación de la concesión de la ayuda o al reintegro, en su caso. [Volver](#)

## 26. ¿Cuándo se paga la ayuda?

Las ayudas se pagarán cuando se acredite la viabilidad del proyecto.

- **Cómo:** Mediante la presentación en plazo de la totalidad de la documentación del proyecto definitivo y una vez comprobado que está al corriente en el pago de sus obligaciones con Hacienda y la Seguridad Social. En caso contrario se producirá la pérdida del derecho a cobrar la subvención. [Volver](#)

## 27. ¿Cómo se justifican las ayudas?

Con la presentación de la película y la acreditación del coste de producción.

Para acreditar el coste de producción se enviará la solicitud de reconocimiento de coste y el presupuesto según modelo oficial, que figuran en la Web del ICAA, mediante una de estas dos opciones:

- 1- Un informe especial realizado por un auditor inscrito en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas,
- 2- La acreditación directa del coste adjuntando los originales de los justificantes de gastos mediante contratos, nóminas, facturas o documentos de gastos expedidos conforme a la normativa aplicable. (Art. 8 de la Orden CUL/2834/2009, de 19 de octubre). [Volver](#)

## 28. ¿En qué casos puede producirse el reintegro de la ayuda percibida?

Cuando no se realice la película objeto de la ayuda y cuando se incumplan las obligaciones a las que se compromete el productor cuando acepta la ayuda.

Cuando el coste reconocido sea negativo o supere la inversión del productor. [Volver](#)

## 29. ¿Se puede solicitar esta ayuda para un proyecto a realizar en coproducción con otros países

**Sí.** No obstante, para acceder a la ayuda el proyecto deberá haber obtenido la aprobación como coproducción antes de la decisión final del plazo del órgano colegiado correspondiente. [Volver](#)

## 30. ¿Cómo se solicita la aprobación de un proyecto de coproducción realizado con otros países?

Mediante la solicitud que se encuentra en la Web del ICAA:

<http://www.mcu.es/cine/SC/procedimientosAdministrativos/CoproduccionesInternacionales.html> [Volver](#)

### 31. ¿Se pueden interponer recursos contra la resolución?

**Sí:** Contra las resoluciones de la Dirección General de ICAA de concesión de ayudas se pueden interponer los siguientes recursos:

#### **Recurso de Reposición**

- **Cómo:** Mediante un escrito dirigido a la Dirección General del ICAA alegando los motivos de disconformidad con la resolución.
- **Plazo.** Un mes desde su notificación.

#### **Recurso contencioso-administrativo**

- **Cómo:** Mediante un escrito alegando los motivos de disconformidad con la resolución.
- **Dónde:** En los Juzgados Centrales de lo Contencioso-Administrativo.
- **Plazo:** Dos meses desde su notificación o publicación. [Volver](#)



---

## Anexo 16

Líneas y directrices de los programas media 2007-2013





A programme of the European Union

**MEDIA PROGRAMME (2007-2013)**

**Call for Proposals EACEA/10/2012**

**Pilot Projects**

**Guidelines**

Council Decision N° 1718/2006/EC  
of the European Parliament and the Council



## TABLE OF CONTENTS

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
1.1. LEGAL BASIS .....	3
1.2. DEFINITIONS .....	3
<b>2. OBJECTIVES.....</b>	<b>4</b>
2.1. OBJECTIVES OF THE PROGRAMME .....	4
2.2. OBJECTIVES OF THE PILOT PROJECTS SUPPORT SCHEME .....	4
2.3. PRIORITIES OF THIS CALL FOR PROPOSALS .....	4
<b>3. TIMETABLE .....</b>	<b>5</b>
<b>4. AVAILABLE BUDGET .....</b>	<b>5</b>
<b>5. ELIGIBILITY CRITERIA .....</b>	<b>5</b>
5.1. FORMAL CRITERIA.....	5
5.1.1. <u>Language</u> .....	5
5.1.2. <u>Structure</u> .....	6
5.2. ELIGIBLE COUNTRIES .....	6
5.3. ELIGIBLE APPLICANTS .....	6
5.4. ELIGIBLE ACTIVITIES.....	7
5.4.1. <u>Areas in which Pilot Projects will be considered</u> .....	7
5.4.2. <u>Organisation of Pilot Projects</u> .....	9
5.5. ELIGIBLE TARGET GROUPS.....	10
5.6. MINIMUM EUROPEAN DIMENSION .....	10
<b>6. EXCLUSION CRITERIA.....</b>	<b>10</b>
<b>7. SELECTION CRITERIA .....</b>	<b>11</b>
7.1. OPERATIONAL CAPACITY .....	11
7.2. FINANCIAL CAPACITY.....	11
7.3. AUDIT .....	12
<b>8. AWARD CRITERIA.....</b>	<b>12</b>
<b>9. FUNDING CONDITIONS.....</b>	<b>13</b>
9.1. CONTRACTUAL PROVISIONS AND PAYMENT PROCEDURES .....	13
9.2. GUARANTEE.....	14
9.3. DOUBLE FINANCING .....	14
9.4. FUNDING METHOD.....	14
9.4.1. <u>Eligible Costs</u> .....	15
9.4.2. <u>Ineligible Costs</u> .....	18
9.4.3. <u>Calculation of the Final Grant Amount – Documents to be submitted</u> .....	18
<b>10. SUB-CONTRACTING AND AWARD OF PROCUREMENT CONTRACTS .....</b>	<b>19</b>
<b>11. PUBLICITY .....</b>	<b>19</b>
<b>12. DATA PROTECTION .....</b>	<b>20</b>
<b>13. PROCEDURE FOR THE SUBMISSION OF PROPOSALS.....</b>	<b>20</b>
13.1. PUBLICATION.....	20
13.2. APPLICATION FORM .....	20
13.3. SUBMISSION OF THE GRANT APPLICATION.....	21
13.4. APPLICABLE RULES.....	21
13.5. CONTACTS.....	22

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Legal basis

This Call for Proposals is based on Decision 1718/2006/EC of the European Parliament and the Council of 15 November 2006 concerning the implementation of a programme of support for the European audiovisual sector (MEDIA Programme 2007-2013)<sup>1</sup>.

The total budget for the MEDIA Programme 2007-2013 is EUR 754.95 million.

The European Commission is responsible for the implementation of the MEDIA Programme and for the decision to grant individual European Union funds. The Education, Audiovisual and Culture Executive Agency manages the MEDIA Programme on behalf and under the control of the European Commission. The MEDIA Programme unit of the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (hereafter "the Agency") is responsible for the implementation of this Call for Proposals.

This Call for Proposals is aimed at European organisations whose activities contribute to the realisation of the objectives of the MEDIA Programme as described in the Council Decision 1718/2006/EC. These guidelines explain how to submit a proposal in view of obtaining a Union financial contribution.

### 1.2. Definitions

For the purposes of this Call for Proposals the following definitions shall apply:

- **Action:** the activities receiving European financial support and covering the preparation, implementation and evaluation stages.
- **Action duration:** the duration of the action can vary from 1 year to a maximum of 3 years.
- **Agreement:** the grant contract which will be offered to successful applicants. For the purposes of this Call for Proposals the Action period covered by the Agreement will be for one year only.
- **Beneficiary:** Applicant who has signed a contract with the Agency.
- **Budget Heading(s):** the heading(s) of expenditure provided in the Estimated Budget. The headings of expenditure are "Personnel costs", "Operating costs", "Subcontracting costs" and "Reporting Costs".
- **Budget Sub-Heading(s):** the heading(s) provided under each Budget Heading which define(s) the expense category.
- **Co-beneficiary(ies):** other partners mentioned in the application, which provide a contribution to the action and directly incur expenses which will be charged to the action. In case of selection of the action, the co-ordinator and each co-beneficiary will sign a mandate entrusting the co-ordinator to act in their name and account. Thus the eligible expenses incurred by the co-beneficiaries may be taken into account for the calculation of the financial contribution. Please note that service providers or sub-contractors who charge fees for their services to the beneficiary do not need to be considered as co-beneficiaries for the purposes of the contract.
- **Contributions in kind:** the money equivalent of certain services or materials which could be contributed to the action by the partners (see section 9.4.2. on Ineligible Costs).
- **Co-ordinator:** organisation entrusted by its partners to take full legal responsibility for the proper implementation of the action vis a vis the Agency.

<sup>1</sup> Official Journal L327/12 of 24 November 2006

- **Countries with a low production capacity:** For the purpose of this call for proposals the following countries will be considered as countries with a low production capacity: Austria, Belgium, Bosnia and Herzegovina (under the condition of the finalization of the negotiation process and the formalization of the participation of this country to the MEDIA programme), Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, Greece, Hungary, Eire - Ireland, Iceland, Liechtenstein, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Norway, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Sweden and Switzerland.
- **Eligible Costs:** the costs directly linked to the execution of the Action receiving support, as detailed below in section 9.4.1. and incurred during the period defined in the Agreement.
- **Estimated Budget:** the detailed budget for the Action.
- **Final Report:** the report, which provides details of the Eligible Costs incurred in the execution of the Action and which shall form the basis for the calculation of the Total Actual Costs of the Action. It must be submitted within 3 months after the end date of the action.
- **Grant:** the financial support awarded to the Beneficiary on the basis of the Total Actual Costs.
- **Interim Report(s):** the interim reports have to be submitted according to the criteria defined in the Agreement. They provide details of the progress of the Action and of the Eligible Costs incurred at the time of their submission.
- **Note on the Estimated Budget:** the note attached to the Estimated Budget justifying the costs incurred under the various Budget Headings and establishing the direct link with the execution of the Action.
- **Pre-financing payment(s):** the advance payment(s) received by the Beneficiary.
- **The Programme:** the MEDIA 2007 Programme 2007-2013

## 2. OBJECTIVES

### 2.1. Objectives of the Programme

The global objectives of the programme are to:

- a. preserve and enhance European cultural and linguistic diversity and its cinematographic and audiovisual heritage, guarantee its accessibility to the public and promote intercultural dialogue;
- b. increase the circulation and viewership of European audiovisual works inside and outside the European Union, including through greater cooperation between players;
- c. strengthen the competitiveness of the European audiovisual sector in the framework of an open and competitive European market favourable to employment, including by promoting links between audiovisual professionals.

### 2.2. Objectives of the Pilot Projects Support Scheme

The programme may support pilot projects to ensure that it adapts to market developments, with a particular emphasis on the introduction and utilisation of information and communication technologies.

### 2.3. Priorities of this Call for Proposals

The types of actions considered under this Call for Proposals are:

- **Distribution:** new ways of creating, distributing and promoting European audiovisual content via non linear services
- **Open Media Production Environment**
- **Distribution - Promotion & Marketing:** the use of web techniques to develop local Cinema Communities.
- **“Audiovisual Junction Portal”:** to widen and improve the access and the exploitation of structured information of European audiovisual content



### 3. TIMETABLE

Applications must be sent to the Agency by courier or registered mail by **18/06/2012** (the postmark will be taken as proof of timely sending). Please read carefully section 13 of this Call for Proposals concerning the procedure for submitting applications.

#### Duration of the process

The intention is to inform applicants of the outcome of the selection procedure within two weeks following the Commission's decision.

The procedure for considering applications will be as follows:

- receipt, registration and acknowledgement by the Agency – June/July;
- evaluation and proposal selection – July to September;
- consideration by the MEDIA Committee / European Parliament – October/November;
- decision and notification of the results and closure of the award procedure – November;
- contracting – November/December.

### 4. AVAILABLE BUDGET

The total budget earmarked for the co-financing of actions is estimated at 1.5 million Euros. The financial contribution from the Agency cannot exceed 50% of the total eligible costs.

The amount of the financial contribution to be awarded will be determined within the limits of available budgetary resources and in consideration of the costs and nature of each action, assessed on the basis of the application and the selection and award criteria, and shall take the form of a Grant. There is no maximum amount.

Under no circumstances does the award of a contribution in previous years infer the right to a grant from the present call for proposals.

The Agency reserves the right not to distribute all the funds available.

### 5. ELIGIBILITY CRITERIA

Applications which comply with the following criteria will be the subject of an in-depth evaluation.

#### 5.1. Formal criteria

Only proposals using the official application form, completed in full, signed (original signatures or equivalent required) and received by the specified deadline, will be considered.

The application form must be accompanied by an official letter from the applicant organisation, a balanced budget and all the other documents referred to in the application form.

The Agency reserves the right to request additional information from the applicant.

##### 5.1.1. Language

All sections should be completed, preferably in English, in order to be of assistance to the evaluators. In any case the applicants are requested to attach a translation of the abstract and an extended summary of the proposal in English.

### 5.1.2. Structure

The application forms include the following two parts:

- **Part A** collects administrative information about the proposal and its proposers (e.g. title of the proposed action, proposer's names and addresses, brief description of the work, total funding requested by type of expenditure, etc.).
- **Part B** asks for a detailed description of the nature of the proposed action. Part B should also identify and describe the partners and their responsibilities within the proposed action.

### **Previously funded Pilot Projects**

All previously funded Pilot Projects must include in their application, together with the necessary administrative information, the most recent interim and/or final report that the action has produced. The budget applied for should match that in the original application. Any change in the budget should be explained in the light of experience gained during last year's operation.

### **5.2. Eligible Countries**

Applications from legal entities registered in one of the following countries are eligible:

- the Member States of the European Union
- the EEA countries
- Switzerland
- Croatia
- Bosnia and Herzegovina (under the condition of the finalization of the negotiation process and the formalization of the participation of this country to the MEDIA programme)

### **5.3. Eligible Applicants**

This Call for Proposals is open to existing companies and organisations registered in one of the eligible countries (see section 5.2 above) whose activities contribute to the realisation of the objectives listed under section 2.2. above. These organisations must be owned directly or by majority participation, by nationals from eligible countries, and continue to be owned, whether directly or by majority participation, by nationals from these countries.

"Natural" persons (i.e. individuals) are **not** eligible.

#### Legal Entity

In order to demonstrate its existence as a legal entity, the applicant must have completed the Company Form once per year. Together with the form, they must provide the following documents:

- "**Legal Entity Form**" duly completed and signed by the legal representative of the applicant (Annex II)  
[http://ec.europa.eu/budget/contracts\\_grants/info\\_contracts/legal\\_entities/legal\\_entities\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/legal_entities/legal_entities_en.cfm)
- "**Financial Identification**" ("Bank Identification Sheet") duly completed, stamped and signed by both the legal representative of the applicant and by a representative of the bank (Annex I)  
[http://ec.europa.eu/budget/contracts\\_grants/info\\_contracts/financial\\_id/financial\\_id\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/financial_id/financial_id_en.cfm)

These documents must mention the name of the applicant organisation (full legal title), the registration number, the official registered address of the organisation, the date and place of registration.

- A copy of the **VAT registration**, including the VAT number (EVEN for those countries where the Registration & VAT numbers are identical). If the applicant does not have a VAT number, "Not applicable" shall be written down in the appropriate place on the application form.

- A copy of the **applicant's registration certificate** from the relevant authority, (e.g Companies register, Official Journal, etc.) and the **statutes** of the applicant organisation (including copies of all recent amendments either to the registration documents or to the elected shareholders, directors, board members or other legal representatives).

If the name of the legal representative of the organisation is not stated in the official registration document, a copy of his/her nomination is also required (for instance: signed minutes of the Board).

Where the person authorised to sign any agreement with the Agency is not an individual specified in the documents mentioned in the previous paragraph, a letter or proxy (signed by one of the aforementioned individuals) giving them the authority to sign agreements with the Agency on the organisation's behalf must be provided.

The Agency reserves the right to request these documents from other members of the action.

#### **5.4. Eligible Activities**

Proposed actions will have to fulfil the requirements outlined below. Applicant's attention is drawn to the fact that pan-European activities or technologies which are new to the MEDIA Programme and not to their company or market are the subject of this Call for Proposals.

The action duration is that stipulated in the Agreement. This duration could be 12, 24 or 36 months.

**All actions that are to continue for a further year must re-apply on a yearly basis to be selected. Their further selection will depend on the previous contract results at the moment of evaluation.**

The duration of the agreement will cover the period of the action to be supported from 1<sup>st</sup> January 2013 until the 31<sup>st</sup> December 2013 and the statutory period for verification of same.

As a general rule, Union financial support for Pilot Projects may be awarded over a maximum period of three years, subject to a yearly evaluation of the progress achieved. For actions spanning a period of more than one year, the budgets corresponding to each subsequent year have to be submitted separately.

##### *5.4.1. Areas in which Pilot Projects will be considered*

- **Distribution: new ways of creating and distributing European audiovisual content via non linear services**

##### Background

New emerging digital technologies will make personalised and interactive access to audio-visual works increasingly possible. The resulting services and the extent to which they evolve will depend not only on technology alone but also on the availability and promotion of appropriate content.

##### Purpose

The purpose of the action is to encourage at a European level, innovative ways of creating and distributing European audiovisual works (fiction, creative documentaries, animation, and archival material) via non linear services.

Actions selected under this action line should demonstrate the implementation of a multilingual service. Tools for content selection, filtering and pricing must be integrated in the distribution system and should be user-friendly. Adequate project resources should be allocated in promoting such a service.

Actions should assure the best possible accessibility to European content by the appropriate use of open standards furthering interoperability.

The attention of applicants is drawn to Call for Proposals EACEA/09/2012 for Video on Demand and Digital Cinema Distribution. Standard proposals in this area of operation will no longer be considered as "Pilot" and will not therefore be considered for funding under this Call for Proposals.



- **Open Media Production Environment**

Background

The emergence of virtual and automated integrated workflows based on open standards for the production and exchange of content has a far reaching effect for all areas of the audiovisual industry. New powerful tools in the production area using service oriented central resources and parallel workflows can be designed with high levels of inter-operability.

The competitiveness of the European Industry depends on its ability to meet the multiplicity of needs by using new methods of creating and/or exploiting content. The specification of an open media collaborative production environment will improve the efficiency of both the production and the exploitation of content.

The action should specify the global architecture required, synergies and complementarities, as well as the extent of interoperability, inside an open design facilitating networked (co-)production at the local and/or European level (pre-production / creation; (co-)production; post-production, exploitation).

Purpose

The purpose of such an action is to encourage the production of audiovisual content within an integrated semantic environment by production companies. Access to such content to all involved should be facilitated by the use of graphical user interfaces and intuitive navigation tools. This will assist the collaborative process.

Actions to be selected under this action line should demonstrate their ability to handle semantic concepts and promote the use of open exchange standards and common practices at the European level.

In addition to Technological partners, they should involve a broad based grouping of stake holders such as Producers, Distributors and the main users involved in the production process.

The application should clearly specify the project milestones, deliverables, timetable and how the eventual result would be made available on the widest possible basis.

Suitable actions should have a clear and achievable focus in the creation and/or exploitation of audiovisual content or within a specific production type.

- **Distribution - Promotion & Marketing: the use of web techniques to develop local Cinema Communities**

Background

Recent developments in the audiovisual industry have left many local European Cinemas, especially in smaller communities, in an increasingly threatened position. Traditional marketing and communication techniques are insufficient to attract a large audience for the exhibition and promotion of European Content.

Recent developments in internet based applications and communities (social media) offer new avenues for building dedicated web communities around local cinemas.

Purpose

An application or suite of applications and/or services utilising newer Web based techniques to identify and encourage the potential local audience for cinema to join an on line community. The focus of the community should be to promote a mutual interest in European Content, inter-connect audiences and inform independent distributors and exhibitors of their interests.

Actions should have the effect of encouraging the development of diversified programming at the local level, increasing attendance rates for the participating cinemas and foster the exploitation of new digital exhibition technologies (e.g. Cinema On Demand).

Actions should offer a range of communication tools for the web and handheld devices. Attention should be given to ensuring the user interface is simple, intuitive and engaging.

Potential applicants are encouraged to seek other forms of income for any action including advertising and sponsorship designed either to deliver an open source solution or to significantly lower any entry cost barrier for disadvantaged local cinemas.

- **"Audiovisual Junction Portal": to widen and improve the access and the exploitation of structured information of European audiovisual content across multiple databases**

#### Background

Technologies based on semantic standards for search and retrieval can make access to audiovisual content easier and more effective. This is the case for junction portals based on semantic search technologies. Those technologies provide the means to unlock knowledge from closed environments, local data stores and proprietary formats so that resources can be accessed, shared, combined, updated, and stored through a specific web design user interface.

This offers significant opportunities for digital distribution, culture and entertainment, for intuitive and intelligent navigation tools because semantic technologies are able to handle multilingual search, user's profile and interface multiple databases.

This offers the ability to meet the multiplicity of needs and requirements of different users by exploitation of new methods of identifying, accessing and delivering information and audiovisual content.

#### Purpose

The purpose of such a project is to encourage the creation of a dynamic and comprehensive portal for audiovisual content for professionals and/or users.

Projects to be selected under this action line should demonstrate the ability to aggregate a large number of active participants in a coherent and structured manner. The project should have a clear goal with milestones, a defined target audience and present a business model setting out how the project will succeed and be financed. Participants shall include such entities as Broadcasters, Producers, Distributors, Sales Agents, Brokerage Agencies, Festivals and professional Databases, etc.

The Project should aim to demonstrate multi-functionality for accessing networked databases and promote the use of open standards and common practices (harvesting protocols and agreements).

The multi-functionality in this context may include such features as:

- providing access and information for programme creation, distribution and broadcasting including new digital delivery contexts
- facilitating the collection of information on rights,
- facilitating user access to the widest possible range of programming available.

#### 5.4.2. Organisation of Pilot Projects

All applicants are required to take into account the following recommendation:

Pilot Projects will be constituted, where necessary, of groupings co-ordinated by a co-ordinator who will sign any agreement or contract with the Agency. The nationality of partners in such consortia cannot alone be used as proof of the European dimension of the action.

### 5.5. Eligible Target Groups

Companies and organisations from the audiovisual and related industries, in particular: content providers (producers, directors, managers, sales agents, distributors), exhibitors, broadcasters, marketing experts, rights holders, equipment manufacturers, data transport companies, technology integrators, leasing companies, representative organisations from all sectors concerned (production, distribution, exhibition) and funding bodies.

### 5.6. Minimum European Dimension

- Proposed actions will have to offer a minimum European dimension, which will be assessed on the basis of the following criteria: The origin of the content and the target audience. This should be quantified as at least **four countries** participating in the MEDIA 2007 Programme (see section 5.2 above) and at least **three different official languages** of the European Union<sup>2</sup>.
- In the conception and/or implementation of the activities the contractor will co-operate with partners from other participating countries; these partners have to be identified and their role has to be described in the application. They will be qualified as co-beneficiaries for the implementation of the Agreement.
- Actions must co-operate with other selected actions where appropriate with a view to allow the exchange of know-how and of best practices.

## 6. EXCLUSION CRITERIA

Applicants must state that they are not in any of the situations described in Articles 93(1), 94 and 96(2)(a) of the Financial Regulation applicable to the general budget of the European Union (Council Regulation (EC, Euratom) No 1605/2002 as subsequently amended) and set out below.

Applicants will be excluded from participating in the call for proposals procedure if they are in any of the following situations:

- a) they are bankrupt or being wound up, are having their affairs administered by the courts, have entered into an arrangement with creditors, have suspended business activities, are the subject of proceedings concerning those matters, or are in any analogous situation arising from a similar procedure provided for in national legislation or regulations;
- b) they have been convicted of an offence concerning their professional conduct by a judgment which has the force of *res judicata*;
- c) they have been guilty of grave professional misconduct proven by any means which the contracting authority can justify;
- d) they have not fulfilled obligations relating to the payment of social security contributions or the payment of taxes in accordance with the legal provisions of the country in which they are established or with those of the country of the contracting authority or those of the country where the contract is to be performed;
- e) they have been the subject of a judgment which has the force of *res judicata* for fraud, corruption, involvement in a criminal organisation or any other illegal activity detrimental to the Union' financial interests;
- f) they are currently subject to an administrative penalty referred to in Article 96(1) of the Financial Regulation (Council Regulation 1605/2002 of 25/06/02, as subsequently amended).

<sup>2</sup> For the purpose of Call for Proposals EACEA/10/2012, this means the 23 official languages of the European Union, as well as Norwegian, Icelandic, Croatian and Bosnian.



Applicants will not be granted financial assistance if, in the course of the grant award procedure, they:

- (a) are subject to a conflict of interests;
- (b) are guilty of misrepresentation in supplying the information required by the contracting authority as a condition of participation in the grant award procedure, or fail to supply this information.
- (c) find themselves in one of the situations of exclusion, referred to in art 93(1) of the Financial Regulation, for this grant award procedure;
- (d) they are subject to the penalty consisting in the exclusion from contracts and grants financed by the budget for a maximum period of ten years.

In accordance with Articles from 93 to 96 of the Financial Regulation, administrative and financial penalties may be imposed on applicants who are guilty of misrepresentation or are found to have seriously failed to meet their contractual obligations under a previous contract award procedure.

To comply with these provisions, applicants must sign a declaration on their honour certifying that they are not in any of the situations referred to in Articles 93, and 94 of the Financial Regulation.

## 7. SELECTION CRITERIA

Applicants must have stable and sufficient sources of funding to maintain their activity throughout the period during which the action is being carried out or the year for which the grant is awarded and to participate in its funding. They must have the professional competencies and qualifications required to complete the proposed action.

Applicants must submit a declaration on their honour, completed and signed, attesting to their status as a legal person and to their financial and operational capacity to complete the proposed activities.

### 7.1. Operational Capacity

In order to allow an assessment of their operational capacity, organisations must submit, together with their applications:

- a detailed presentation and the track record of the applying organisation (if the organisation has been set up for the purpose of the submitted action, the track record(s) of the organisation(s) and/or person(s), which founded the applying organisation, are requested),
- the CV of the legal representative of the applying organisation;
- the CVs of the person(s) in charge of the action and of the key staff involved in its implementation
- the description of the technological resources
- evidence that the applying organisation has the capacity to provide the intended content and how they propose to do so

### 7.2. Financial Capacity

In order to allow an assessment of their financial capacity, organisations must submit, together with their applications:

- the audited annual accounts of the 2 most recent completed fiscal years for profit companies and of the last year only for non profit companies (i.e. balance sheet, profit and loss accounts and the annexes) must be included within the application form. These accounts should be certified by an approved auditor external to the company;
- the Financial Capacity form (Annex III) carefully and fully completed must be signed by the legal representative of the company. The information (in figures) should be given in national currency and must be based on the certified accounts. The applicant guarantees that these figures are correct and verifiable. This information is required to evaluate the financial strength and co-financing capacity of the applicant.

**Please note that the data to fill in are different depending on whether the applicant is a profit or a non profit company.**

The analysis of the Financial Capacity will take into account the legislative framework of the different countries participating in the Programme.

The verification of financial capacity shall not apply to natural persons in receipt of scholarships nor to public bodies, or to international organisations under public law.

If, on the basis of the documents provided, the Agency considers that the financial capacity has not been proven or is not satisfactory, it may:

- Reject the application
- Ask for further information
- Require a guarantee (see section 9.2.)
- Offer a grant agreement without pre-financing and with an interim payment (see section 9.1)

In the event of a grant equal to or below EUR 25,000, the analysis of the Financial Capacity shall not apply provided that the applicant has duly completed the relevant Declaration of Honour in the application form.

### 7.3. Audit

For applicants requesting a contribution of more than EUR 500 000, grant applications must be accompanied by an external audit report produced by an approved external auditor. This report shall certify the accounts for the last year available.

This obligation does not apply to public bodies and international organisations under public law.

## 8. AWARD CRITERIA

Award Criteria will be evaluated by means of an Evaluation Committee advised by external independent experts.

Eligible applications will be assessed on the basis of the following criteria:

<b>Award criteria pertaining to the content of the activity</b>	<b>40%</b>
○ Relevance of the activity with respect to the Programme's objectives: the programme may support pilot projects to ensure that it adapts to market developments, with a particular emphasis on the introduction and utilisation of information and communication technologies.	20%
○ European Dimension of the activity: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The origin of the content and the target audience.</li> <li>▪ The extent of partners, from other participating countries, involved in the conception and/or implementation of the action. These partners have to be identified and their role has to be described in the application.</li> </ul>	20%
<b>Award criteria pertaining to the feasibility and coherence of the work plan</b> The quality and appropriate nature of the technology proposed will be taken into account in the scoring of each of the following criteria	<b>60%</b>
○ Clarity of objectives and target groups	15%
○ Clarity and consistency of the general design of the action and likelihood of attaining the desired goals within the action's period	15%
○ Cost effectiveness of the action	10%
○ Experience of the participating organisations and quality of the management plan of the action	10%
○ Quality and effectiveness of the plan for dissemination of the results	10%

## 9. FUNDING CONDITIONS

An EU grant is an incentive to carry out activities that would not be possible without the support of the Union. It is based on the principle of co-financing. The EU grant supplements the applicant organisation's own financial involvement and/or any national, regional or private support it may have obtained.

Acceptance of an application by the Executive Agency does not constitute an undertaking to award a grant equal to the amount requested by the beneficiary. Furthermore, under no circumstances may the amount awarded exceed the amount requested.

The awarding of a grant does not establish an entitlement for subsequent years.

### 9.1. Contractual provisions and payment procedures

In the event of a definitive approval by the Agency, a grant agreement, drawn up in Euro and detailing the conditions and the level of funding will be sent to the beneficiary. The 2 copies of the original agreement must be signed by the beneficiary and returned to the Agency immediately. The Agency will sign them last.

This agreement will be a multi-beneficiary agreement, which means that the applicant will be acting as the Co-ordinator and the other partners as Co-beneficiaries.

The application must include a statement of intent from each co-beneficiaries designating the applicant organisation as the Co-ordinator in the case of a contract with the Agency. If an agreement is signed with the Agency, each Co-beneficiary will have to sign a mandate with the Co-ordinator.

As a general rule, payments of the grant will be made as follows:

#### **Pre-financing**

Only those successful applicants who have fulfilled the Financial Capacity criteria set out in 7.2 above are eligible to receive an advance payment without the submission of a Bank Guarantee. They may opt for a higher advance payment (Option 1 below) by choosing to provide a Bank Guarantee.

##### Option 1

A pre-financing payment representing a maximum of 80% of the total financial support after the signature by the two parties of the Agreement between the Agency and the beneficiary and within 45 days of reception and **acceptance of a bank guarantee** for the amount of the pre-financing. Pre-financing is intended to provide the beneficiary with a float.

##### Option 2

A pre-financing payment of 50% of the total financial support after the signature by the two parties of the Agreement between the Agency and the beneficiary provided that the applicant **has fulfilled the Financial Capacity criteria** set out in 7.2 above.

##### Option 3

If the beneficiary is unable either to pass the Financial Capacity test or provide a Bank Guarantee then an interim payment corresponding to a maximum 50% of the value of the Grant Agreement will take place **after reception and acceptance of a mid-term detailed cost statement**, signed by the contractor and verified by an approved external auditor **and a mid-term activity report** covering the first half of the period of the action. The payment cannot exceed 50% of the expenses accepted by the Agency in the Mid-term Activity and Financial Report.

#### **Final payment**

The Agency will establish the amount of the final payment to be made to the beneficiary on the basis of the final financial report certified by an independent and approved external auditor.



The account or sub-account indicated by the beneficiary must make it possible to identify the funds transferred by the Agency. If the funds paid into this account give rise to interest or equivalent profits in accordance with the legislation of the country where the account is held, such profit or interest will be recovered by the Agency where it results from the pre-financing payment if this payment exceeds EUR 50 000.

Any MEDIA grant shall remain the exclusive property of the beneficiary. Union Law and the general conditions of any possible contract offered to a beneficiary clearly lay down the fact that the Union Contribution (Grant) "shall be used by the Beneficiary solely, exclusively and directly in discharging eligible expenses incurred".

## 9.2. Guarantee

The Agency may require any organisation which has been awarded a grant to provide a guarantee first, in order to limit the financial risks linked to the pre-financing payment. See section 9.1. for conditions.

The costs for the bank guarantee are eligible expenses and can be included in the Estimated Budget.

The purpose of this guarantee is to make a bank or a financial institution stand as irrevocable collateral security for, or first-call guarantor of, the grant beneficiary's obligations.

This financial guarantee, in Euro, shall be provided by an approved bank or financial institution established in one of the Member State of the European Union. When the beneficiary is established in a third country, the Agency may agree that a bank or financial institution established in that third country may provide the guarantee if it considers that the bank or financial institution offers equivalent security and characteristics as those offered by a bank or financial institution established in a Member State.

The guarantee shall be released as the pre-financing is gradually cleared against interim payments or payments of balances to the beneficiary, in accordance with the conditions laid down in the grant agreement.

## 9.3. Double financing

Subsidised actions may not benefit from any other Union funding for the same application.

To ensure this, they must give details in their application form of any other grant requests which they have submitted or intend to submit to the European Institutions during the same operating year, stating in each case the budget heading, the European Union programme and the amount requested.

## 9.4. Funding Method

The system of financing under these guidelines is exclusively budget-based.

Budget-based grants are calculated on the basis of a detailed estimated budget. The budget attached to the application form must be complete and in balance, i.e. total estimated expenditure must equal total revenue, including the Executive Agency grant application. The budget must indicate clearly the costs that are eligible for EU funding. The EU grant is limited to a maximum co-financing rate of 50% of eligible costs.

The budget must be drawn up in Euros. Applicants not based in the Euro zone must use the exchange rate published in the Official Journal of the European Union and applicable the month before the application. This exchange rate is available from the MEDIA Desks and Antennae and from the web site of the Commission at:

[http://ec.europa.eu/budget/contracts\\_grants/info\\_contracts/inforeuro/inforeuro\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/inforeuro/inforeuro_en.cfm)

Applicants should note that currency conversions must be made on an item by item basis and the sub-totals and totals of each budget sub-category calculated from the converted euro amounts for each item (and not simply converted from the equivalent subtotal in a national currency), so that both national currency and euro budgets are coherent and totally correct.

Applicants are strongly advised to re-check all automatic calculations with a simple calculator.

Part of the total estimated eligible expenses must be financed from sources other than the Union grant. Applicants must indicate the sources and amounts of any other funding received or applied for in the same financial year for the implementation of the project or work programme concerned.

The beneficiary shall supply evidence of the co-financing provided, either by way of own resources, or in the form of financial transfers from third parties. The applicants shall provide an explicit undertaking from each co-financing organisation to provide the amount of funding stated in the grant application for the action.

The allocated amount may not exceed the amount requested.

The Union grant may not have the purpose or effect of producing a profit for the beneficiary. Profit is defined as a surplus of receipts over costs. The amount of the grant will be reduced by the amount of any surplus

The expenditure part of the Estimated Budget must be sufficiently detailed to allow 'eligible costs' to be distinguished from any 'ineligible costs'.

Eligible expenses may only be charged to the action over the duration of the period of preparation, implementation and follow-up of the action, i.e. during the defined period of eligibility of costs.

The Estimated Budget shall be in two parts:

- a summary budget for the full period covered in the work plan
- a detailed budget for the proposed action for the year for which support is sought.

The Agency reserves the right to request changes in the work plan and detailed budget following the results of the selection process.

The personnel costs, travel and subsistence costs, as well as any amount higher than EUR 10 000 must be broken down into detail giving unit prices and number of units where appropriate and sufficiently detailed to allow identification, monitoring and control of the proposed activity.

#### 9.4.1. Eligible Costs

Eligible costs of the action are costs actually incurred by the beneficiary, which meet the following criteria:

- they are incurred during the duration of the action/project as specified in the grant agreement, with the exception of costs relating to final reports and certificates on the action financial statements and underlying accounts;  
The period of eligibility of costs will start at the earliest on 1<sup>st</sup> January 2013 and end on 31<sup>st</sup> December 2013.  
**Costs incurred prior to the beginning of the period of eligibility of costs will not be accepted.**
- they are connected with the subject of the agreement and they are indicated in the estimated overall budget of the action;
- they are necessary for the implementation of the action which is the subject of the grant;
- they are identifiable and verifiable, in particular being recorded in the accounting records of the beneficiary and determined according to the applicable accounting standards of the country where the beneficiary is established and according to the usual cost-accounting practices of the beneficiary;
- they comply with the requirements of applicable tax and social legislation;
- they are reasonable, justified, and comply with the requirements of sound financial management, in particular regarding economy and efficiency.

The beneficiary's internal accounting and auditing procedures must permit direct reconciliation of the costs and revenue declared in respect of the action with the corresponding accounting statements and supporting documents.

### **Eligible direct costs**

The eligible direct costs for the action are those costs which, with due regard for the conditions of eligibility set out above, are identifiable as specific costs directly linked to the performance of the action and which can therefore be booked to it directly. In particular, the following direct costs are eligible, provided that they satisfy the criteria set out in the previous paragraph:

#### **Personnel Costs**

Personnel Costs must be calculated on the basis of the actual daily salary/fee of the employee/service provider, multiplied by the number of days worked on the action. This figure must include all the usual contributions paid by the employer, such as social security contributions.

The Personnel costs shall be substantiated by detailed timesheets of the work done.

The daily salary shall be based on the average salary charged at national level for qualified personnel executing comparable tasks.

The maximum number of days per year per person is 220.

Senior employees and directors shall be identified by name in the Estimated Budget. Their salaries may not be distributed over several Budget Headings.

#### **Operating Costs**

Under this budget heading the following sub-headings can be included:

- **Travel and subsistence costs**

May be claimed only for journeys directly linked to the action and relating to specific and clearly identifiable activities; it is requested to justify in the 'Note on the Budget' the relevance of expenses to the action activities and the calculation method. Beneficiaries are required to use the cheapest means of travel and will have to make every effort to take advantage of reduced fares.

For air travel, only the cost of economy class is accepted; any costs in excess of this rate will have to be detailed and justified in the 'Note on the Budget'; they will only be accepted in duly justified, exceptional cases. For train travel first class tickets are permitted.

For car travel, the eligible amount will be limited to the amount corresponding to the price of a 1<sup>st</sup> class train ticket.

For accommodation and subsistence costs, the maximum amounts per person per day and per country are available on the following website:

[http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per\\_diems/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/per_diems/index_en.htm)

The amounts specified on this website include all costs associated with the stay in the country concerned. If there is no overnight stay, the amounts are reduced by 50%.

Within these limits, the reimbursement of accommodation and subsistence expenses may be made on an actual or fixed cost basis. However, if the internal regulations of the institution of the person making the journey impose a lower limit than the amounts detailed in the above table, the former must be used as a basis of calculation. Costs exceeding the Commission's threshold will have to be duly justified and agreed by the Agency.

Please note as a general rule that, if different activities are included in this sub-heading, the corresponding costs have to be detailed by activity.



- **Durable equipment**

Purchase cost of equipment (new or second-hand), is eligible provided that it is written off in accordance with the tax and accounting rules applicable to the beneficiary and generally accepted for items of the same kind. Only the portion of the equipment's depreciation corresponding to the duration of the action and the rate of actual use for the purposes of the action may be taken into account by the Agency, except where the nature and/or the context of its use justifies different treatment by the Agency.

The period of depreciation allowed may not exceed the period of eligibility stipulated in the Agreement.

Computer and Database costs

This includes computer licenses and database expenses specifically linked to the submitted action. Major software investments may be included here or under durable equipment in the event that in the accounts of the beneficiary the investment is written off in accordance with the tax and accounting principles applicable to the beneficiary and generally accepted for items of this kind.

Subject to the work plan, equipment shall be reimbursed according to a depreciation period (for computer equipment that costs less than EUR 25.000 the depreciation period is 36 months, for all other equipment the depreciation period is 60 months) and its use on the action; equipment leased shall be reimbursed without exceeding the eligible cost if it were to be purchased.

Costs for maintenance of durable equipment are eligible costs, as well, under this sub-heading.

- **Advertising and Promotion**

Costs specified under this section must exclusively relate to advertising and promotion of the action through the appropriate medium. Advertising costs may comprise all expenditure linked to design, layout and publication (including billboards and sign posting) as well as the buying of advertising space.

Advertising costs should be differentiated according to the type of medium used e.g. professional press, posters etc. They should further specify separately the costs of concept, design and layout and the actual cost of the advertising space required.

Web pages costs should be detailed and, if necessary, the division between this item and other entries into the forecast budget for Internet and web costs should be duly justified in the 'Note on the budget'.

- **Costs of Bank Guarantee**

The costs for the bank guarantee are eligible expenses and can be included in the Estimated Budget.

Sub-Contracting Costs

This budget sub-heading should detail any amount paid to an external party which is not a Co-beneficiary and is carrying out a specific one-off task in connection with the action. The following costs may be included in this heading: sub-titling, dubbing, printing, certain accounting services.

Sub-contracting costs are only admissible if the staff of the member organisations of the partnership does not have the skills required. Subcontracting may not account for more than 30% of the total cost of the action. Sub-contracting costs must be substantiated by receipted invoices.

The sub-contracting costs required, the justification for sub-contracting and the procedure to be followed in identifying the relevant sub-contractor, should be clearly set out in the note accompanying the Estimated Budget. Sub-contracting costs should be limited to those specified in the original application. Any significant change will require the express prior agreement of the Agency.

Should the beneficiary undertake any procurement as part of the activities co-financed by the MEDIA Programme, the beneficiary shall award the contract to the tender offering best value for money, in compliance with the principles of transparency and equal treatment for potential contractors, care being taken to avoid any conflict of interests.

Sub-titling costs should specify the unit costs such as the number of languages (any additional explanation required should be added to the note that accompanies the forward budget).

Dubbing costs should specify the number of languages and the daily rate. Separate events should be detailed separately (any additional explanation required should be added to the note that accompanies the forward budget).

#### Reporting Costs

The costs for the certification of the Final Report by the approved external auditor shall be eligible.

Under this budget heading the following sub-headings can be included:

Auditing costs for the certification of the Final Financial Report by the approved external auditor

#### **Eligible Indirect Costs** (administrative costs)

A flat-rate amount, not exceeding 7% of the eligible direct costs of the action is eligible under indirect costs, representing the beneficiary's general administrative costs which can be regarded as chargeable to the action (i.e. rent of company offices, insurance, maintenance costs, telecommunications, postal charges, heating, lighting, water, electricity, office supplies, rental of stands on markets and festivals)

Indirect costs may not include costs entered under another budget heading.

Applicants' attention is drawn to the fact that in the case of organisations receiving an operating grant, indirect costs are no longer eligible under specific actions.

#### 9.4.2. Ineligible Costs

The following costs shall not be considered eligible:

- Return on capital,
- Debt and debt service charges,
- Provisions for losses or potential future liabilities,
- Interest owed,
- Doubtful debts,
- Exchange losses,
- VAT unless the beneficiary can show that he is unable to recover it, according to the applicable national legislation,
- Costs declared by the beneficiary and covered by another action or work programme receiving a European Union grant,
- Excessive or reckless expenditure,
- Contributions in kind,
- Any costs incurred by the beneficiary but re-invoiced to third parties,

#### 9.4.3. Calculation of the Final Grant Amount – Documents to be submitted

The Executive Agency will establish the final amount of the grant on the basis of the following documents:

- the final financial statement of costs actually incurred,
- a certificate on the financial statements and underlying accounts, produced by an approved auditor or in case of public bodies, by a competent and independent public officer, may be demanded by the authorising officer responsible in support of any payment on the basis of his assessment of risks. The certificate shall certify, in accordance with a methodology approved by the Agency, that the costs declared by the beneficiary in the financial statements on which the request for payment is based are real, accurately recorded and eligible in accordance with the grant agreement.

The certificate on the financial statements and underlying accounts shall be compulsory for interim payments per financial year and for payments of balances in cases of:

- grants for an action of EUR 750 000,00 or more, when the cumulative amounts of request for payment is at least EUR 325 000,00,
- operating grants of EUR 100 000,00 or more.

The calculation of the final grant amount by the Agency is based on a detailed final financial statement of the beneficiary, accompanied by supporting documentation for the incurred expenditure. If the eligible costs actually incurred by the beneficiary are lower than anticipated, the Agency will apply the rate of co-financing stated in the grant agreement to the expenditure actually incurred. The Agency also reserves the right to reduce the amount of the grant if the organisation has not fully implemented the agreed project/work programme.

Where applicable, the beneficiary will be required to reimburse any excess amounts paid by the Agency in the form of pre-financing.

## 10. SUB-CONTRACTING AND AWARD OF PROCUREMENT CONTRACTS

Where implementation of the action/"project" requires sub-contracting or the awarding of a procurement contract, the beneficiary and, where applicable, its partners must obtain competitive tenders from potential contractors and award the contract to the bid offering best value for money, observing the principles of transparency and equal treatment of potential contractors and taking care to avoid conflicts of interests.

Subcontracting is intended for specific, time-bound, project-related tasks which cannot be performed by the Consortium members themselves. In all cases, tasks to be subcontracted have to be identified in the proposal and the estimated amount entered in the budget. If this is not the case, prior written authorisation from the Agency must be obtained.

## 11. PUBLICITY

All grants awarded in the course of a financial year must be published on the Internet site of the European Union institutions during the first half of the year following the closure of the budget year in respect of which they were awarded. The information may also be published using any other appropriate medium, including the Official Journal of the European Union.

The beneficiary authorises the Agency to publish the following information in any form and medium, including via the Internet:

- the beneficiary's name and the address,
- the subject of the grant,
- the amount awarded and rate of funding<sup>3</sup>.

Upon a reasoned and duly substantiated request by the beneficiary, the Agency may agree to forgo such publicity, if disclosure of the information indicated above would threaten the safety of the beneficiaries or harm their business interests.

Beneficiaries must clearly acknowledge the European Union's contribution in all publications or in conjunction with activities for which the grant is used.

Furthermore, beneficiaries are required to give prominence to the name and logo of the European Commission on all their publications, posters, programmes and other products realised under the co-financed project.

<sup>3</sup> Article 110 FR; Article 169 IR; in the application form, require the applicant to confirm agreement to this.



If this requirement is not fully complied with, the beneficiary's grant may be reduced.

## 12. DATA PROTECTION

All personal data (such as names, addresses, CVs, etc.) will be processed in accordance with Regulation (EC) No 45/2001 of the European Parliament and of the Council of 18 December 2000 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data by the European Union institutions and bodies and on the free movement of such data.<sup>4</sup>

The applicant's replies to the questions in the application form are necessary in order to assess the grant application and these will be processed solely for that purpose by the department responsible for the Union grant programme concerned. On request, the applicant may be sent personal data and correct or complete them. For any question relating to these data, please contact the Agency. Beneficiaries may lodge a complaint against the processing of their personal data with the European Data Protection Supervisor at any time.

Applicants and, if they are legal entities, persons who have powers of representation, decision-making or control over them, are informed that, should they be in one of the situations mentioned in:

- the Commission Decision of 16.12.2008 on the Early Warning System (EWS) for the use of authorising officers of the Commission and the executive agencies (OJ L 344, 20.12.2008, p. 125), or
- the Commission Regulation of 17.12.2008 on the Central Exclusion Database – CED (OJ L 344, 20.12.2008, p. 12),

their personal details (name, given name if natural person, address, legal form and name and given name of the persons with powers of representation, decision-making or control, if legal person) may be registered in the EWS only or both in the EWS and CED, and communicated to the persons and entities listed in the above-mentioned Decision and Regulation, in relation to the award or the execution of a procurement contract or a grant agreement or decision.

## 13. PROCEDURE FOR THE SUBMISSION OF PROPOSALS

### 13.1. Publication

The Call for Proposals is published in the Official Journal of the European Union and on the website of the MEDIA Programme at the following address:

<http://ec.europa.eu/culture/media>

### 13.2. Application Form

Applications must be submitted using the official Application Forms (including the Budget Form). Only typed applications will be accepted.

Applicants are required to present one signed, dated original (unbound) and two bound copies of the application forms including the required annexes. All pages of the application forms have to be initialled and the declarations must be signed by an authorised signatory of the applying organisation(s).

Proposals should preferably be submitted in English. In order to accelerate and facilitate the evaluation process, all documents relevant to the assessment of the application submitted should be, when applicable, translated into English.

An electronic copy of the application shall also be included **on CD-Rom / DVD-Rom**.

The forms can be downloaded from the MEDIA website at the following address:

<http://ec.europa.eu/culture/media>

<sup>4</sup> Official Journal L 8, 12.1.2001.

### 13.3. Submission of the Grant Application

Only applications presented using the official Application Forms, having been completed correctly and in full, including a complete, correct and balanced budget in compliance with the limits set in the present Call for Proposals, in particular in section 9.4.1. (for example the 30% limit regarding Sub-contracting costs), having been signed and dated by the applicant's legally authorised representative and sent in 1 original and 2 copies, will be accepted.

Applications must be clearly marked with the following words: "**MEDIA Programme – PILOT PROJECTS – EACEA/10/2012**" and sent by registered mail or courier service (at the applicant's own expense) by **18/06/2012** at the latest, as shown on the postmark, to the following address:

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency  
MEDIA 2007 – Pilot Projects – EACEA/10/2012  
Mr Constantin Daskalakis (BOUR 03/30)  
Avenue du Bourget 1  
B - 1140 Brussels  
Belgium

#### **Applications delivered by hand must arrive before 3.00 pm on the relevant deadline.**

Applications sent by fax or email will not be accepted. Applications submitted after the relevant applications deadline will be rejected.

No modification can be made to the application after it has been submitted. However, if there is a need to clarify certain aspects, the Agency may contact the applicant for this purpose.

Applicants must provide all the documents requested and mentioned in the checklist attached to the application forms of the present Call for Proposals.

Only applications that fulfil the eligibility criteria will be considered for a grant.

Should an application be unsuccessful, the Agency will inform the applicant as soon as possible and in writing of the reasons for its decision with regard to the criteria established in this call for proposals.

Applicants will be informed as soon as possible whether or not the Commission has decided to grant them a financial contribution. This decision will be final.

Selected proposals will be subject to a financial analysis, in connection with which the Agency may ask the persons responsible for the proposed actions to provide additional information and, if appropriate, guarantees.

No file or document submitted will be returned to applicants at the end of the evaluation and award procedure.

### 13.4. Applicable Rules

- Council Regulation (EC, Euratom) No 1605/2002 of 25 June 2002 on the Financial Regulation applicable to the general budget of the European Communities. (OJ L 248, 16.9.2002, p. 1, as subsequently amended).
- Commission Regulation (EC, Euratom) No 2342/2002 of 23 December 2002 laying down detailed rules for the implementation of Council Regulation (EC, Euratom) No 1605/2002 on the Financial Regulation applicable to the general budget of the European Communities. (OJ L 357, 31.12.2002, p. 1, as subsequently amended).
- Decision n° 1718/2006/EC of the European Parliament and the Council of 15<sup>th</sup> November 2006 concerning the implementation of a programme of support for the European audiovisual sector (MEDIA Programme 2007-2013)



---

## Anexo 17

Formularios de los programas media  
para proyecto piloto 2007-2013





A programme of the European Union

**MEDIA Programme (2007-2013)**

**Call for Proposals EACEA/10/2012**

**Pilot Projects**

**Application Form**

**Action Title**

Council Decision N° 1718/2006/EC  
of the European Parliament and the Council



## CONDITIONS OF SUBMISSION

### 1. Proposal language

All sections must be completed, preferably in English, in order to be of assistance to the evaluators. In any case the applicants are requested to attach a translation of the abstract and an extended summary of the proposal in English. The action plan required in the application must in any case be in English.

### 2. Application form

Applications may only be submitted using this form. The Agency will accept only printed forms which have not been modified and which have been completed correctly, in full. The annexes requested may be hand-written. Please respect the format provided and follow the page order. You are strongly advised to read through the entire application form before beginning to complete it.

This form is available on the Internet and can be downloaded (in word format) at the following address, as well as the budget form (in excel):

[http://ec.europa.eu/culture/media/programme/newtech/pilot/forms/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/media/programme/newtech/pilot/forms/index_en.htm)

The application comprises two parts and five annexes (see section 5.1.2. of the Guidelines).

**Part A** collects administrative information about the proposal and its proposers (e.g. title of the proposed action, proposer's names and addresses, brief description of the work, total funding requested by type of expenditure, etc.).

**Part B** asks for a detailed description of the nature of the proposed action. Part B should also identify and describe the partners and their responsibilities within the proposed action.

The annexes requested are necessary to provide the Agency with additional administrative information to assist in the preparation of a contract if the proposal is successful.

### 3. Guidelines

Before completing the application form, please read these guidelines. The Agency reserves the right not to consider applications, **which do not provide all of the information requested. Applications, which do not comply with the eligibility criteria detailed in these guidelines, will not be considered.**

Applicants are requested to submit a detailed budget for each 12-month period, as well as a general forecast for the full period of the project (2 or 3 years). However their selection will be made on a yearly basis and will depend on results obtained and evolution at the moment of evaluation.

Particular attention should be given to the Financial Conditions (see section 9. of the Guidelines). Any costs presented in the budget which do not comply with the Financial Conditions will be considered as ineligible and will not be taken into account when calculating the support to be awarded.

Call for Proposals EACEA/10/2012

#### 4. Number of copies

Applicants are required to present one signed original application form completed with the requested annexes and two copies (including copies of the annexes.)

In addition, a **CD-Rom or DVD-Rom** with the application in electronic format (application form in Word, budget in Excel) shall be provided.

#### 5. Deadline for reception

All applications must be sent by registered mail or courier service (at the applicant's own expense) by **18/06/2012**. The postmark will be taken as proof of timely submission.

#### 6. Presentation and delivery

Proposals must be clearly marked with the following words: "**MEDIA Programme – Pilot Projects – EACEA/10/2012**" to the following address:

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency  
MEDIA Programme – Pilot Projects – EACEA/10/2012  
Mr Constantin Daskalakis (BOUR 03/30)  
Avenue du Bourget 1  
B - 1140 Brussels  
Belgium

**Proposals delivered by hand must arrive before 3.00 pm on the relevant deadline.**

Applications sent by fax or email will not be accepted.

**Call for proposals EACEA/10/2012**

Action Name:

Date:

**PART A: ADMINISTRATIVE INFORMATION**

<b>1- PURPOSE OF THE APPLICATION</b> <i>(double click in box to tick)</i>	
The same application <b>cannot</b> be submitted for different areas	
ACTION 1: <b>Distribution</b> : new ways of creating and distributing European audiovisual content via non linear services.	<input type="checkbox"/>
ACTION 2: <b>Open Media Production Environment</b>	<input type="checkbox"/>
ACTION 3: <b>Distribution - Promotion &amp; Marketing</b> : the use of web techniques to develop local Cinema Communities.	<input type="checkbox"/>
ACTION 4: <b>Audiovisual Junction Portal</b> : to widen and improve the access and the exploitation of structured information of European audiovisual content across multiple databases	<input type="checkbox"/>
<b>2- TITLE OF ACTION</b>	
Action title:	
Acronym (if any):	
Reference N° (for office use only):	
<b>3- DURATION OF PILOT PROJECT</b> <i>(double click in box to tick)</i>	
12 Months .....	<input type="checkbox"/>
24 Months .....	<input type="checkbox"/>
36 Months .....	<input type="checkbox"/>

**Call for proposals EACEA/10/2012**

Action Name:

Date:

4- ORGANISATION RESPONSIBLE FOR THE ACTION (co-ordinator) <sup>1</sup>
<p><i>Full legal Name:</i></p> <p><i>Legal Address:</i></p> <p><i>Tel (Office):</i></p> <p><i>Fax:</i></p> <p><i>Tel (Mobile):</i></p> <p><i>E-mail:</i></p> <p><i>Legal status:</i></p> <p><i>Correspondence address (if different):</i></p>

5- PERSON IN CHARGE OF THE ACTION WITHIN THE ABOVE ORGANISATION (who will be authorised to sign the Agreement for MEDIA support if the application is selected) <sup>2</sup>
<p><i>Name:</i></p> <p><i>Function:</i></p> <p><i>Address:</i></p> <p><i>Tel (Office):</i></p> <p><i>Fax:</i></p> <p><i>Tel (Mobile):</i></p> <p><i>E-mail:</i></p>

<sup>1</sup> If the action is selected, only the organisation designated in point 4 will be authorised to receive MEDIA support

<sup>2</sup> Similarly, only the legal representative mentioned in the official company documents will be authorised to sign the Grant Agreement for MEDIA support. Any subsequent changes must be duly substantiated and are subject to prior approval by the Agency.

**Call for proposals EACEA/10/2012**

Action Name:

Date:

**6- BRIEF DESCRIPTION OF ACTION (maximum 1000 characters)**

--

**7- ACTION BUDGET**

The next two pages are the templates for the budget (7.1 – Expenditure & 7.2 – Income).

The budget must be balanced and should indicate clearly the budgetary year. It must be initialled on every page by the legal representative of the co-ordinator.

Please fill in one budget (expenditure and income) for every year of the action in order to show an overview of the costs for subsequent years.

However the financial contribution requested from the MEDIA Programme may only be awarded for the current year. Any further contribution will be subject to a new application for the action.

Call for proposals EACEA/10/2012

Action Name:

Date:

Signature: .....				
YEAR:				
7.1 Estimated Budget	Rate per Day or Unit Price	Number of Days or Units	in Euro	% of total costs
<i>Personnel costs, travel &amp; subsistence costs &amp; any budget item should be broken down in detail</i>				
<b>1 - Personnel Costs</b> <i>(please specify Name &amp; Job Title)</i>				
1.1. - Management Staff (Managers, Executives...)				
1.2. - Assistants, Secretaries, Temporary Staff				
1.3. - Miscellaneous Staff (e.g. IT, accountancy...)				
<b>TOTAL Heading 1</b>				
<b>2 - Operating Costs</b> <i>(please specify)</i>				
2.1 - Travel and Subsistence Costs				
2.2 - Durable Equipment				
2.3 - Advertising and Promotion Costs				
2.4 - Costs of Bank Guarantee				
2.5 - Other Operating Costs				
<b>TOTAL Heading 2</b>				
<b>3 - Sub-contracting Costs</b> <i>Limited to 30% of the total eligible costs</i> <i>(please specify)</i>				
<b>TOTAL Heading 3</b>				
<b>4 - Reporting Costs</b>				
4.1 - Costs of the certification by the Approved External Auditor				
<b>TOTAL Heading 4</b>				
<b>SUB-TOTAL (1+2+3+4)</b>				
<b>Overheads: May not exceed 7% of the total eligible costs (Sub-total)</b>				
		<b>maximum</b>		
<b>TOTAL in Euro</b>				



## Call for proposals EACEA/10/2012

Action Name:

Date:

### **MEDIA BUDGET – Explanatory note**

The estimated budget as well as the final report has to be presented in exactly the same way and structured as follows:

1. Heading (*level to verify the transfers allowed*)
  - 1.1. Sub-heading (*expense category*)
    - 1.1.1. Item (*expense level*)
      - 1.1.1.1. Sub-item (*detail of expense level*)

To avoid rejection of expenses when submitting the final report, rules described below must be respected when carrying out the action:

#### **1. Heading**

The number of headings cannot be changed after the signature of the contract, even through an amendment.

#### **1.1. Sub-heading**

Additional sub-headings can be added through a prior amendment to the initial eligible estimated budget.

#### **1.1.1. Item**

Additional Items can be added through a simple prior written approval by the Agency.

#### **1.1.1.1. Sub-item**

Additional sub-items can be added by the Beneficiary without prior Agency approval as far as the sum of the new sub-items is not superior to the total of the existing specific sub-items, already mentioned in the eligible estimated budget.

➤ *As specified in the agreement art II.14.1, to be considered as eligible costs of the action, costs must be provided for in the estimated budget. To satisfy this requirement, **sub-heading level will be considered.***

➤ *Should the transfers between headings exceed the limit of 10% specified in art I.3.4, the provisions of art II.13.3 apply and prior amendment has to be requested by the beneficiary providing a modified estimated budget. It is to be noted that the total of the **estimated budget cannot be changed.***

**Call for proposals EACEA/10/2012**

Action Name:

Date:

Signature: .....				
YEAR:				
7.2 Financing Plan	Type of Document	Date of Signature	in Euro	% of total costs
<b>1 - Own Resources</b> - Applicant's Investment - Action's Revenues				
<b>2 - Private Sources</b> <i>(contributions in kind cannot be included)</i>  <i>Please indicate names of companies and amounts of co-financing</i>				
<b>3 - Public Funding other than MEDIA 2007</b> <i>(local, regional, national and supranational sources)</i>  <i>Please indicate names of funding bodies and amounts of support</i>				
<b>4 - Financial contribution requested from the MEDIA 2007 Programme</b>  <b>TOTAL INCOME in Euro</b>				
The budget must be balanced, i.e. Income (Part 7.2), including the financial contribution requested from the MEDIA 2007 Programme, must match Expenditure (Part 7.1). Otherwise the Agency reserves the right not to accept the application.				

Signature of the legal representative	Date
---------------------------------------	------

**7.3- NOTE TO THE ESTIMATED BUDGET**

This Note should justify the costs incurred under the various Budget Headings and establish the direct link with the execution of the Action. Attention should be given to the details requested in Section 9 of the Guidelines.

**Call for proposals EACEA/10/2012**

Action Name:

Date:

**PART B: PRESENTATION OF THE PROPOSED ACTION**

**8- OBJECTIVES**

This section should not exceed two pages. The objectives should be achievable within the action's period, not through any subsequent developments, and should be quantifiable and verifiable. Evaluations will measure the progress of the action work against these objectives.

**9- ACTION PARTNERS**

(to be filled in for each partner of the action, **INCLUDING the co-ordinator**),

9.1 - ADMINISTRATIVE INFORMATION (to be filled in for each partner of the action)		
Name of Partner	Type of Activity <sup>3</sup>	Reg. nr
Signatory name <sup>4</sup>	Contact name (if different)	VAT nr
Phone nr	Fax nr	Mobile nr
e-mail	Official registered address	

**9.2 - DESCRIPTION OF PARTNERS (to be filled in for each partner of the action)**

This section, should provide a short description of participating organisations and key persons involved:

1. Short profile of each organisation participating in the action (no more than two pages per organisation)
2. Short CVs of the key persons to be involved (no more than one page per CV), stating their function within the action
3. How organisations and key people complement each other (no more than one page)

<sup>3</sup> Type of Activity: Area of expertise of the partner

<sup>4</sup> Signatory according to the organisation's registration documents

**Call for proposals EACEA/10/2012**

Action Name:

Date:

9.3 - DECLARATION (to be filled in for each partner of the project)

I, the undersigned (**First Name, Last Name**), acting as (**Position**) for (**Full Organisation Name**), certify that the organisation I manage is registered in an eligible country (as defined in section 5.2 of the Guidelines).

I hereby confirm:

- that the content of the action, for which support is requested, does not consist of advertising, pornographic or racist material nor advocates violence;
- that I am familiar with the "Guidelines for Pilot Projects" to Call for Proposals EACEA/10/2012 of the MEDIA Programme and that I accept and observe the conditions and procedures specified therein;
- that I strictly respect the confidentiality of any document (including the contents of sealed envelopes) I receive from the partners of the action;
- that the information contained in this application form is true and verifiable;
- that the person signing this application has been duly authorised by the company to do so.
- that I, in the name of (**Full Organisation Name**), designate (**Full Name of the Organisation co-ordinating the action**) as the Co-ordinator of (**Action Name**) in the event of a grant agreement with the Agency.
- that, should a MEDIA support be granted and the source of co-financing declared in the estimated budget not be confirmed yet, the Co-ordinator undertakes to guarantee financial cover for the action;
- that I have the financial and operational capacity to complete the proposed action.

Place: \_\_\_\_\_ Date / / \_\_\_\_\_ (day/month/year)

Signature \_\_\_\_\_ Name of the Organisation

Name and position in capitals \_\_\_\_\_ Stamp of the applicant / contracting organisation

## Call for proposals EACEA/10/2012

Action Name:

Date:

### 10- ACTION WORK PLAN

This section, which should not exceed 20 pages, describes the work planned in order to achieve the objectives of the action. Essential elements of the work plan:

1. Introduction, explaining the structure of the work plan and the methodology that enables achievement of the action
2. Work plan of the action, showing the timing of the work to be accomplished
3. Graphical presentation of the action's components, illustrating their separate elements
4. Detailed action description including identification of significant risks and contingency plans.

### 11- ACTION'S CONTRIBUTION TO THE OBJECTIVE OF THE PILOT PROJECTS SCHEME

According to Decision 1718/2006/EC, the objective of the Pilot Projects scheme is to ensure that the programme adapts to market developments, mainly in connection with the introductions and use of information and communication technologies.

This section should identify the priorities of the submitted project and in which way, the action contributes to the above mentioned objective

Each part of this section is limited to one page.

- 11.1 – Please explain how the submitted action contributes to the objectives of the Pilot Projects scheme.
- 11.2 – Please describe the extent and the potential of the European Dimension of submitted action, in terms of origin of the content, target audience and network of partners.
- 11.3 – Please describe the envisaged strategies of the submitted action, in order to reach the planned objectives and target audience...
- 11.4 – Please explain in a concise manner the financial strategy and choices made in order to realise the action.
- 11.5 – Please describe briefly the management plan and the added value of the partners.
- 11.6 – Please describe the plan for dissemination of the results.
- 11.7 – Please describe clearly the nature and choice of the technology to be used for the purpose of the submitted action.

### 12- MANAGEMENT

This section, which should not exceed five pages, should describe the management structure and management planning for the action, the decision making structures to be applied, the communication flow within the grouping, the quality assurance measures to be implemented, and should demonstrate how changes will be controlled and any conflicts resolved.

### 13- ECONOMIC DEVELOPMENT

This section, which should not exceed five pages, should highlight future plans. The action should clearly identify the conditions required to maximise project success. Strategic impact of the proposed action in terms of improvement of competitiveness or creation of markets and of market opportunities for the participants should be described. This should include assessment of market size, competition, pricing and potential sales.

**Call for proposals EACEA/10/2012**

Action Name:

Date:

**ANNEXES**

Please fill in and attach the following annexes in the correct order, as required. The following annexes must be filled by the co-ordinator of the action ONLY.

- **Annex I: Financial Identification** (Bank detail sheet to be completed and signed by bank manager and authorised signatory of applicant organisation)

A template is available on:

[http://ec.europa.eu/budget/contracts\\_grants/info\\_contracts/financial\\_id/financial\\_id\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/financial_id/financial_id_en.cfm)

- **Annex II: Legal entity form**

A template is available on:

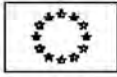
[http://ec.europa.eu/budget/contracts\\_grants/info\\_contracts/legal\\_entities/legal\\_entities\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/legal_entities/legal_entities_en.cfm)

- **Annex III: Financial Capacity form**
- **Annex IV: Declaration**
- **Annex V: Acknowledgement of Receipt**



Call for proposals EACEA/10/2012  
Action Name:  
Date:

### ANNEX I: FINANCIAL IDENTIFICATION



#### FINANCIAL IDENTIFICATION

PRIVACY STATEMENT [http://ec.europa.eu/budget/library/execution/privacy\\_statement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/budget/library/execution/privacy_statement_en.pdf)

ACCOUNT NAME (3)	
ACCOUNT NAME (1)	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
ADDRESS	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
TOWN/CITY	<input type="text"/>
POSTCODE	<input type="text"/>
COUNTRY	<input type="text"/>

*(1) The name or title under which the account has been opened and not the name of the authorized agent*

CONTACT	<input type="text"/>
TELEPHONE	<input type="text"/>
FAX	<input type="text"/>
E - MAIL	<input type="text"/>

BANK	
BANK NAME	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
BRANCH ADDRESS	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
TOWN/CITY	<input type="text"/>
POSTCODE	<input type="text"/>
COUNTRY	<input type="text"/>
ACCOUNT NUMBER	<input type="text"/>
IBAN (2)	<input type="text"/>

*(2) If the IBAN Code (International Bank account number) is applied in the country where your bank is situated*

**REMARKS :**

<b>BANK STAMP + SIGNATURE OF BANK REPRESENTATIVE</b> (Both obligatory)(3)	<b>DATE:</b>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
	<b>SIGNATURE OF ACCOUNT HOLDER :</b> (Obligatory)
	<input type="text"/>

*(3) It is preferable to attach a copy of recent bank statement. Please note that the bank statement has to provide all the information listed above under 'ACCOUNT NAME' and 'BANK'. In this case, the stamp of the bank and the signature of the bank's representative are not required. The signature of the account-holder is obligatory in all cases.*

Call for proposals EACEA/10/2012  
Action Name:  
Date:

ANNEX II: LEGAL ENTITY FORM



**LEGAL ENTITY**

PRIVACY STATEMENT

[http://ec.europa.eu/budget/contracts\\_grants/info\\_contracts/legal\\_entities/legal\\_entities\\_en.cfm#en](http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/legal_entities/legal_entities_en.cfm#en)

**PRIVATE COMPANY**

<b>COMPANY TYPE</b>	
<b>NGO</b>	YES NO (Non-Governmental Organisation)
<b>NAME(S)</b>	
<b>ABBREVIATION</b>	
<b>ADDRESS OF HEAD OFFICE / FISCAL ADDRESS</b>	<b>SPECIMEN</b>
<b>POSTCODE</b>	
<b>TOWN/CITY</b>	
<b>COUNTRY</b>	
<b>VAT (*)</b>	
<b>PLACE OF REGISTRATION</b>	
<b>DATE OF REGISTRATION</b>	
DD MM YYYY	
<b>REGISTRATION No (2)</b>	
<b>PHONE</b>	<b>FAX</b>
<b>E-MAIL</b>	
<b>THIS "LEGAL ENTITY" FORM SHOULD BE COMPLETED AND RETURNED TOGETHER WITH:</b>	
<b>1. A COPY OF THE VAT REGISTRATION DOCUMENT IF APPLICABLE AND IF THE VAT NUMBER DOES NOT APPEAR ON THE OFFICIAL DOCUMENT REFERRED TO AT 2 BELOW.</b>	
<b>2. A COPY OF SOME OFFICIAL DOCUMENT (OFFICIAL GAZETTE, COMPANY REGISTER ETC.) SHOWING THE NAME OF THE LEGAL ENTITY, THE ADDRESS OF THE HEAD OFFICE AND THE REGISTRATION NUMBER GIVEN TO IT BY THE NATIONAL AUTHORITIES.</b>	

DATE AND SIGNATURE OF AUTHORISED REPRESENTATIVE

PLEASE USE THE FORM RELEVANT TO THE NATURE OF THE APPLICANT ORGANISATION. THESE FORMS ARE AVAILABLE ON THE WEBSITE:

[http://ec.europa.eu/budget/contracts\\_grants/info\\_contracts/legal\\_entities/legal\\_entities\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/legal_entities/legal_entities_en.cfm)

**Call for proposals EACEA/10/2012**

Action Name:

Date:

**ANNEX III: FINANCIAL CAPACITY**

**Funding of the action**

Total costs of the action: EUR  
Amount requested from the MEDIA Programme: EUR  
Other funds already obtained for the action (not from MEDIA): EUR  
Total number of months of the action (max 18 months):

**Tick the relevant box for the coordinator of the applicant organisation:**

- The applicant is a **commercial company**  
 The applicant is a **non-profit organization**  
 The applicant is a **public law body**: it is exempted from the verification of its financial capacity.

**To be provided ONLY by private companies when they request a single grant agreement exceeding 25.000€:**

Please specify whether in accordance with your national legislation, the annual accounts have been:

**Approved by:**

- Board  General Assembly  
 Other (please specify).....

Date:..... Signed by:.....

Position:.....

**Certified by:**

- an approved auditor external to the company in compliance with the Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council of 17 May 2006 on statutory audits of annual accounts and consolidated accounts.

**SUPPORTING DOCUMENTS TO BE ANNEXED TO THIS FORM**

- For commercial companies: Complete and certified annual accounts (balance sheet, profit and loss account and the annexes) for the 2 most recent years available
- For non profit companies: Complete and certified annual accounts (balance sheet, profit and loss account and the annexes) for the most recent year available

Call for proposals EACEA/10/2012

Action Name:

Date:

Depending on the legal status of your company/organisation, please fill in point a) or point b)

**a) NON-PROFIT ORGANISATION ONLY**

When not exempted from the calculation of its financial capacity, the applicant must provide the figures requested based on the most recent complete annual accounts<sup>5</sup> enclosed with this application

Financial Year: .....

Currency: .....

**Information to be extracted from the Balance Sheet**

Equity (Capital and reserves<sup>6</sup>):

Formation expenses

Total assets<sup>7</sup>:

**Information to be extracted from the Profit and Loss Account**

Profit or loss for the financial year *before* income tax<sup>8</sup>:

Total costs<sup>9</sup>:

**b) COMMERCIAL COMPANIES ONLY**

When not exempted from the calculation of its financial capacity, the applicant must provide the figures requested based on the complete<sup>10</sup> annual accounts for the two most recent years enclosed with this application :

Financial Year: .....

Currency: .....

**PLEASE NOTE THAT THE FOLLOWING INFORMATION MUST BE PROVIDED FOR THE LAST 3 YEARS WHEN AVAILABLE:**

<sup>5</sup> Balance sheet as well as the Profit and loss account and the annexes.

<sup>6</sup> Capital and reserves = Equity capital (called up shared capital + share premium account + (profit/loss account)). The figure is part of the liabilities side.

<sup>7</sup> Balance sheet total = total assets side = total liabilities side.

<sup>8</sup> Profit/loss is the difference between the Operating financial and extraordinary income) and the Operating, financial and extraordinary charges). Please indicate whether this amount is positive (« + ») or negative (« - »).

<sup>9</sup> Total costs = total of operating expenses, financial charges, extraordinary charges and taxation charges before income tax.

<sup>10</sup> Balance sheet as well as the Profit and loss account and the annexes.

**Call for proposals EACEA/10/2012**

Action Name:

Date:

<b>Accounting year:</b>			
Profit/loss of the financial year <i>after tax</i>	.....	.....	.....
Depreciations	.....	.....	.....
Dividends	.....	.....	.....
Equity (Capital and reserves)	.....		
Total assets	.....		
Current assets	.....		
Current liabilities	.....		
Total costs from the Profit & Loss account	.....		
Date: .....			
Name: .....			
Signature of the applicant's <u>legal representative</u> :			

<b>Ongoing grants and new applications under review</b> (This must be filled in by all applicants.)				
Ongoing subsidies granted by the Media Programme in the course of the last three years <b>and</b> request for subsidy in Progress. In this case, specify "P" in the column "status" ( <i>if the support is granted, the applicant must inform the MEDIA programme of it</i> ).				
Title & reference of the action	Status (O/P)	Total costs of the action	Media contribution	Duration of the action (years/months)

**Call for proposals EACEA/10/2012**

Action Name:

Date:

**ANNEX IV: DECLARATION**

<p>I, the undersigned, certify that all information contained in this application and annexes, including the action description, is correct to the best of my knowledge.</p> <p>I confirm that my organisation has the financial and operational capacity to complete the proposed action.</p> <p>I take note that under the provisions of the Financial Regulation applicable to the general budget of the European Union<sup>11</sup>, grants may not be awarded to applicants who are in any of the following situations:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(a) if they are bankrupt or being wound up, are having their affairs administered by the courts, have entered into an arrangement with creditors, have suspended business activities, are the subject of proceedings concerning those matters, or are in any analogous situation arising from a similar procedure provided for in national legislation or regulations;</li><li>(b) if they have been convicted of an offence concerning their professional conduct by a judgment which has the force of res judicata;</li><li>(c) if they have been guilty of grave professional misconduct proven by any means which the contracting authority can justify;</li><li>(d) if they have not fulfilled obligations relating to the payment of social security contributions or the payment of taxes in accordance with the legal provisions of the country in which they are established or with those of the country of the contracting authority or those of the country where the contract is to be performed;</li><li>(e) if they have been the subject of a judgment which has the force of res judicata for fraud, corruption, involvement in a criminal organisation or any other illegal activity detrimental to the Union's financial interests;</li><li>(f) if following another procurement procedure or grant award procedure financed by the Union budget, they have been declared to be in serious breach of contract for failure to comply with their contractual obligations.</li><li>(g) if, in their grant application, they are subject to a conflict of interest;</li><li>(h) if, in their grant application, they are guilty of misrepresentation in supplying the information required by the contracting authority as a condition of participation in the grant award procedure or fail to supply this information.</li></ul> <p>I confirm that neither I nor the institution for which I am acting as legal representative are in any of the situations described above, and am aware that the penalties set out in the Financial Regulation may be applied in the case of a false declaration.</p> <p>In the event that my grant application is successful, I authorise the Commission/ Agency to publish on its Internet site or in any other appropriate medium:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• The name and address of the beneficiary of the grant;</li><li>• The subject of the grant;</li><li>• The amount awarded and the rate of funding of the costs of the approved work programme.</li></ul>	
Place:	Date / / (day/month/year)
Signature of the legal representative	Stamp of the applicant / contracting organisation
Name and position in capitals	

<sup>11</sup> Council Regulation No 1605/2002 (OJ L248 of 16/09/2002) and Commission Regulation No 2342/2002 (OJ L357 of 31/12/2002).



**Call for proposals EACEA/10/2012**

Action Name:

Date:

**ANNEX V: ACKNOWLEDGEMENT OF RECEIPT**

<p><i>To be completed by the applicant</i></p> <p><b>Address to which acknowledgement should be sent:</b></p> <p>(Complete the right-hand column)</p>	
---	--

<p><b>MEDIA Programme (2007-2013)</b></p> <p><b>Call for Proposals EACEA/10/2012</b></p> <p><b>Pilot Projects</b></p> <p>Education, Audiovisual and Culture Executive Agency</p>
--

<p><b>ACKNOWLEDGEMENT OF RECEIPT</b></p> <p><i>To be completed by the applicant</i></p> <p><b>Application form for action entitled:</b></p> <hr/> <p>Reference number to be quoted in all correspondence (<i>will be attributed by the Agency</i>):</p> <p><b>1210 PP01</b></p>
---

<p><b>Education, Audiovisual and Culture Executive Agency</b></p>
---

## Call for proposals EACEA/10/2012

Action Name:

Date:

### CHECKLIST

This checklist will help you check that your proposal is complete and meets all the eligibility criteria and formal requirements of the programme. Your project will be evaluated only if your application fulfils all the following criteria:

- Administrative information about the submitted Action and the applicant organisation (A.1 to A.5)
- Brief description of the Action (A.6)
- Action Budget: Expenditure and Income (A.7.1 & A.7.2) **initialled on every page**
- Action Objectives: Content and Strategies for Commercialisation (B.8)
- Action Partners (**for each partner**):
  - Administrative information (B.9.1)
  - Description of the organisation (B.9.2), including **CVs of the key persons and short profiles of the organisations involved in the action**
  - **DECLARATION signed, stamped and dated (B.9.3)**
- Action Work Plan (B.10)
- Action 's Contribution to the objective of the Online Distribution scheme (B.11)
- Management (B.12)
- Economic Development (B.13)
- Mid-term Activity & Financial Reports from the previous period (for projects already supported)

- 
- Financial Identification Form (**Annex I**)
  - Legal Entity Form (**Annex II**), together with:
    - **a copy of the statutes of the applicant organisation**
    - **the official registration document**
    - **the VAT registration document**
  - Financial Capacity Form (**Annex III**), together with (**only for the co-ordinator**):
    - **the balance sheet for the last fiscal year (2 years for profit companies)**
    - **the profit & loss account for the last fiscal year (2 years for profit companies)**
    - **when the requested contribution from the MEDIA Programme is higher than € 500,000, the full audited accounts for the last fiscal year, certified by an approved auditor**
  - Declaration **signed, stamped and dated (Annex IV)**
  - Acknowledgement of Receipt (**Annex VI**)

- 
- Does your action fulfil the European dimension criterion (i.e. content from at least four eligible countries representing at least three different official languages of the European Union<sup>12</sup>)?
  - Is the budget presented in conformity with the format and instructions of the application form?
  - Have all sections (of Part A & B) of your application been **printed**? (Hand-written documents are not acceptable)
  - Have you submitted **one signed and dated original application form** and **two copies**?
  - Have you included an electronic copy of the entire application **on CD-Rom / DVD-Rom**?

---

<sup>12</sup> For the purpose of Call for Proposals EACEA/10/2012, this means the 23 official languages of the European Union, as well as Norwegian, Icelandic, Croatian and Bosnian.



---

## Anexo 18

Resolución de ayuda a la innovación tecnológica de las empresas por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. BOJA nº 249, para el período 2008-2013





Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA  
**CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA**

S A L I D A	<b>JUNTA DE ANDALUCÍA</b>		
	CICE - REGISTRO GENERAL		
	IDEA	05 FEB. 2010	MÁLAGA
	200 917	993	HORA



NT290021261389430501931


PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA MEDIA2 S.L.  
 MONICA HINOJOSA BECERRA  
 C/ JACARANDA Nº12 LOCAL 2  
 MIJAS (MÁLAGA) - 29649

REF: CODIGO DE SOLICITUD / 750661

Estimado/ señor/a

Adjunto le remito la Resolución dictada sobre la solicitud de incentivos presentada al amparo de la Orden de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de 9 de diciembre de 2008, por la que se establece un programa de incentivos para el fomento de la innovación y el desarrollo empresarial en Andalucía.

En la sección 'incentivos' del portal [www.agenciaidea.es](http://www.agenciaidea.es) podrá encontrar información acerca de cómo acreditar al cumplimiento de condiciones así como formularios que le facilitarán la solicitud de cobro de los incentivos.

Código Seguro de verificación: Q6keczKA4TFOnHnYrcDL+DJLYdAU3n8j. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <a href="https://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/verificafirma/">https://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/verificafirma/</a> Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.			
FIRMADO POR	MARCOS MEDINA JOSE LUIS	FECHA	05/02/2010
ID. FIRMA	nucleoafv5.cice.junta-andalucia.es	PÁGINA	1 / 5
 Q6keczKA4TFOnHnYrcDL+DJLYdAU3n8j			

Gerencia Provincial  
 C/ster. 5  
 29015 Málaga  
 Tel. 951 042 902  
 Fax 951 042 913  
 E-mail: [malaga@agenciaidea.es](mailto:malaga@agenciaidea.es)






**RESOLUCIÓN DE LA AGENCIA DE INNOVACION Y DESARROLLO DE  
 ANDALUCIA**

VISTA la solicitud de incentivos presentada al amparo de la Orden de la Consejería de Innovación Ciencia y Empresa de 9 de diciembre de 2008 (BOJA núm 249 de 17/12/2008) y modificada por Orden de 28 de septiembre de 2009 (BOJA núm 201 de 14/10/2009), por la que se convocan incentivos al Fomento de la Innovación y al Desarrollo Empresarial y se dictan normas específicas para su concesión y justificación para los años 2008 a 2013 , se constata que:

1. La entidad solicitante y el proyecto a ejecutar son:

Solicitante:	PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA MEDIA2 S.L.
Cif/Nif:	B92165281
Código de solicitud:	750661
Proyecto:	ANIMACIÓN TV, INTERNET Y MULTIMEDIA
Ubicación del proyecto:	MIJAS (MÁLAGA)

- La solicitud y demás información, que fue presentada el día 07/09/2009, ha sido analizada por la Gerencia Provincial de MÁLAGA de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía y se ha comprobado que reúne los requisitos exigidos en la citada Orden.
- En virtud del punto anterior, dicha Gerencia Provincial emitió un informe sobre el grado con que el proyecto se adecuaba a la Orden, analizando aspectos técnicos, económicos y financieros del proyecto.
- La Comisión de Valoración PROVINCIAL, en sesión de 26/01/2010, estudió y valoró el proyecto de inversión presentado conforme a los criterios establecidos al efecto, proponiendo la concesión de incentivos al proyecto.
- En virtud del artículo 7 de la Orden reguladora de estos incentivos y con arreglo a lo establecido en el artículo 101 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía tiene delegada la competencia para la resolución de las solicitudes de incentivos, competencia que ejercerá de acuerdo con el artículo 23 apartado 1.2. de la citada Orden. En consecuencia, la competencia para dictar esta resolución


Código Seguro de verificación: Q6keczKA4TFOnHnYrcDL+DJLYdAU3n8j. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <a href="https://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciaempresa/verificafirma/">https://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciaempresa/verificafirma/</a> Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.			
FIRMADO POR	MARCOS MEDINA JOSE LUIS	FECHA	05/02/2010
ID. FIRMA	nucleoafv5.cice.junta-andalucia.es	PÁGINA	2 / 5
 Gerencia Provincial C/ster-5 29015 Málaga Tel. 951 042 902 Fax 951 042 913 E-mail: malaga@agenciaidea.es			



Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA  
**CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA**

Notificar al interesado la presente Resolución advirtiéndole que contra la misma, que no pone fin a la vía administrativa, podrá interponerse recurso de alzada ante el Director General de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, en el plazo de un mes contado desde el día siguiente al de su notificación, conforme a lo dispuesto en los artículos 114 y 115 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, que será resuelto de conformidad con los artículos 102 y 115 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía.

EL CONSEJERO DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA  
 Por Delegación, el Gerente Provincial de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía  
**JOSE LUIS MARCOS MEDINA**

Código Seguro de verificación: Q6keczKA4TF0nHnYrcDL+DJLYdAU3n8j. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <a href="https://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/verificafirma/">https://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/verificafirma/</a> Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.			
FIRMADO POR	MARCOS MEDINA JOSE LUIS	FECHA	05/02/2010
ID. FIRMA	nucleoafv5.cice.junta-andalucia.es	PAGINA	4 / 5
 Gerencia Provincial Cstcr. 3 29015 Málaga Tel. 951 042 902 Fax 951 042 913 E-mail: malaga@agenciaidea.es			





corresponde al Gerente Provincial por delegación expresa del titular de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.

**RESUELVE**

Conceder los incentivos solicitados que se expresan a continuación y cuyas características se recogen en los anexos a la presente Resolución.


TIPO	IMPORTE(Euros)	ANEXO
Fondo perdido	24.356,09	1

La concesión de estos incentivos quedará supeditada al cumplimiento de las siguientes condiciones:

A. Deberá justificarse la inversión/gasto y la distribución por capítulos que se indica a continuación

INVERSIÓN / GASTO A JUSTIFICAR Y DISTRIBUCION POR CAPÍTULOS	
Capítulo de Inversión / Gasto	Cuantía (Euros)
Adquisición y tratamiento de software	13.858,52
Equipos informáticos o de infraestructura de TIC en general	47.031,71
Total de inversión / gasto	60.890,23

- B. La actividad objeto del presente proyecto se realizará en MIJAS (MÁLAGA).
- C. Las establecidas en la Orden de la Consejería de Innovación Ciencia y Empresa de 9 de diciembre de 2008 (BOJA 249 de 17 de diciembre de 2008), por la que se convocan incentivos al Fomento de la Innovación y al Desarrollo Empresarial y se dictan normas específicas para su concesión y justificación para el periodo 2008-2013, en particular, las establecidas en los artículos 2, 5, 6, 7, 8, 24, 25 y 26.
- D. El plazo para la ejecución del proyecto será hasta el 19/11/2010 y para la acreditación de las condiciones fijadas en la resolución hasta el 19/02/2011.

Código Seguro de verificación: Q6keczKA4TFOnHnYrcDL+DJLYdAU3n8j. Permite la verificación de la integridad de una copia de este documento electrónico en la dirección: <a href="https://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/verificafirma/">https://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/verificafirma/</a> Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica.			
FIRMADO POR	MARCOS MEDINA JOSE LUIS	FECHA	05/02/2010
ID. FIRMA	nucleoafv5.cice.junta-andalucia.es Q6keczKA4TFOnHnYrcDL+DJLYdAU3n8j	PÁGINA	3 / 5
			
Q6keczKA4TFOnHnYrcDL+DJLYdAU3n8j			

Gerencia Provincial  
C/ster, 5  
29015 Málaga  
Tel. 951 042 902  
Fax 951 042 913  
E-mail: malaga@agenciaidea.es

---

## Anexo 19

Solicitud de ayuda a la innovación tecnológica de las  
empresas por la Agencia de Innovación y Desarrollo de  
Andalucía IDEA. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.  
BOJA nº 249, para el período 2008-2013





Id. Proyecto: 38943



Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA  
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, INNOVACIÓN Y CIENCIA



UNIÓN EUROPEA  
FONDO EUROPEO DE  
DESARROLLO  
REGIONAL

INCENTIVOS PARA EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN ANDALUCÍA

Orden de 9 De Diciembre de 2008 de incentivos para el fomento de la innovación y desarrollo empresarial de Andalucía  
(BOJA nº 249 de 17 de Diciembre de 2008)

## SOLICITUD DE CUMPLIMIENTO

## COPIA VÁLIDA

1 DATOS DEL SOLICITANTE				
APELLIDOS Y NOMBRE/RAZON SOCIAL		N.I.F./C.I.F.	CORREO ELECTRONICO	
PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA MEDIA2 S.L.		B92165281	produccion@tvmedia2.com	
DOMICILIO SOCIAL	MUNICIPIO	PROVINCIA	CÓD POSTAL	TELÉFONO
C/ JACARANDA Nº12 LOCAL 2	MIJAS	MÁLAGA	29649	609304772

2 DATOS DEL PROYECTO/ACTUACIÓN			
DENOMINACIÓN			
ANIMACIÓN TV, INTERNET Y MULTIMEDIA			
EMPLAZAMIENTO DE LA ACTIVIDAD OBJETO DE LA SOLICITUD	MUNICIPIO	PROVINCIA	CÓD POSTAL
C/ JACARANDA Nº 12 LC. 2	MIJAS	MÁLAGA	29649

3 INCENTIVOS CONCURRENTES				
TIPOLOGÍA	ENTIDAD	FECHA CONCESIÓN	SITUACIÓN	IMPORTE
			TOTAL	0,00
Declaración jurada no recepción otras ayudas <input checked="" type="checkbox"/>				

4 DETALLE EMPLEO			
ANTES DE SOLICITUD		DESPUÉS DE SOLICITUD	
Fijo Hombre:		Fijo Hombre:	
Fijo Mujer:		Fijo Mujer:	
Eventual Hombre:		Eventual Hombre:	
Eventual Mujer:		Eventual Mujer:	

<https://ws124.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/incentivosaempresas20...> 19/11/2010



<b>5 CUENTA JUSTIFICATIVA</b>		
CONCEPTOS INCENTIVABLES	IMPORTE CON IVA	IMPORTE SIN IVA
Adquisición y tratamiento de software	13.859,78	11.751,06
Equipos informáticos o de infraestructura de TIC en general	47.038,72	40.447,81
	0,00	0,00
<b>TOTALES</b>	<b>60.898,50</b>	<b>52.198,87</b>

<b>6 FICHA ACREDITACIÓN OFERTAS PROVEEDORES</b>			
ELEMENTO	JUSTIFICACIÓN	PROVEEDOR ELEGIDO	IMPORTE OFERTA
			<b>TOTAL</b>
			<b>0,00</b>

<b>7 DATOS ENTIDAD FINANCIERA</b>
NO APLICA

<b>8 DOCUMENTACIÓN APORTADA</b>	
Tipología	Fichero
Certificado de Seguridad Social	certificado al corriente SS julio2010.pdf
Certificado de Titularidad de Cuenta	certificado de titularidad de cuenta Cajasur001.pdf
Cuenta Justificativa	factura nº 2792 Planeta Electrónico001.pdf
Cuenta Justificativa	factura nº 2062 Planeta Electrónico001.pdf
Cuenta Justificativa	factura 10003310 RG Computer002.pdf
Cuenta Justificativa	Factura 10579 MassDigital.pdf
Obligaciones Tributarias	CERTIFICADO AL CORRIENTE HACIENDA JULIO2010.PDF
Otros	Cuenta Justificativa COD.SOLICITUD750661 NOV2010.pdf
Otros	resolucion agencia idea cod. sol. 750661 5 febr 2010.pdf
Otros	Cif tvmedia2.jpg
Urbanística	Licencia apertura municipal.jpg

<b>9 PRESENTACIÓN TELEMÁTICA DE SOLICITUD</b>
<input type="checkbox"/> En caso de presentación telemática, acepto como medio de notificación preferente, la notificación telemática en la dirección de correo electrónico recogida en la presente solicitud, de conformidad con lo previsto en el artículo 28 de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos y en el artículo 15 del Decreto 183/2003, de 24 de junio, por el que se regula la información y atención al ciudadano y la tramitación de procedimientos administrativos por medios electrónicos.

<https://ws124.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/incentivosaempresas20...> 19/11/2010

**DECLARO** que son ciertos cuantos datos figuran en la presente justificación de incentivos y los cumplimentados acerca del solicitante y el proyecto.

**DECLARO** que la entidad que represento se someterá a las actuaciones de comprobación de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía así como cualesquiera otras de comprobación y control financiero que puedan realizar los órganos de control competentes, tanto nacionales como comunitarios, aportando cuanta información le sea requerida en el ejercicio de las actuaciones anteriores.

**DECLARO** llevar a cabo las actuaciones de publicidad y difusión de la participación comunitaria, así como la información y publicidad institucional de la Junta de Andalucía, de acuerdo con el artículo 25 punto 5 de la Orden de 19 de abril de 2007 de incentivos para el fomento y desarrollo empresarial de Andalucía.

**DECLARO** disponer de los libros contables y registros diligenciados en los términos exigidos en la legislación mercantil y sectorial aplicable en cada caso, así como los estados contables con la finalidad de garantizar el adecuado ejercicio de las facultades de comprobación.

**DECLARO** conservar los documentos justificativos de la aplicación de los fondos percibidos, incluidos los documentos electrónicos, en tanto puedan ser objeto de las actuaciones de comprobación y control.

**DECLARO** que las inversiones asociadas al proyecto incentivado se mantendrán por el periodo contemplado en el artículo 25 punto 7 de la Orden reguladora y en su caso, en la resolución de concesión, y deberán ser destinadas al fin concreto para el que se concedió el incentivo.

**DECLARO** que se comunicarán todos aquellos cambios de domicilio de la empresa, a efectos de las notificaciones durante el periodo en que la incentivación sea susceptible de control, así como los cambios que afecten a la forma jurídica o denominación social.

En \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_

**EL/LA REPRESENTANTE LEGAL**

Fdo: \_\_\_\_\_

**PROTECCIÓN DE DATOS**

En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia, le informa de que los datos personales obtenidos mediante la cumplimentación de este documento/impreso/ formulario y demás que se adjunta van a ser incorporados, para su tratamiento, a un fichero automatizado. Así mismo, se le informa que la recogida y tratamiento de dichos datos tiene como finalidad gestionar el proceso de solicitud, concesión y pago de las subvenciones otorgadas por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía. De acuerdo con lo previsto en la citada Ley Orgánica, puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo a la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía.

SR. PRESIDENTE DE LA AGENCIA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE ANDALUCÍA.

<https://ws124.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/incentivosoempresas20...> 19/11/2010



---

## Anexo 20

Proyecto de ayuda a la innovación tecnológica de las  
empresas por la Agencia de Innovación y Desarrollo de  
Andalucía IDEA. Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.  
BOJA nº 249, para el período 2008-2013





Id. Proyecto: 38943



Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA  
**CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA**



**UNIÓN EUROPEA**  
**FONDO EUROPEO DE**  
**DESARROLLO**  
**REGIONAL**

INCENTIVOS PARA EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN ANDALUCÍA

Orden de 9 De Diciembre de 2008 de incentivos para el fomento de la innovación y desarrollo empresarial de Andalucía  
 (BOJA nº 249 de 17 de Diciembre de 2008)

## COPIA VÁLIDA

1 DATOS DEL SOLICITANTE				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE/RAZÓN SOCIAL</b>		<b>N.I.F./C.I.F.</b>	<b>CORREO ELECTRONICO</b>	
PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA MEDIA2 S.L.		B92165281	produccion@tvmedia2.com	
<b>DOMICILIO SOCIAL</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>CÓD POSTAL</b>	<b>TELÉFONO</b>
C/ JACARANDA Nº12 LOCAL 2	MIJAS	MÁLAGA	29649	609304772

2 DATOS DEL PROYECTO/ACTUACIÓN			
<b>DENOMINACIÓN</b>			
ANIMACIÓN TV, INTERNET Y MULTIMEDIA			
<b>EMPLAZAMIENTO DE LA ACTIVIDAD OBJETO DE LA SOLICITUD</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>CÓD POSTAL</b>
C/ JACARANDA Nº 12 LC. 2	MIJAS	MÁLAGA	29649

3 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL A EFECTOS DE NOTIFICACIONES				
<b>APELLIDOS Y NOMBRE/RAZÓN SOCIAL</b>		<b>N.I.F./C.I.F.</b>	<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	
MONICA HINOJOSA BECERRA		27392987X	produccion@tvmedia2.com	
<b>DOMICILIO SOCIAL</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>CÓD POSTAL</b>	<b>TELÉFONO</b>
C/ JACARANDA Nº12 LOCAL 2	MIJAS	MÁLAGA	29649	609304772



4 INCENTIVOS SOLICITADOS	
<input checked="" type="checkbox"/> Incentivos directos a fondo perdido	<input type="checkbox"/> Aportaciones al capital social por INVERCARTA
<input type="checkbox"/> Incentivos reembolsables	<input type="checkbox"/> Prestamos con fondos del Banco Europeo de Inversiones
<input type="checkbox"/> Bonificación de tipo de interés	<input type="checkbox"/> Bonificaciones de las comisiones de avales de préstamos avalados por Sociedades de Garantía Recíproca
<input type="checkbox"/> Préstamos Participativos	<input type="checkbox"/> Fondo Perdido Adicional
<input type="checkbox"/> Aval	

5 INCENTIVOS SOLICITADOS Y/O CONCEDIDOS POR EL MISMO CONCEPTO POR OTROS ORGANISMOS			
ORGANISMO	IMPORTE	SITUACION	FECHA

6 DOCUMENTACIÓN QUE ADJUNTA (Original o fotocopia compulsada). Cuando se presente en soporte papel.	
<b>PERSONAS FÍSICAS:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> La persona abajo firmante presta su <b>CONSENTIMIENTO</b> para la consulta de sus datos de identidad a través del Sistema de Verificación de Identidad.
<b>ENTIDADES CON PERSONALIDAD JURÍDICA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> 7.2.1-C.I.F. <input checked="" type="checkbox"/> 7.2.2-Escrituras de constitución e inscripción en registro público correspondiente.
<b>SOLICITUD:</b>	<input type="checkbox"/> 7.3-Solicitud de autorización para subcontratar con terceros por importe superior al 20% del incentivo si dicho importe es superior a 60.000 Euros

De conformidad con el artículo 1 del Decreto 68/2008, de 26 de febrero, los interesados podrán optar por presentar copia autenticada del DNI o del documento acreditativo de la identidad o autorizar a la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía a llevar a cabo las verificaciones necesarias para comprobar la autenticidad de los datos de identidad reflejados en la solicitud.

7 PRESENTACIÓN TELEMÁTICA DE SOLICITUD
<input type="checkbox"/> En caso de presentación telemática, acepto como medio de notificación preferente, la notificación telemática en la dirección de correo electrónico recogida en la presente solicitud, de conformidad con lo previsto en el artículo 28 de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos y en el artículo 15 del Decreto 183/2003, de 24 de junio, por el que se regula la información y atención al ciudadano y la tramitación de procedimientos administrativos por medios electrónicos.

**DECLARO** que mi representado no se encuentra en ninguna de las circunstancias previstas en el artículo 8.2. de la mencionada Orden, referente a los beneficiarios de los incentivos.

**DECLARO** que son ciertos cuantos datos figuran en la presente solicitud y los cumplimentados acerca del solicitante y el proyecto y me **COMPROMETO** a cumplir los compromisos que figuran en la Orden arriba reseñada y a comunicar cualquier modificación que se produzca en el plazo de 15 días

**DECLARO** que las inversiones asociadas al proyecto no se iniciarán hasta no haber recibido confirmación expresa por parte de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, que el proyecto sujeto al resultado final derivado de una verificación detallada, cumple en principio, las condiciones establecidas en la presente convocatoria para ser considerado incentivable.

En caso de que se conceda algún incentivo cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional de la Unión Europea, el solicitante acepta su inclusión en la lista de beneficiarios prevista en el artículo 7.2.d) del Reglamento (CE) 1828/2006.

**SOLICITO** se conceda el máximo incentivo.

En \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 200\_\_

**EL/LA REPRESENTANTE LEGAL**

Fdo: \_\_\_\_\_

**PROTECCIÓN DE DATOS**

En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, le informa de que los datos personales obtenidos mediante la cumplimentación de este documento/impreso/ formulario y demás que se adjunta van a ser incorporados, para su tratamiento, a un fichero automatizado. Así mismo, se le informa que la recogida y tratamiento de dichos datos tiene como finalidad gestionar el proceso de solicitud, concesión y pago de las subvenciones otorgadas por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía. De acuerdo con lo previsto en la citada Ley Orgánica, puede ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición dirigiendo a la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía.

SR. PRESIDENTE DE LA AGENCIA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE ANDALUCÍA.

**SOLICITANTE**

<b>SOLICITANTE</b>			
<b>RAZÓN SOCIAL</b> PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA MEDIA2 S.L.			
<b>CIF/NIF</b> B92165281	<b>TELÉFONO 1</b> 609304772	<b>TELÉFONO 2</b> 952198790	<b>FAX</b>
<b>DIRECCIÓN</b> C/ JACARANDA Nº12 LOCAL 2			<b>C.P.</b> 29649
<b>MUNICIPIO</b> MIJAS		<b>PROVINCIA</b> MÁLAGA	
<b>E-MAIL</b> produccion@tvmedia2.com		<b>WEB</b> www.tvmedia2.com	
<b>FORMA JURÍDICA</b> SOCIEDAD LIMITADA			
<b>ACTIVIDAD</b> PRODUCCIONES CINEMATOGRAFICAS, AUDIOVISUAL Y MULTIMEDIA			

<b>PERSONA DE CONTACTO</b>			
<b>PERSONA DE CONTACTO</b> MONICA HINOJOSA BECERRA			<b>N.I.F.</b> 27392987X
<b>TELÉFONO 1</b> 609304772	<b>TELÉFONO 2</b> 952198790	<b>FAX</b>	<b>E-MAIL</b> produccion@tvmedia2.com

<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>			
<b>REPRESENTANTE LEGAL</b> MONICA HINOJOSA BECERRA			<b>N.I.F.</b> 27392987X
<b>DIRECCIÓN</b> C/ JACARANDA Nº12 LOCAL 2			<b>C.P.</b> 29649
<b>MUNICIPIO</b> MIJAS		<b>PROVINCIA</b> MÁLAGA	
<b>TELÉFONO 1</b> 609304772	<b>TELÉFONO 2</b> 952198790	<b>FAX</b>	<b>E-MAIL</b> produccion@tvmedia2.com

<b>ACTIVIDAD EMPRESARIAL</b>	
<b>CÓDIGO IAE</b> 9611	<b>ACTIVIDAD</b> PRODUCCION DE PELICULAS CINEMATOGRAFICAS (INCLUSO VIDEOS)

## DATOS PROYECTO

DATOS GENERALES	
<b>TÍTULO</b> ANIMACIÓN TV, INTERNET Y MULTIMEDIA	<b>PLAZO DE EJECUCIÓN</b> 7
<b>DESCRIPCIÓN</b> <p>PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA MEDIA2 SL (TVMEDIA2) ES UNA EMPRESA CREADA EN EL AÑO 2000 EN EL MUNICIPIO DE MIJAS CON EL OBJETO PRINCIPAL DE CUBRIR UNA SERIE DE SERVICIOS DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL ADAPTÁNDOSE Y SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DEL CLIENTE. SU OBJETIVO CONSISTE EN GARANTIZAR LA MEJOR Y MÁS CREATIVA IMAGEN PARA CUALQUIER EMPRESA DE HOY EN DÍA. Breve resumen de actividades de empresa: Cortometraje: La Margarita Loca de 17' de duración. Estrenado en los Multicines Alfíl de Fuengirola, Málaga. 2005.Documental sobre el 'El lince Ibérico' de 20' de duración. para la Asociación Ornitológica Española. Tvmedia2. 2004.10 Vídeos promocionales de 6 minutos de duración para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L. en 2007.Vídeos Promocionales de 5' de duración para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía desde el 2005 hasta la actualidad.Cursos Universidad é Empresa del ámbito de la producción y postproducción audiovisual desde el año 2005 hasta la actualidad.Centro de Formación Homologado por la Junta de Andalucía impartiendo formación de F.P.O. desde el año 2005 hasta la actualidad.Centro de Formación colaborador de la Cámara de Comercio.Cursos para el CEP. ACTUALMENTE SE ENCUENTRA INMERSA EN UN PROYECTO DE ANIMACIÓN 3D DE TIPO EDUCATIVO DESTINADO A UN PÚBLICO PREFERENTEMENTE INFANTIL (DE 3 A 6 AÑOS) LLAMADO: LOS TATOS - APRENDE A COMER JUGANDO. LOS TATOS ES UNA SERIE DE 13 CAPÍTULOS POR TEMPORADA DE 7 MINUTOS CADA UNO EN EL CUAL SE INTENTA INCULCAR A LOS MÁS PEQUEÑOS EL HÁBITO DE COMER SANO CON LA ALIMENTACIÓN MEDITERRÁNEA. PARA ELLO, EN CADA CAPÍTULO, LOS DOS PROTAGONISTAS: TATA Y TETE, SE ENCONTRARÁN CON UN PRODUCTO DE CADA ESCALÓN DE LA PIRÁMIDE ALIMENTICIA Y DESCUBRIRÁN, A TRAVÉS DE UN ENIGMA O PROBLEMA Y SIEMPRE GUIADO POR UN LOCUTOR EN OFF, DE QUÉ ALIMENTO SE TRATA, DÓNDE SE ENCUENTRA Y CÓMO SE COME. LO INNOVADOR EN ESTRUCTURA Y EN TECNOLOGÍA SE ENCUENTRA EN LA INCLUSIÓN DE IMÁGENES REALES (BODEGONES) DEL ALIMENTO A TRATAR EN HD (HIGH DEFINITION). DE MANERA QUE EL NIÑO PUEDE COMPROBAR REALMENTE CÓMO ES ESE PRODUCTO Y DE QUÉ MANERAS SE LO PUEDEN COMER. TODO DE FORMA MUY ATRACTIVA. SE TRATA DE ENSEÑAR A LOS NIÑOS DE ENTRE 3 Y 6 AÑOS QUE SE PUEDE COMER RICO Y SANO SIN NECESIDAD DE ACUDIR A LA BOLLERÍA INDUSTRIAL O GRASAS SATURADAS TENIENDO TAN A MANO LA ALIMENTACIÓN MÁS RICA Y SANA DEL MUNDO COMO ES LA MEDITERRÁNEA. AL FINAL DE CADA CAPÍTULO TANTO LOS NIÑOS COMO EL LOCUTOR EN OFF CULMINARÁN LA HISTORIA CON NUESTRO SLOGAN: "LA ALIMENTACIÓN RICA Y SANA, LA MEDITERRÁNEA". LA INTENCIÓN CON ESTE PROYECTO ES, NO SOLO COMERCIALIZARLO EN ESPAÑA, SINO TAMBIÉN EXPORTARLO A EUROPA Y AL RESTO DEL MUNDO CON UN DOBLAJE AL INGLÉS Y AL FRANCÉS ADEMÁS DEL ESPAÑOL. LA LÍNEA DE ACTUACIÓN DE ESTE PROYECTO NO ES SÓLO LA COMERCIALIZACIÓN EN TV GENÉRICA-TRADICIONAL SINO TAMBIÉN EN LOS DISTINTOS SOPORTES TECNOLÓGICOS (DIGITALES E INTERACTIVOS) COMO SON: PLATAFORMAS EN INTERNET (WEB Y TV), DISPOSITIVOS MÓVILES (PODCASTS, ITUNES,...), COLECCIONABLES EN DVD Y CUENTOS INFANTILES, VIDEOJUEGOS DESARROLLÁNDOLO SIEMPRE CON LA MISMA TEMÁTICA DEL PROYECTO. ESTARÍAMOS HABLANDO DE UN MACROPROYECTO DONDE SE VA A DESARROLLAR DISTINTAS UNIDADES DE NEGOCIO POR LO QUE SE GARANTIZAN VARIAS FUENTES DE INGRESOS PARA LA VIABILIDAD DEL PROYECTO.</p>	

EMPLAZAMIENTO		
<b>DIRECCIÓN</b> C/ JACARANDA Nº 12 LC. 2	<b>LOCALIDAD</b> MIJAS	
<b>MUNICIPIO</b> MIJAS	<b>C.P.</b> 29649	<b>PROVINCIA</b> MÁLAGA

OBJETO	
<b>LÍNEA</b> Modernización de Empresas	<b>CATEGORÍA</b> Proyectos que incorporen T.I.C. y proyectos que incorporen servicios avanzados
<b>JUSTIFICACIÓN</b> <p>CONSIDERAMOS EL PROYECTO 'LOS TATOS - APRENDE A COMER JUGANDO' UNA INICIATIVA TOTALMENTE INNOVADORA Y TECNOLÓGICA POR LOS SIGUIENTES ARGUMENTOS: 1.- LOS TATOS TIENEN UNAS POSIBILIDADES DE DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO INTERMINABLES, TENIENDO EN CUENTA QUE, ADEMÁS DE LA SERIE ANIMADA, TIENE OPCIONES DE CONVERTIRSE EN: - TODO TIPO DE MATERIAL EDUCATIVO INTERACTIVO O EN PAPEL, - VIDEOJUEGOS PARA ORDENADOR Y PARA MÓVILES, - INCLUSO ITUNES O PODCASTS, AHORA QUE ESTÁN TAN DE MODA. 2.- SE TRATA DE UNA SERIE EN 3D Y CON UN DISEÑO MUY INNOVADOR SOBRE FONDO EN BLANCO. 3.- TANTO LA ANIMACIÓN COMO LOS BODEGONES ESTÁN ELABORADOS EN HD (HIGH DEFINITION) Y EN FORMATO PANORÁMICO. 4.- NO EXISTE NINGUNA SERIE DE ESTE TIPO CUYO OBJETO PRINCIPAL SEA LA PROMOCIÓN DE LA ALIMENTACIÓN MEDITERRÁNEA MEZCLANDO LA ANIMACIÓN EN 3D CON IMÁGENES REALES. LOS TATOS - APRENDE A COMER JUGANDO ES UN PRODUCTO 100% ANDALUZ QUE COMBINA LA PROMOCIÓN DE LA CULTURA Y GASTRONOMÍA MEDITERRÁNEA A TRAVÉS DE SOPORTES INTERACTIVOS Y AUDIOVISUALES Y QUE REQUIERE POR LA TÉCNICA UTILIZADA (3D EN HD "ALTA DEFINICIÓN") UNA EQUIPACIÓN INFORMÁTICA DE ÚLTIMA TECNOLOGÍA (HARDWARE Y SOFTWARE). AL IGUAL DEL HECHO DE TENER UNA ESTRUCTURA Y SERVIDOR EN RED PARA PODER DIFUNDIR EL PRODUCTO EN SUS DISTINTAS RAMAS. PARA EL DESARROLLO DE ESTE NUEVO PROYECTO NECESITARÍAMOS UN TOTAL DE 15 ORDENADORES, MOBILIARIO PARA LOS MISMOS Y DOS TELEVISIONES HD FULL (ALTA DEFINICIÓN CALIDAD MÁXIMA) CON SUS CORRESPONDIENTES REPRODUCTORES HD/DVD Y CON SONIDO DOLBY DIGITAL. LA CANTIDAD DE PUESTOS PC VIENE DETERMINADA POR LA OPERATIVIDAD DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA CREACIÓN DE ESTA SERIE DE ANIMACIÓN EN 3D PARA LA CUAL CADA OPERARIO NECESITA TRABAJAR CON DOS ORDENADORES AL MISMO TIEMPO. ESTO ES DEBIDO A QUE MIENTRAS UN ORDENADOR ESTÁ PROCESANDO TODA LA INFORMACIÓN REQUERIDA POR EL OPERARIO ANTERIORMENTE, EL OTRO ORDENADOR ESTÁ PARA QUE ESTE MISMO INFORMÁTICO PUEDA SEGUIR TRABAJANDO SIN DISMINUIR EN TIEMPO Y CALIDAD LA PRODUCCIÓN DE LA SERIE. ASÍ NOS GARANTIZAMOS TAMBIÉN QUE LAS JORNADAS DE TRABAJO DEL INFORMÁTICO SEAN TOTALMENTE APROVECHADAS SIN QUE TENGA QUE CRUZARSE DE BRAZOS VIENDO COMO EL ORDENADOR TRABAJA, EN EL SUPUESTO DE QUE TUVIERA QUE TRABAJAR CON UN SÓLO ORDENADOR. HAY QUE ENTENDER QUE LOS PROCESOS DE 'RENDERIZADO', ESTO ES, LO QUE EL ORDENADOR TIENE QUE PENSAR PARA CREAR Y COMPONER LA IMAGEN FINAL, SON COMPLEJAS, LABORIOSAS Y LARGAS EN EL TIEMPO Y POR ELLO SE NECESITA TENER DOS ORDENADORES POR PUESTO DE TRABAJO, MÁS UNO DE SERVIDOR. LA NECESIDAD DE LAS TELEVISIONES EN HD CON SUS RESPECTIVOS REPRODUCTORES Y SONIDO ES PORQUE NUESTRO PRODUCTO FINAL VA DIRIGIDO A TELEVISIONES</p>	

<https://ws124.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/incentivosaempresas2007/en...> 04/09/2009



PROFESIONALES Y ESTO QUIERE DECIR TENER UN PRODUCTO BROADCAST DE ALTA GAMA Y SE NECESITA SU VISIONADO PREVIO EN UNOS TELEVISORES CON CARACTERÍSTICAS COMO LAS QUE HEMOS DESCRITO PARA NUESTRO PRODUCTO FINAL QUE SERÁ EN HD FULL/BUE RAY (ALTA DEFINICIÓN MÁXIMA CALIDAD). ADEMÁS HAY QUE AÑADIR QUE EL EQUIPO HUMANO A LA VEZ QUE SE FORMA UN BAGAGE EN LA TECNOLOGÍA SERÁ AMORTIZABLE EN SUCESIVOS PROYECTOS PARALELOS POR LO QUE ES UN ACTIVO IMPORTANTE.

<b>SUBCATEGORÍA</b>
Localizados en Parques Científico-Tecnológicos y Parques de Innovación Empresarial
Vertebradores e integradores de sectores económicos
Empresas de economía social
Proyectos promovidos mayoritariamente por jóvenes y/o mujeres
Localizados en municipios de baja actividad económica
Proyectos que promuevan la conciliación de la vida familiar y laboral
<b>Pertenecientes a sectores preferentes</b> LOS TATOS - APRENDE A COMER JUGANDO ES UN PRODUCTO 100% ANDALUZ QUE COMBINA LA PROMOCIÓN DE LA CULTURA Y GASTRONOMÍA MEDITERRÁNEA A TRAVÉS DE SOPORTES INTERACTIVOS Y AUDIOVISUALES (TRADICIONALES Y DIGITALES) Y QUE REQUIERE, POR LA TÉCNICA UTILIZADA (3D EN HD "ALTA DEFINICIÓN"), UNA EQUIPACIÓN INFORMÁTICA DE ÚLTIMA TECNOLOGÍA TANTO EN HARDWARE COMO EN SOFTWARE.

<b>SECTORES PREFERENTES</b>
<input type="checkbox"/> Aeronáutico
<input checked="" type="checkbox"/> Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
<input type="checkbox"/> Metalmecánico
<input type="checkbox"/> Agroindustrial
<input type="checkbox"/> Biotecnología
<input checked="" type="checkbox"/> Sectores emergentes
<input checked="" type="checkbox"/> Industrias culturales
<input type="checkbox"/> Sector Energético y Medio Ambiental

<b>EMPLEO A GENERAR</b>			
<b>EMPLEO A GENERAR FIJO HOMBRE</b> 0	<b>EMPLEO A GENERAR FIJO MUJER</b> 0	<b>EMPLEO A GENERAR EVENTUAL HOMBRE</b> 0	<b>EMPLEO A GENERAR EVENTUAL MUJER</b> 1
<b>DESCRIPCIÓN</b> PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO SE CONTRATARÁ A UNA PERSONA COMO RECEPCIONISTA Y EL RESTO, 7 PERSONAS MÁS, SERÁN AUTÓNOMAS CON UN PERFIL DETERMINADO (ALTOS CONOCIMIENTOS DE INFOGRAFÍA, DIBUJO, DIBUJO VECTORIAL Y SOBRE TODO 3D) Y DEBE TENER EXPERIENCIA DEMOSTRADA REALIZANDO TRABAJOS DE 3D EN EL SECTOR DE LA ANIMACIÓN PORQUE NECESITAMOS RAPIDEZ EN LA ENTREGA DE TRABAJOS. TAMBIÉN SE REQUIERE HABILIDAD EN LA FOTOGRAFÍA Y EL VÍDEO EN HD ASÍ COMO ETALONAJE DE LOS MISMOS. ESTE TIPO DE ACTIVIDAD SE PRESTA A LA CREACIÓN DE EMPLEO POR CUENTA PROPIA YA QUE UNA MISMA PERSONA TIENE DISTINTAS ACTIVIDADES DESNTRRO DE LA MISMA EMPRESA POR LO QUE PARA PODER DEMOSTRAR ESTOS DISTINTOS TRABAJOS ES MEJOR HACERLO MEDIANTE FACTURACIÓN DE AUTÓNOMO CON VISTAS AL CURRÍCULUM Y A LA PROPIA EMPRESA QUE MEDIANTE UN CONTRATO LABORAL DONDE SÓLO FIGURA UN SÓLO SERVICIO O ACTIVIDAD. ADEMÁS EN ESTE TIPO DE NEGOCIOS SE ACTÚA MUCHO CON EL SERVICIO FREELANCE.			
<b>EMPLEO PROCEDENTE DE EMPRESAS EN CRISIS</b> PODRÁ ACCEDER A LOS PUESTOS CUALQUIER PERSONA DE EMPRESAS EN CRISIS SIEMPRE Y CUANDO CUMPLAN LOS REQUISITOS ARRIBA CITADOS.			

<b>INCENTIVOS</b>
ENTIDAD FINANCIERA /

<https://ws124.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/incentivosaempresas2007/en...> 04/09/2009

DESCRIPCIÓN	S.G.R.	NOMINAL PRÉSTAMO / AVAL	INCENTIVO SOLICITADO
Fondo perdido		0,00	Máximo

AYUDAS CONCURRENTES				
ORGANO	IMPORTE	FECHA	ESTADO	MINIMIS

REQUISITOS AMBIENTALES	
<input type="checkbox"/> LICENCIA DE OBRA	<input type="checkbox"/> LICENCIA DE APERTURA <input type="checkbox"/> LICENCIA DE ACTIVIDAD
PROCEDIMIENTO AMBIENTAL QUE REQUIERE SU PROYECTO Ninguna	CASO QUE SE HAYA SOLICITADO, FECHA DE SOLICITUD



**INVERSIONES**

<b>INVERSIONES</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>IMPORTE</b>
Autodesk Softimage Advanced 7.5	5.320,92
ToonBoom ATC Learning Pack	8.537,60
15 ordenadores	41.995,00
Microfonía	542,71
2 reproductores DVD/Blue Ray y 2 TV LCD 40" y 2 pack amplificador Sony	4.494,00
Mobiliario	1.675,50
<b>TOTAL</b>	<b>62.565,73</b>

<b>GASTOS</b>	
<b>ELEMENTO</b>	<b>IMPORTE</b>
Cartelería y merchandising	2.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.500,00</b>
<b>TOTAL INVERSIONES Y GASTOS</b>	<b>65.065,73</b>

<b>FINANCIACIÓN</b>	
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	3.250,00
<b>PRÉSTAMOS DE SOCIOS Y ADMINISTRADORES</b>	1.815,73
<b>PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO</b>	60.000,00
<b>PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO</b>	0,00
<b>OTRAS FUENTES</b>	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>65.065,73</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LA FINANCIACIÓN</b>	
Aval Bancario. Banco Bankinter a través de un re-hipoteca del local del cual quedan por pagar 4.500.	

<b>DATOS COLABORADORES</b>

**ANTECEDENTES**

<b>EMPRESA</b>			
<b>ANTECEDENTES</b>			
<p>TMEDIA2 PRODUCCIONES SURGE DE LA NECESIDAD DE CUBRIR UNA SERIE DE SERVICIOS DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL ADAPTÁNDOSE Y SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DEL CLIENTE. UBICADA EN LA COSTA DE SOL, SE ENCARGA DE PROMOVER CUALQUIER TIPO DE CAMPAÑA PUBLICITARIA Y/O AUDIOVISUAL, PARA QUE LA IMAGEN DE LAS EMPRESAS LLEGUEN A UN GRAN NÚMERO DE CLIENTES POTENCIALES. SU MISIÓN FUNDAMENTAL ES DAR RESPUESTAS EFICIENTES A LA DEMANDA DE SUS CLIENTES, ALCANZANDO LOS OBJETIVOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS QUE EN CONJUNTO SE PLANTEAN. LOS OBJETIVOS CONSISTE EN: GARANTIZAR LA MEJOR Y MÁS CREATIVA IMAGEN PARA LA EMPRESA DE HOY EN DÍA, ATENDER Y ANALIZAR LA SITUACIÓN DE NUESTROS CLIENTES, POTENCIAR SU CADENA DE VALOR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, MANTENER UNA RELACIÓN FRANCA Y TRANSPARENTE CON ELLOS, PLANIFICAR SU CAMPAÑA DE MEDIOS Y MATERIALIZARLA. TMEDIA2 SIRVE, EN OCASIONES DE INTERMEDIARIA ENTRE EL CLIENTE Y OTROS MEDIOS COMO PRENSA, RADIO Y TELEVISIÓN. ACTUALMENTE TRABAJAN 3 AUTONOMOS. FACTURACION REFERIDA A 2008</p>			
<b>EMPLEO FIJO HOMBRE</b>	<b>EMPLEO FIJO MUJER</b>	<b>EMPLEO EVENTUAL HOMBRE</b>	<b>EMPLEO EVENTUAL MUJER</b>
0	0	0	0
<b>FACTURACIÓN</b>	<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>AÑO CREACIÓN</b>	
79.416,12	154.562,67	2000	

<b>SOCIOS</b>				
<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>FACTURACIÓN</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>% PARTICIP</b>
PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA TMEDIA2	154.562,67	79.416,12	3	100,00
			<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

## CARACTERIZACIÓN

<b>PRODUCTOS Y PROCESOS</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN PRODUCTOS</b></p> <p>PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA MEDIA2 SL (TVMEDIA2) SE ENCUENTRA AHORA INMERSA EN UN PROYECTO DE ANIMACIÓN 3D DE TIPO EDUCATIVO DESTINADO A UN PÚBLICO PREFERENTEMENTE INFANTIL (DE 3 A 6 AÑOS) LLAMADO: LOS TATOS - APRENDE A COMER JUGANDO. LOS TATOS ES UNA SERIE DE 13 CAPÍTULOS POR TEMPORADA Y 7 MINUTOS POR CAPÍTULO EN EL CUAL SE INTENTA INCULCAR A LOS MÁS PEQUEÑOS EL HÁBITO DE COMER SANO CON LA ALIMENTACIÓN MEDITERRÁNEA. PARA ELLO, EN CADA CAPÍTULO, LOS DOS PROTAGONISTAS: TATA Y TETE, SE ENCONTRARÁN CON UN PRODUCTO DE CADA ESCALÓN DE LA PIRÁMIDE ALIMENTICIA EN CADA CAPÍTULO Y DESCUBRIRÁN, A TRAVÉS DE UN ENIGMA O PROBLEMA Y SIEMPRE GUIADO POR UN LOCUTOR EN OFF, DE QUÉ ALIMENTO SE TRATA, DÓNDE SE ENCUENTRA Y CÓMO SE COME. LO INNOVADOR EN ESTRUCTURA Y EN TECNOLOGÍA SE ENCUENTRA EN LA INCLUSIÓN DE IMÁGENES REALES (BODEGONES) DEL ALIMENTO A TRATAR EN HD (HIGH DEFINITION). DE MANERA QUE EL NIÑO PUEDE COMPROBAR REALMENTE CÓMO ES ESE PRODUCTO Y DE QUÉ MANERAS SE LO PUEDEN COMER. TODO DE FORMA MUY ATRACTIVA. SE TRATA DE ENSEÑAR A LOS NIÑOS DE ENTRE 3 Y 6 AÑOS QUE SE PUEDE COMER RICO Y SANO SIN NECESIDAD DE ACUDIR A LA BOLLERÍA INDUSTRIAL O GRASAS SATURADAS TENIENDO TAN A MANO LA ALIMENTACIÓN MÁS RICA Y SANA DEL MUNDO COMO ES LA MEDITERRÁNEA. AL FINAL DE CADA CAPÍTULO TANTO LOS NIÑOS COMO EL LOCUTOR EN OFF CULMINARÁN LA HISTORIA CON NUESTRO SLOGAN: "LA ALIMENTACIÓN RICA Y SANA, LA MEDITERRÁNEA". LA INTENCIÓN CON ESTE PROYECTO ES, NO SOLO COMERCIALIZARLO EN ESPAÑA, SINO TAMBIÉN EXPORTARLO A EUROPA Y AL RESTO DEL MUNDO CON UN DOBLAJE AL INGLÉS Y AL FRANCÉS ADEMÁS DEL ESPAÑOL.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN PROCESOS</b></p> <p>LA LÍNEA DE ACTUACIÓN DE ESTE PROYECTO NO ES SÓLO LA COMERCIALIZACIÓN EN TV GENÉRICA-TRADICIONAL SINO TAMBIÉN EN LOS DISTINTOS SOPORTES TECNOLÓGICOS (DIGITALES E INTERACTIVOS) COMO SON: PLATAFORMAS EN INTERNET (WEB Y TV), DISPOSITIVOS MÓVILES (PODCASTS, ITUNES...), COLECCIONABLES EN DVD Y CUENTOS INFANTILES, VIDEOJUEGOS DESARROLLÁNDOLO SIEMPRE CON LA MISMA TEMÁTICA DEL PROYECTO. ESTARÍAMOS HABLANDO DE UN MACROPROYECTO DONDE SE VA A DESARROLLAR DISTINTAS UNIDADES DE NEGOCIO POR LO QUE SE GARANTIZAN VARIAS FUENTES DE INGRESOS PARA LA VIABILIDAD DEL PROYECTO.</p>

<b>SISTEMAS DE GESTIÓN</b>
<input checked="" type="checkbox"/> CALIDAD
<input type="checkbox"/> MEDIOAMBIENTE
<input type="checkbox"/> PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
<input type="checkbox"/> I+D+I
<input type="checkbox"/> SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN
<input type="checkbox"/> OTROS
<input type="checkbox"/> RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
<input type="checkbox"/> EFQM
<input type="checkbox"/> PLANES DE IGUALDAD DE GÉNERO
<p><b>MÁS INFORMACIÓN</b></p> <p>ISO 9001:2000 (EMPRESA CERTIFICADORA DNV)</p>

**DOCUMENTACIÓN**

<b>DOCUMENTACIÓN</b>	
<b>NOMBRE FICHERO</b>	<b>FECHA</b>
DOSSIER TVMEDIA2.pdf	04/09/2009
HOJA DE CALCULO CUENTAS.xls	04/09/2009
MEMORIA DE ACTIVIDADES TVMEDIA2 DESDE 2000.docx	04/09/2009
PEDIDO RELLENO IKEA.xlsm	30/07/2009
ES_HSB_BSDT_14540842_2009-07-16.pdf	30/07/2009
proforma1001.pdf	01/09/2009
proforma2001.pdf	01/09/2009
propuestas Dell.doc	30/07/2009
pto. 536 TVMedia 2.pdf	30/07/2009
to. 533 TVmedia2.pdf	30/07/2009



---

## Anexo 21

Solicitud de ayuda al programa de desarrollo  
internacional promovido por EXTENDA





1 DATOS DE LA EMPRESA y RESPONSABLE DEL PROYECTO	
Razón Social: Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.	Forma Jurídica: Producciones Hinojosa Becerra Media2 S.L.
Nombre y apellidos del responsable del proyecto: Mónica Hinojosa Becerra	
Teléfono: 952 19 87 90	E-mail: <a href="mailto:produccion@tvmedia2.com">produccion@tvmedia2.com</a> / <a href="mailto:tvmedia@hotmail.com">tvmedia@hotmail.com</a>
Cargo: Dirección. Administradora única de la empresa	País de residencia: España

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
<p><b>Tvmedia2 Producciones</b>, surge de la necesidad de cubrir una serie de servicios de producción audiovisual adaptándose y satisfaciendo las necesidades del cliente. Su misión dar respuestas eficientes a la demanda del mercado audiovisual. Entre sus actividad en estos 10 años destaca la producción de: Cortometraje: Lazos, de 28' de duración. Segundo Premio en el Festival de Cortos de Benalmádena. 1997. Cortometraje: La Margarita Loca de 17' estrenado en los Multicines Alfíl de Fuengirola, Málaga. 2005. Documental sobre el "El linco Ibérico" de 20' para la Asociación Ornitológica Española. 2004. 10 Videos promocionales de 6 min para la marca Babybjörn de la empresa Distribuciones Independent S.L. en 2007. Vídeos Promocionales de 5' para el Instituto de la Alimentación Mediterránea (IAMED) y la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía desde el 2005 hasta la actualidad. Cursos Universidad – Empresa del ámbito de la producción y postproducción audiovisual desde el año 2005 hasta la actualidad. Centro de Formación Homologado por la Junta de Andalucía impartiendo formación de F.P.O. desde el año 2005 hasta la actualidad. Centro de Formación colaborador de la Cámara de Comercio. Cursos para el CEP desde el 2005.</p>

3 FACTURACIÓN Y VOLUMEN DE EXPORTACIÓN			
	2007	2008	2009
FACTURACIÓN TOTAL	80.000 €	69.123 €	56.601 €
% EXPORTACIÓN / FACTURACIÓN			
ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES			
PAÍS (tres principales)	VALOR EXPORTACIONES €	% sobre el total de exportaciones	

4 LÍNEAS DEL PLAN DE DESARROLLO DE NEGOCIO
MERCADOS INTERNACIONALES OBJETIVO: POSICIONAMIENTO COMO EMPRESA Y VENTA DE NUESTROS PRODUCTOS
VIGENCIA DEL PLAN EN AÑOS: DICIEMBRE DE 2010 A DICIEMBRE DE 2012 (DOS AÑOS)
OBJETIVOS DEL PLAN
Objetivos Año 1: Posicionamiento y venta de "Los Tatos" en los mercados internacionales.
Objetivos Año 2: Preparación de otros proyectos de índole global en la misma línea de negocio. Reforzamiento de aptitudes internas y elementos de promoción para la internacionalización.

Objetivos Año 3:
<b>PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN PREVISTAS EN EL PLAN</b>
Línea 1: PARTICIPACIÓN EN FERIAS Y FESTIVALES CON LA PROMOCIÓN ADECUADA AL PROYECTO
Línea 2: CONCEPTUALIZACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS PARA INTERNACIONALIZACIÓN
Línea 3: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES
Línea 4:
Línea 5:


5 ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN						
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	PAÍS	AÑO	MES	DURACIÓN	PRESUPUESTO €
1	1.1.Feria Individual Expotoons (Buenos Aires)	ARGENTINA	2010	NOV-DIC	5 DÍAS	3.500 €
2	1.2. Feria: KIDSCREEN	ESTADOS UNIDOS	2011	FEBRERO	5 DÍAS	3.500 €
3	1.3. Feria: MIFA	FRANCIA	2011	JUNIO	4 DÍAS	3.147 €
4	1.4. CARTOON NETWORK	CADA AÑO CAMBIA	2011	SEPTIEMBRE	3-4 DIAS	2.500 €
5	1.5.Feria MIPCOM	FRANCIA	2011	OCTUBRE	5 DÍAS	3.147 €
6	1.6. Publicidad en revistas especializadas		2011			2.600 €
7	1.7. Catálogo de los proyectos		2011			2.500 €
8	1.8. Internacionalización página web		2011			1.600 €
9	1.9. pilotos en inglés y francés		2011			10.000 €
10	1.10. Material promocional en inglés		2011			3.250 €
11	1.11.Registros Marcas y patentes Internacionales		2011			2.077 €
12	1.12. Misión Inversa coproductor	ESPAÑA	2011		3-4 DIAS	1.300 €
13	-----	-----	-----	-----	-----	-----
14	2. CONCEPTUALIZACIÓN NUEVOS PRODUCTOS PARA INTERNACIONALIZACIÓN	NO INVOLUCRA A EXTENDA	NO EXTENDA	NO INVOLUCRA A EXTENDA	NO INVOLUCRA A EXTENDA	NO INVOLUCRA A EXTENDA
15	-----	-----	-----	-----	-----	-----
16	3.1. Formación: CURSO INGLÉS	MALAGA-ESPAÑA	2011	TODO EL 2011		1.200 €
17	3.2. Traducciones	MALAGA-ESPAÑA	2011			2.200 €
18	3.3 MasterClass: Cartoon Finance	DONDE LO IMPARTAN	2011		3 DÍAS	5.00 €
19	3.4.Asesoramiento jurídico	SEVILLA-ESPAÑA	2011	TODO EL AÑO		3.600 €
20						
21	<b>TOTAL PRIMER AÑO DE INTERNACIONALIZACIÓN</b>		2010-2011			<b>46.621 €</b>
22						
23	-----	-----	-----	-----	-----	-----
24						
25	1.1.Feria Individual CALIFORNIA	ESTADOS UNIDOS	2012		5 DÍAS	3.500 €
26	1.2. Feria: KIDSCREEN	ESTADOS UNIDOS	2012	FEBRERO	5 DÍAS	3.500 €
27	1.3. Feria: MIFA	FRANCIA	2012	JUNIO	4 DÍAS	3.147 €
28	1.4. CARTOON NETWORK	CADA AÑO CAMBIA	2012	SEPTIEMBRE	3-4 DÍAS	3.200 €

---

## Anexo 22

Cierre del diagnóstico elaborado por  
*MKM* para *Tvmedia2* y *EXTENDA*



	ENCARGO: DIAGNOSTICO SOBRE SITUACION INTERNA Y POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACION EN LA EMPRESA PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA MEDIA 2 SL.
IT. nº	TITULO:
C.D.	
FECHA:	ACTA DE REUNIÓN 28.09.2009

**Asunto:** Cierre del proyecto de DIAGNOSTICO

**Documento de apoyo:** DIAGNOSTICO SOBRE SITUACION INTERNA Y POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACION EN LA EMPRESA PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA MEDIA 2 SL.

**Lugar y fecha:** EXTENDA, Agencia Andaluza de Promoción Exterior 28 de septiembre de 2009 Sevilla – 5ª Reunión de Cierre

**Asistentes:**

**EXTENDA:**

- Dña. María Zumárraga Carmona: Área de Promoción, Dpto. de Bienes de Consumo Responsable de Industrias Culturales

**HINOJOSA BECERRA SL:**

- Dña. Mónica Hinojosa Becerra, Directora General

**MKM:**

- Dña. María Kövesdi Mizda. Directora General

**OBJETIVOS**

---

Presentación de las conclusiones del diagnóstico:

- Análisis interno: conclusiones sobre el perfil de la empresa perteneciente al sector audiovisual productoras de contenidos de animación, fortalezas y debilidades.
- Análisis del mercado – entorno: características de los mercados exteriores potenciales
- Confirmación de la vocación internacional y conformidad para seguir adelante con el proceso de internacionalización de la empresa.

Planificar los próximos pasos a dar:



	ENCARGO:	IT. nº
--	----------	--------

- Planificación estratégica y programas de EXTENDA.
- Planificación operativa y acciones

## ASPECTOS TRATADOS

---

Dña. María Zumárraga, responsable de Industrias Culturales del Departamento de Bienes de Consumo de **EXTENDA**, da la bienvenida a las asistentes, y explica los objetivos de esta reunión de cierre del diagnóstico.

A continuación, Dña. María Kövesdi procede a presentar las conclusiones del análisis interno referidas a la empresa:

- Durante el desarrollo del diagnóstico se ha analizado la tercera línea de negocio de la empresa: “producción y comercialización de productos audiovisuales de animación con marca y creatividad propia”, no el conjunto de la empresa.
- La empresa tiene auténticas fortalezas, que le ayudarán a obtener resultados. Su vocación internacional y mentalidad global son indiscutibles y su actitud es inmejorable. Tiene capacidad de producción, desarrolla actividades de promoción, marketing y merchandising muy adecuadas. Su capacidad de trabajo y respeto al cumplimiento de plazos de entrega son claras fortalezas.
- Sus debilidades al cierre del diagnóstico son su capacidad financiera, y el desconocimiento de negociaciones internacionales, centrado principalmente en aspectos jurídicos-legales de la contratación internacional.

De igual forma, se presenta la documentación incluida en el diagnóstico sobre el mercado – entorno del sector audiovisual, con el objetivo de que las presentes puedan visualizar el alcance del trabajo de investigación que EXTENDA ha desarrollado en el sector audiovisual, personalizado para la empresa; tamaño del sector audiovisual en la UE-27, principales productoras de TV en Europa, cuota de mercado por distribuidor en los mercados europeos, origen de las producciones de animación emitidas por los canales de TV europeos, ranking de distribuidores, productores, etc.

Finalizada la exposición de la documentación, la reunión se centra en la planificación de los próximos pasos, cuyos aspectos más relevantes se resumen a continuación:

### PROYECTO TATOS:

- Se trata del proyecto que se ha analizado durante el proceso de diagnóstico. Se ha avanzado mucho en los últimos meses, y el piloto está cerrado, entregan un clip de promoción a EXTENDA. La empresa ha realizado un trabajo en tiempo récord, ha conseguido grandes mejoras tanto en tecnología como en conceptualización del producto.
- **Promoción de Tatos**
  - Feria Annecy – siguen con los contactos, son fructíferos, los refuerzan en la Feria MIPCOM, en Annecy donde se confirmó que el producto tiene una concepción global, y potencial para su comercialización internacional a través de diferentes ventanas.

2/4

	ENCARGO:	IT. nº
--	----------	--------

- Han participado en la Feria de alimentación de “Sabor a Andalucía” para buscar esponsores que permitan reforzar la financiación de la producción. Solicitan el contacto en el Departamento Agroalimentario de Extenda, que facilita María Zumárraga.
- Con su participación en MIP Junior y MIPCOM van promocionando el producto.
- Están buscando establecer contacto con RTVA para la presentación del piloto. Están en ello, a la espera de concretar la cita.
- Plantearán la misma acción con TVE. MIPCOM es un marco idóneo para realizar la acción.
- **Otras acciones previstas**
  - **Participación en el Festival de CINE de China**, como empresa invitada. María Zumárraga solicita datos e información para que pueda involucrar en su desarrollo a la oficina de EXTENDA en Shangai, siempre y cuando la oficina tenga disponibilidad y tiempo, ya que este tipo de acciones se planifican mínimamente con dos meses de antelación.

#### PLAN DE DESARROLLO INTERNACIONAL

- Teniendo en cuenta la estrategia de internacionalización completamente asumida por parte de la empresa, y confirmada por el diagnóstico realizado, las participantes en la reunión confirman que el paso lógico siguiente fuese la incorporación de la empresa para la realización de un Plan de Desarrollo Internacional, con acciones de formación, información, planificación estratégica en mayor profundidad, etc. acciones ya planteadas y descritas en el documento del diagnóstico.
- María Zumárraga hace hincapié en la necesidad de planificación, acción, control y ajustes durante todo el proceso, y facilita la información completa del Programa de Desarrollo Internacional.
- María Kövesdi recalca que, en el marco del diagnóstico, las acciones propuestas son lógicas, no obstante no es una hoja de ruta, ya que para que las acciones propuestas formen un marco lógico secuencial, hará falta realizar una reflexión en mayor profundidad por parte de la empresa.
- Se exponen y explican también las posibles sinergias dentro del sector audiovisual andaluz, colaboración ICEX-EXTENDA, asociaciones empresariales del sector etc.
- La reunión ha permitido extraer aspectos cualitativos muy interesantes sobre el perfil y situación de la empresa, que permitirá esbozar un camino crítico eficaz, aunque costoso.

	ENCARGO:	IT. nº
--	----------	--------

## PROXIMOS PASOS

---

- Remisión de datos del **festival de China** a EXTENDA.
- Planificación de la participación de PRODUCCIONES HINOJOSA BECERRA SL en el **Plan de Desarrollo Internacional**.

---

## Anexo 23

Informe de lanzamiento para el programa  
de desarrollo internacional elaborado por  
*MKM* para *Tvmedia2* y *EXTENDA*



Programa  
**EXTENDA**

**Desarrollo Internacional**

**2010**

**2012**

**PRODUCCIONES HINOJO-  
SA BECERRA MEDIA2 SL.**



# Informe de Lanzamiento: Plan de Acción

## 1. Descripción de la Empresa

1.1. Resumen del histórico de la Empresa	3
1.2. Oferta de la Empresa: Definición del Negocio y Posicionamiento	4
1.3. Ventajas Competitivas sobre las que basa su oferta	4
1.4. Cobertura Geográfica de Mercados de la Empresa	5
1.5. Canales de Acceso y Distribución	5
1.6. Resumen: nivel de internacionalización y potencial	6

## 2. Plan Estratégico definido para el Programa

2.1. Definición de Objetivos (3 años), Líneas Maestras e Indicadores	7
2.2. Plan de Acción: Desarrollo de Líneas Maestras y principales Acciones	7
2.3. Cronograma de Acciones y Reuniones	9
2.4. Presupuesto de Gastos y previsión de Apoyo de Extenda	10

## 3. Valoración Técnica de la Participación de la Empresa en el Programa

3.1. Validación Técnica	11
3.2. Claves y Puntos Críticos en la Ejecución del Programa	11

# 1. Descripción de la Empresa

## 1.1. Resumen del histórico de la Empresa

La empresa Producciones Hinojosa Becerra Media 2 SL. desde hace una década se dedica a la producción audiovisual. A partir del año 2009, tras la realización del Diagnóstico de Competitividad y Potencial de Internacionalización de la empresa apoyado por EXTENDA, la vía de crecimiento de la empresa obligatoriamente pasa por los mercados internacionales, teniendo en cuenta que desarrolla su actividad en uno de los sectores económicos más globalizados. El proyecto de internacionalización de la empresa se centra en su primera línea de negocio, en la **producción y comercialización de producciones audiovisuales propias**, de carácter educativo y pedagógico para público infantil, cuyas costumbres y modos de ocio son cada vez más similares en el mundo entero. La apuesta de la empresa por su crecimiento, en un entorno globalizado es seria, su trayectoria bien planificada y ejecutada. En el año 2009 participó en todas las actividades de promoción internacional del sector audiovisual de EXTENDA, con mucha originalidad y propuestas de valor innovadoras.

En relación con la cifra de facturación, exportación y número de empleados en el sector audiovisual debemos olvidarnos de los indicadores habituales del sector productivo tradicional. Aunque la cifra de facturación en el año 2008 de la empresa es pequeña, la situación financiera en el año 2010 de la empresa es equilibrada y permite afrontar los retos planteados en su desarrollo internacional. Para la internacionalización del sector audiovisual no se trata únicamente de disponer de grandes cifras de facturación, sino de buenos proyectos que comercialmente resulten atractivos para las entidades financiadoras de proyectos.

Facturación Nacional	2008: € 79.416,-	100%	Empleados (total)	2
Facturación Exportación	2008: € 0	0%	Empleados (exportación)	1
Facturación Total	2008: €79.416,-	100%		

Mercado	Facturación 2008	Situación
Nacional	€ 79.416,-	consolidación



## 1.2. Oferta de la Empresa: Definición del Negocio y Posicionamiento

Se trata de la producción, coproducción y comercialización de la primera línea de negocio de la empresa a escala internacional, que se ciñe a la venta internacional de su producto audiovisual " Los Tatos."

El proyecto despierta interés indudable y todos los mecanismos por parte de la empresa están en marcha para su desarrollo tanto productivo, como internacional. La empresa ha solicitado apoyo para la producción de líneas de cultura, innovación y esta localizando con muy buenos resultados partners estratégicos, que tras la realización del proyecto piloto apoyan el proceso de producción. Entretanto, la empresa durante el año 2009 y 2010 también está desarrollando la línea de merchandising que refuerza su producto audiovisual.

El producto desarrollado esta disponible tanto en español, como en inglés, apto para los mercados internacionales, ya que su conceptualización original y su posterior desarrollo se ha realizado con mentalidad global.

## 1.3. Ventajas Competitivas sobre las que basa su oferta

El producto gusta en los mercados internacionales, esta confirmación se basa en los resultados de la reciente Feria de MIFA 2010, en la que la empresa participó con el apoyo de EXTENDA y cuyos resultados son prometedores. Existen varias ventajas competitivas en las que la empresa puede basar su estrategia internacional. Tiene un centro productivo impecable y los medios técnicos, tecnológicos adecuados para la producción, su organización y capacidad de respuesta ante la potencial demanda es flexible y adecuada. La gestión económica-financiera es rigurosa y se adapta a la disponibilidad de los recursos. La empresa tiene capacidad de endeudamiento con financiación ajena, es consciente y profesional en la gestión de riesgos inherentes al proyecto. Dispone o está en proceso de negociación de alianzas estratégicas adecuadas en el sector audiovisual. La línea de negocio promovida en los mercados internacionales obtiene recursos financieros propios de otras líneas de actividad rentables de la empresa.

#### 1.4. Cobertura Geográfica de Mercados de la Empresa

La actual cobertura geográfica de la empresa abarca Andalucía y especialmente la provincia de Málaga en las líneas de negocio tradicionales que apoyan económicamente en lanzamiento global de la línea de negocio y proyecto internacional.

En internacionalización, la empresa actúa con mentalidad global, tiene contactos de potenciales clientes en varios países, en tres continentes, Europa, América y Asia. Con buen criterio en esta fase de desarrollo inicial presta atención a los mercados europeos y americanos, aunque mantiene contactos y conversaciones con agentes y distribuidores globales también, que en un momento determinado podrían adquirir derechos de diferente tipología a nivel global.

#### 1.5. Canales de Acceso y Distribución

La empresa es muy consciente que debe encontrar un socio estratégico (por tamaño, por capacidad financiera) para tener éxito con su proyecto y proyección internacional. De manera ordenada y sistematizada esta desarrollando acciones y presentaciones para lograr este objetivo. Se espera que en breve cierre negociaciones en este aspecto. La empresa así mismo es muy conciente que necesitará una referencia "local, regional o nacional" en televisión para el lanzamiento definitivo y rentable de su proyecto. Está en ello y valorando el trabajo hasta ahora desarrollado lo logrará.

## 1.6. Nivel de Internacionalización actual y/o potencial (justificar)

La empresa tiene alto potencial de internacionalización para la línea de negocio en general y para su proyecto "LOS TATOS" en particular. Tal y como estamos comentando en el sector audiovisual el criterio geográfico tiene una importancia relativa, si la empresa, a título de ejemplo, puede meter su producto en por ejemplo Cartoon Network, su producto se globalizará inmediatamente, accediendo de golpe a varios destinos geográficos. La empresa tiene un departamento de internacionalización con dos personas dedicadas a la promoción exterior, y la propiedad y gerencia esta involucrada en esta labor, ya que esta línea de negocio esta desarrollada con mentalidad global.

Sus recursos actuales son suficientes para poner en marcha el plan de acción y la empresa está dispuesta a hacerlo, no obstante tal y como lo mencionamos para la envergadura de un proyecto audiovisual de animación la involucración de varias entidades financiadoras es cuestión clave y esta parte del plan de acción está en proceso de ejecución.

En el sector audiovisual el éxito de un proyecto no depende única y exclusivamente de los antecedentes y trayectoria histórica de una productora. Muchos productores noveles tienen éxito inmediato con sus creaciones, y productoras consagradas fracasan con la mayoría de sus producciones. En España en el sector audiovisual 9 de cada 10 largometrajes de ficción no son rentables, a pesar de eso se producen, obtienen financiación y generan ingresos para sus productores.

Este ratio es mejor en el sector de animación y otros productos audiovisuales de no ficción.

En relación con el proyecto de "LOS TATOS" tras el atento análisis de su piloto, se puede constatar que el producto esta concebido con mentalidad global, gusta en los mercados internacionales, hay interés para desarrollarlo, el equipo promotor y propietario del proyecto es consciente del proceso que han recorrido, están desarrollando y las dificultades que se les podrían presentar, por eso se organiza de manera ordenada y sistematizada para llevar a cabo el proyecto.



## 2. Plan Estratégico definido para el Programa

### 2.1. Definición de Objetivos (3 años), Líneas Maestras e Indicadores

Objetivo	LMAE para cumplir Objetivo	Indicadores
Posicionamiento y venta de los Tatos en los mercados internacionales	Participación en ferias y festivales con los materiales de promoción adecuados	Nº de Ferias Nº de contactos Nº de ofertas en firme Cifra de negocio exterior
Preparación de otros proyectos de índole global en la misma línea de negocio	Método para la conceptualización, producción y comercialización de proyectos de similares características	Nº de proyectos en preparación
Reforzamiento de aptitudes internas y elementos de promoción para la internacionalización	Adaptación de procesos internos y materiales de promoción a la internacionalización	Nº de programas de formación Nº de actualizaciones y adaptación de material de promoción

### 2.2. Desarrollo de Líneas Maestras y principales Acciones

**LMAE 1:** Participación en Ferias y Festivales, Foros para la promoción de los Tatos con los materiales de promoción adecuados

ACCION	Empezar	Terminar	Resp.	Coste	Financ.	Soporte que dará el Consultor
1. MIFA, feria	Febrero 2010	Julio 2010	Mónica e Inma	3147	Empresa-EXTEN-DA	No es necesario, EXTENDA participa
2. MIPCOM, feria	Mayo 2010	Nov.2010	Mónica	3147	Empresa-EXTEN-DA	No es necesario, EXTENDA participa
3.KIDSCREEN feria	Nov.2010	Marzo 2011	Mónica	3874	Empresa-EXTEN-DA	No es necesario, EXTENDA participa
4.CARTOON NETWORK	Junio 2010	Dic.2010	Mónica	2500	Empresa-EXTEN-DA	La propuesta para reforzar conocimiento financiación y promoción internacional
5. EXPO-TOONS, feria	Sept 2010	Enero 2011	Mónica	3500	Empresa-EXTEN-DA	No es necesario, la participación es individual
6. Diversos materiales de promoción	Abril 2010	Mayo 2011	Mónica e Inma	14150	Empresa-EXTEN-DA	No aplica

7



**LMAE 2:** Preparación de otros proyectos de índole global en la misma línea de negocio

ACCION	Empezar	Terminar	Resp.	Coste	Financ.	Soporte Consultor
1. Conceptualización	Enero 2011	Dic.2010	Mónica	20000	Empresa y otra institu-	No procede

**LMAE 3:** Adaptación de procesos internos y materiales de promoción a la internacionalización

ACCION	Empezar	Terminar	Resp.	Coste	Financ.	Soporte Consultor
1. CURSOS IN-GLÉS	Sept. 2010	Dic. 2012	Mónica	2400		No procede
2. TRADUCCIONES	Enero 2010	Dic.2012	Inma	3000		No procede
3. MATERIALES	Junio 2010	Junio 2010	Mónica	300		No procede



## 2.4. Presupuesto de Gastos y previsión de Apoyo de Extenda (1º año)

### PRESUPUESTO DE GASTOS junio 2010 a mayo 2011

		Coste	Comentarios
<b>LMAE1: FERIAS / PROMOCIÓN</b>		<b>29.944 €</b>	
	1.1. Feria: MIFA	3.147 €	presupuesto muy moderado, únicamente contempla gastos de viaje
	1.2. Feria: MIPCOM	3.147 €	presupuesto muy moderado, únicamente contempla gastos de viaje
	1.3. Feria: KIDS-CREEN	3.500 €	presupuesto muy moderado, únicamente contempla gastos de viaje
	1.4. CARTOON NETWORK	2.500 €	presupuesto muy moderado, únicamente contempla gastos de viaje
	1.5.Feria Individual Expotoons (Buenos Aires)	3.500 €	presupuesto muy moderado
	1.6.Publicidad en revistas especializadas	1.800 €	presupuesto muy moderado, únicamente llegará para 3-4 inserciones
	1.7. Catálogo de los proyectos	2.500 €	Necesario como material de presentación de los proyectos de la productora
	1.8.Internacionalización página web	1.600 €	Adaptación de la WEB en idiomas extranjeros
	1.9.Pilotos en inglés y francés	5.000 €	Pilotos del proyecto TATOS
	1.10.Material promocional en inglés	3.250 €	Necesario como material de presentación de la productora
<b>LMAE2: CONCEPTUALIZACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS PARA INTERNACIONALIZACIÓN</b>			NO INVOLUCRA A EXTENDA
<b>LMAE3: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES</b>		<b>3.700 €</b>	
	3.1. Formación: CURSO INGLÉS	1.200 €	Face to face
	3.2. Traducciones	2.200 €	presupuesto muy moderado
	3.3 MasterClass: Cartoon Finance	300 €	Seminario específico de modelos de financiación de producción audiovisual a escala internacional
<b>TOTAL</b>		<b>33.644 €</b>	

---

## Anexo 24

Plan de acción internacional de *Tvmedia2* para el programa de desarrollo internacional de EXTENDA



## EXTENDA DESARROLLO INTERNACIONAL

### PLAN DE ACCIÓN INTERNACIONAL

#### ❖ **Introducción y declaración de objetivos.**

Tras nuestro paso por el Programa Extenda Diagnóstico, asistido a 5 ferias internacionales en 2009 con la promoción de nuestro proyecto de animación 3D y la prospección del mercado como objetivos preferentes; *“la internacionalización de TVMEDIA2 ya no es una opción de la empresa sino un imperativo para la misma para asegurar su crecimiento, su rentabilidad a medio-largo plazo. Además puede ser muy provechoso para permitir detectar nuevos proyectos y contactar con otros actores de la cadena de valor de la industria audiovisual. La propiedad de la empresa está preparada y apuesta ser un actor del sector audiovisual de la animación a nivel global”*. Éste último concepto ha sido apoyado recientemente por Elizabeth Pringle, Directora Departamento educativo de la distribuidora MHz, distribuidora estadounidense a nivel mundial, que asegura que el proyecto LOS TATOS transmite unos valores que trascienden fronteras.

De momento, para los próximos dos años, TVMEDIA2 continuará concentrando su esfuerzo en realizar proyectos de tipo educativo o pedagógico para un público infantil hasta los 12 años. Este sería nuestro objetivo en cuanto a contenidos. En cuanto al mercado, pretendemos seguir promocionando nuestra marca como una empresa seria y eficaz a la vez que humana, identificación y captación de clientes, conseguir una coproducción para nuestro proyecto de animación 3D: LOS TATOS que nos facilite la entrada en producción de la serie y nuestra supervivencia en el mercado; y afianzarla con nuevos proyectos previstos para 2010 y que a continuación se detallarán.

Para ello hemos de reforzar los sistemas de gestión de la empresa, creando un departamento de promoción internacional, la situación financiera, nuestra formación en idiomas y marketing internacional a través de acciones estratégicas que pasamos a definir.

#### **I. Proyectos**

- a. “Los TATOS”. Si se confirma la venta de 3.000 copias del DVD La Fresa Teresa, primer capítulo y piloto de Los TATOS, a La Societe Grics the







Educational Video Collection en Canadá en Enero, entraremos en producción de los 3 primeros capítulos en español, inglés y francés. Con ello, podremos mostrar algo más en las ferias para poder alargar la vida de la obra durante 2010 hasta que consigamos un coproductor. Mientras, seguiremos vendiendo los DVD's y cuentos bilingües para misiones educativas ya que hemos descubierto que funciona muy bien.

- b. “El Orbe de la Inteligencia”. Nuevo proyecto de animación 3D para cine ya en preproducción. Dirigido a un público infantil de 6 a 12 años donde también se pretende difundir valores universales como pilares a través de una historia alegórica que provocará la atención del niño a la vez que le incite a esforzarse por entender el mensaje didáctico. Este proyecto, en colaboración con *Javier Gámez Gámez como director creativo*, se presentará a la Consejería de Cultura para acceder a la ayuda para su producción.

## II. Acciones para el desarrollo internacional de los proyectos

*Continuaremos con nuestra estrategia de reforzar nuestros proyectos con la elaboración de merchandising llamativo y práctico para los participantes de las ferias como bolsas de tela, bolígrafos, imanes...*

- a. Ferias, mercados y festivales 2010.
  - i. *MIFA – Annecy – Francia*. Ideal para la búsqueda de coproductores y comenzar la producción de “Los Tatos” y/o “El Orbe de la Inteligencia”
  - ii. *MIPJUNIOR – Cannes – Francia*. La mejor manera de que te vean.
  - iii. *MIPCOM – Cannes – Francia*. Para encontrar compradores y distribuidoras tanto de la serie como del DVD y los cuentos y por supuesto el largometraje.
  - iv. *MALAGA MARKETS – Málaga – España*. Una forma diferente de conseguir contactos en terreno conocido.
  - v. *ANIMACOR – Córdoba – España*. Un mercado estratégico para localizar inversores en terreno conocido también.

- b. Ferias, mercados y festivales 2011. Se añaden a la lista:

TVMEDIA2 | Plan de Acción Internacional





- i. CARTOON FORUM. Por ser una feria exclusiva de animación y con sobrado renombre.
  - ii. New York Summit. Creemos que nuestro producto es muy vendible al otro lado del charco debido a la globalidad de nuestros conceptos y la cantidad de hispano-hablantes que se han instalado en USA.
- c. Venta de DVD's y cuentos para los colegios y asociaciones educativas-pedagógicas a través de entidades públicas y privadas.

### III. Acciones para el correcto desarrollo empresarial que apoye la internacionalización de nuestros productos.

- a. Idiomas.
- i. *Formación en idiomas*
    - 1. Mónica Hinojosa. Inglés
  - ii. *Traducción web TVMEDIA2.com y tatos.es* al menos al inglés. Continuar reforzando la web con más contenidos interactivos.
- b. Formar parte activa de las asociaciones a las que pertenecemos para poder conseguir información y sobre todo la oportunidad de cambiar cosas que puedan beneficiarnos a nosotros y al sector de la animación.
- c. Formación en Marketing y comercio exterior. María Zumárraga.

### IV. Plan de financiación.

- a. Ayudas y subvenciones entidades públicas:
- 1. *Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.* 40% presupuesto total para modernizar equipos. Pc's más potentes para la realización de la animación 3D. En trámite.



TVMEDIA2 | Plan de Acción Internacional

2. *Consejería de Cultura*. Subvención para desarrollo y producción de largometraje de animación para cine para nuevo proyecto.
3. *ICAA*. Subvención para la producción de cine.
4. *Consejería de Cultura*. Ayuda para promoción y ferias de obras audiovisuales.
5. *Consejería de Cultura*. Ayuda para la coproducción.
6. *Instituto Andaluz de la Mujer*. Debido a la discriminación positiva, esta entidad cuenta ahora con bastantes ayudas para la mujer empresaria.
7. *Consejería de Agricultura y Pesca*.
8. *Consejería de Educación*.
9. *Programas MEDIA*
10. *Ayudas EUROIMAGES*

b. Financiación privada

i. *Coproducción*. Tanto para la serie “Los Tatos” como para el largometraje “El Orbe de la Inteligencia”.

ii. *Patrocinios de empresas y/o consorcios de alimentos mediterráneos para “LOS TATOS”*. Primer contacto en Feria Andalucía Sabor. Sevilla. 2009. Reuniones previstas con: Covap, Coosur y Consorcio de Jabugo. Extenda puede facilitarnos también una lista de proveedores a los que ofrecer el patrocinio de “Los Tatos” a través de su departamento agroalimentario.

iii. *Recursos propios* derivados de otras unidades de negocio.- Centro de formación homologado por la Junta de Andalucía y empresa de servicios audiovisuales.

1. Máster profesional de animación 3D. Además de reportar unos beneficios de unos 30.000 € nos dota de personal para nuestro propio estudio. Diciembre – Junio 2010.



---

## Anexo 25

Cartelería promocional del proyecto *Tatos*





3D Animated series (13x7') Target 3-6  
**HD FULL**



**LOS TATOS**®



La Alimentación Rica y Sana,  
La Mediterránea

*" Aprende a comer jugando "*

Eat Health, eat Mediterraneo

*" Eat and play "*







Website  
[www.tatos.es](http://www.tatos.es)  
[www.tvmedia2.com](http://www.tvmedia2.com)  
 Phone  
 0034 952 19 87 90  
 E-mail  
[produccion@tvmedia2.com](mailto:produccion@tvmedia2.com)

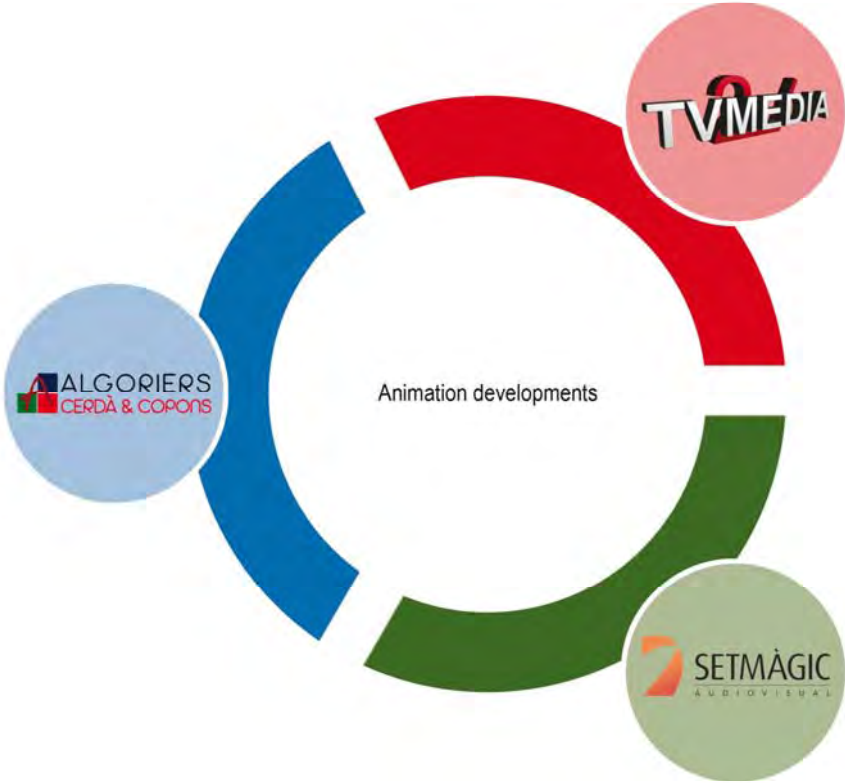
© 2010



**LOS TATOS**<sup>®</sup>

Eat Health, eat Mediterraneo  
*"Eat and play"*





# TATOS

## Synopsis:

Thanks to PANTA – a digital television screen -, TATO and TATA meets a new character, an animated food personified. They learn to identify this food and to distinguish it from the others, as well as other interesting aspects like: where does it come from, its composition and taste, how this food can be include in their diet.

## Characters:

TATO: (4 years old). He is extrovert, impulsive and restless. TATO is also brave, courageous and rather reckless.

TATA: (4 years old). She is a mature and quiet girl who analyzes and thinks very carefully her decisions.

Is very fond of the episodic characters and loves asking questions to everybody.

PANTA: Is a plasma screen that moves, speaks and is very collaborating although a big lost.

Panta provides information to the audience regarding properties of the food.

## Background:

Genre: Animation 3D +Life Action

Target: Pre-school 2-5 years old

Production: Tvmedia2 & Algories S.L

Status: 1 episode pilot produced (7 minutes)

Production time: 52 episodes in 2 years (one season)

Format: First season 52X7'

HD / 3D

Stereo Dolby digital

## Focus target:

The different situations that take place in TATOS are developed according to a pre-school educational curriculum based in two areas:

- Nutrition and feeding habits.
- Discovering the environment.

CHILI also combines different audiovisual sources:

- Images in 3D and life action.
- Fiction comedy scripts.
- Situations adapted to the target.

## Pilot:

"La fresa Teresa"

## Co-producers:



# TATOS<sup>®</sup>

3D Animation series (3x27) preschool  
**HD TV**



Eat and play



[www.tatos.es](http://www.tatos.es)

# BITBATH

## Synopsis:

Bit and Bath, with their friends Smooky, Octo and Porkito, face all type of challenges and adventures while having their daily bath.

Due to the imagination of the characters, the audience discovers that this special bathtub changes into a universe of different places and situations, surprising and also approaching them to their childhood environment.

## Background:

Genre: Animation and puppets 3D + Life Action

Target: Pre-school 2-5 years old

Secondary target: 5-6 years old

Production: Algories S.L., Tvmedia2 & Sardine S.L.

Status: 3 episode pilot produced (33 minutes)

Production time: 52 episodes in 9 months (one season)

Format: First season 52X11'

HD / 3D

Stereo Dolby digital

## Topics target:

The different situations that take place in BITBATH are developed according to a pre-school educational curriculum based in four pillars:

- Cognitive organization and perceptive development.
- Comprehension of different feelings and emotions.
- Discovering the environment.
- Symbolic representation.

Bitbath applies learning techniques based on:

- Interactivity.
- Including bits as informative units.
- Deductive reasoning.
- Repeating and imitating.
- Positive reinforcement.

Bitbath also combines different audiovisual sources:

- Puppets.
- Images in 2D, 3D and life action.
- Original songs in each episode.
- Fiction comedy scripts.
- Situations adapted to the target.

## Co-producers:









# Tula's Fairy Tales

## Synopsis:

Every night after seeing Tula the giraffe brushing her teeth we follow her to her bed. Once there she opens her book and starts to read an inedited fairy tale about the small village of Vilatorreta. This village has its Town hall, school, Post office, supermarket, bakers, bookshops... but, what makes Vilatorreta special are people and animals living together. Every night we could know an intimate and new fairy tale about them.

## Background:

Genre: Animation 3D & 2D.  
Target: Pre-school: 2 – 5 years old  
Coproducers: Setmàgic Audiovisual S.L. & Algories S.L. & Tvmedia2  
Status: 1 episode pilot produced.  
10 inedit fairy tales written.  
Production Time: 66 episodes in 6 months.  
Format: First season 66x3'  
HD  
Stereo Dolby  
More info <http://www.setmagic.com/latula>

## Focus Target:

"Tula's fairy tales" are a bedtime tales designed to show small children, thought Tula the best routine for every night:

- Brush their teeth.
- To become interesting in reading.
- Be tidy to sleep.

Furthermore Tula's Tales teach:

- Comersion
- Different jobs (each character has a specific job).
- Positive reinforcement.

## Multiplatform:

"Tula's fairy Tales" can develop:  
- Copyright to produce toys of Tula.  
- Copyright to produce the book of Tula's tales.  
- Copyright to produce an Audio CD of Tula's Tales.

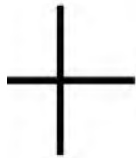
## Co-producers:



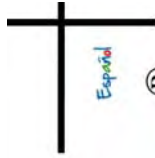


# Tula's Fairy Tales

[www.setmagic.com/tatula](http://www.setmagic.com/tatula)



TATOS<sup>®</sup>



Español<sup>®</sup>

TATOS

3D Animation Series (52x7') Pre-school  
HD  
TV

TV MEDIA  
ARTE SONORA  
ESTUDIOS S.L.  
ALCANTARAS  
COPPA & COPONS



**TV MEDIA**

Calle Jacaranda, 12  
29651. Mijas-Costa / Málaga  
Tel.: +34 952 19 87 90  
Fax: +34 952 19 87 90

[www.tvmedia2.com](http://www.tvmedia2.com)  
[produccion@tvmedia2.com](mailto:produccion@tvmedia2.com)



Aprende a comer jugando

© 2010 Tvmedia2

LOS TATOS

LULA 

TVMEDIA

DVD Sample

[www.tvmedia2.com](http://www.tvmedia2.com)  
[www.tatos.es](http://www.tatos.es)



---

## Anexo 26

Revisión del diseño de personajes y  
entorno del proyecto *Tatos*





# TATOS

## Propuestas creativas de revisión de personajes y entornos

Genoma Animation. 15 Sep 2011

1. TATO y TATA
2. PANTA
3. MUNDO TATO
4. PARQUE
5. LIMBO
6. LUDOTECA



(34) 958 259 003  
c/Granados 4 . 18004 Granada  
www.GenomaAnimation.com  
info@GenomaAnimation.com

### 1 - TATO y TATA

En Tato y Tata hemos trabajado posibles mejoras para acercar el diseño al concepto de la serie (alimentación). Hemos intentado preservar la esencia de los personajes actuales y sólo retocar algunos detalles para mejorarlos.

La cacerola que Tato lleva en la cabeza es una opción para acercarlo más al concepto. A modo de casco para pegarse mamporrazos cada dos por tres (muy en la línea del personaje), no tiene por qué ser definitivamente una cacerola, sino que puede optarse por una pequeña olla sin mango, o una ensaladera. Se adjunta un dibujo de algunas posibilidades como sombreros para Tato, diferentes a la gorra deportiva que ahora lleva.

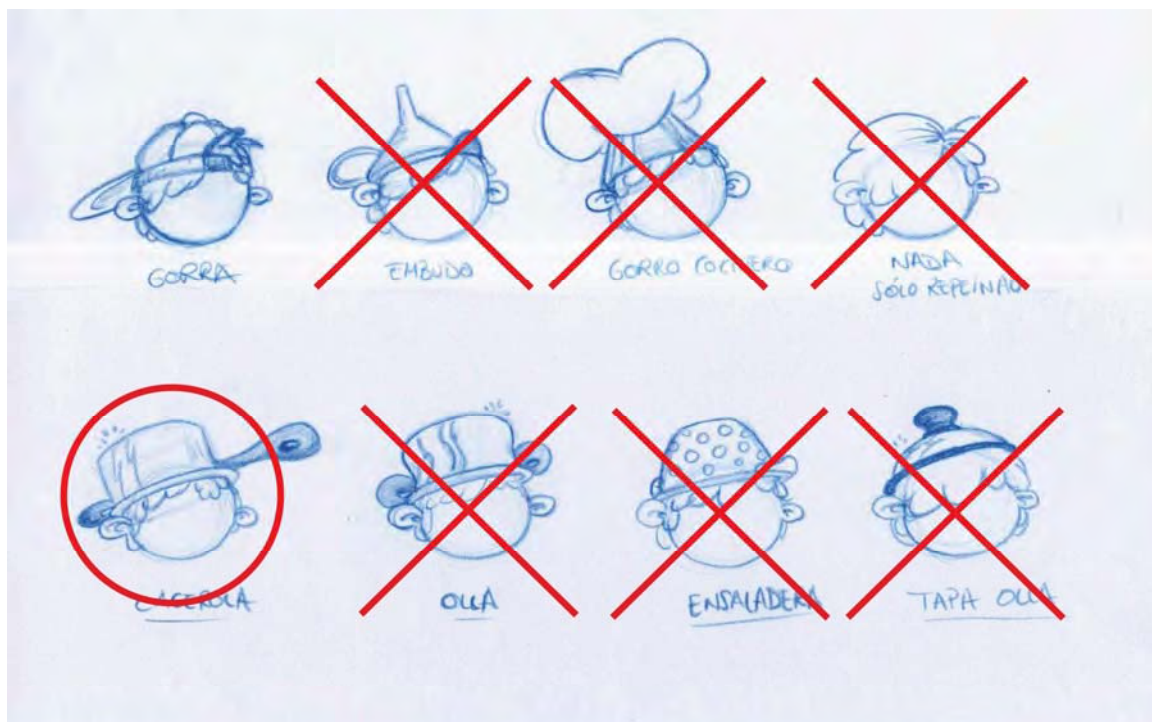
El pelo de Tata es una aproximación. La intención es definir mejor su diseño y modelado, pero probablemente acabe viéndose mejor en 3D. Aún quedan cosas por estudiar en Tato y Tata. Muchas pueden estudiarse en el 3D directamente. La forma de las cabezas (que ahora mismo son iguales), algunas proporciones, paletas de colores,... Siempre con la intención de hacer una mejora de lo que ya hay, es decir, manteniendo la esencia.



3



4

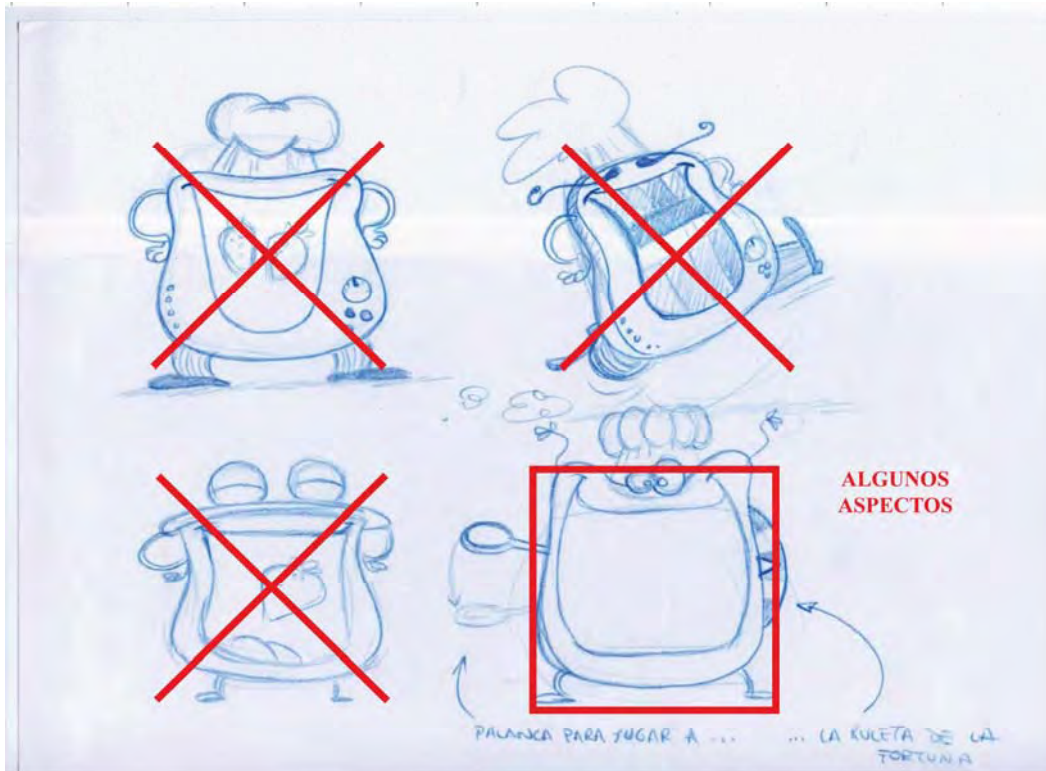


5

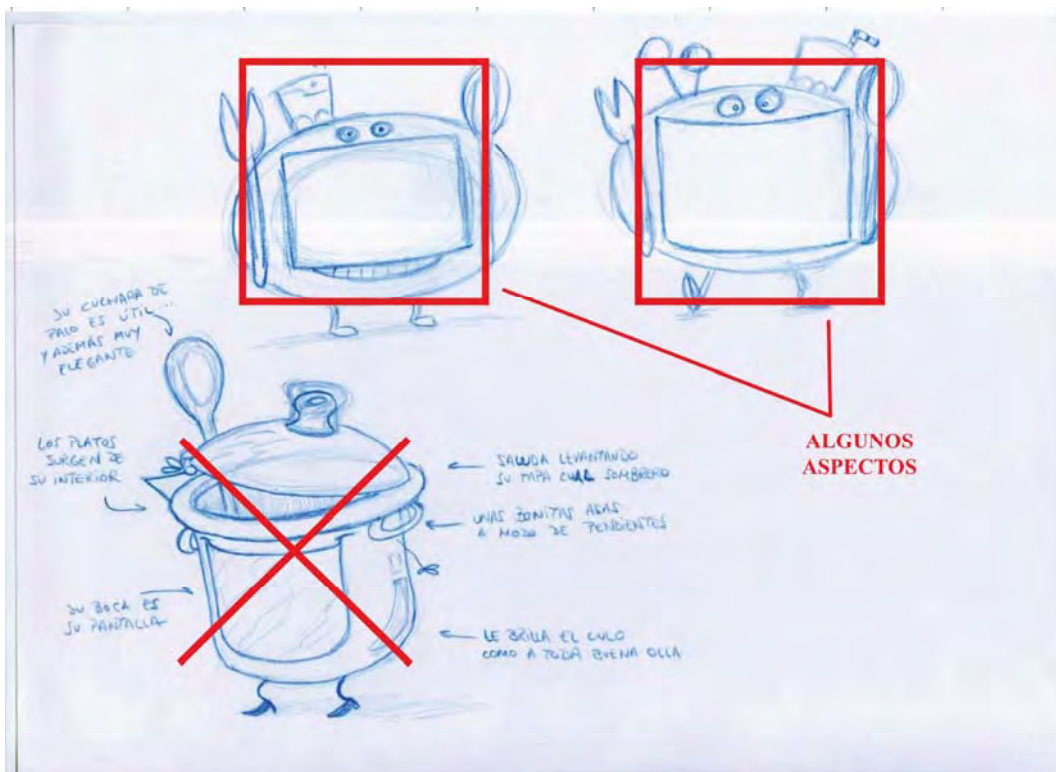
## 2 - PANTA

Con Panta, os proponemos algunos conceptos nuevos. Consideramos que Panta es un personaje central en la serie, ya que une a los personajes con el mundo de la alimentación y ha de ser dinámico, ágil, divertido, y claramente vinculado con la cocina. Pensamos que merece la pena explorar nuevos diseños completamente diferentes. De los nuevos diseños, a nosotros nos van convenciendo aquellos que parecen un plato/pantalla, o que tienen elementos de mesa como cucharas y tenedores claramente visibles, o gorros de cocina. Al fin y al cabo, Panta es el que hace aparecer todos los alimentos en la serie. Es como un cocinero mágico.

6

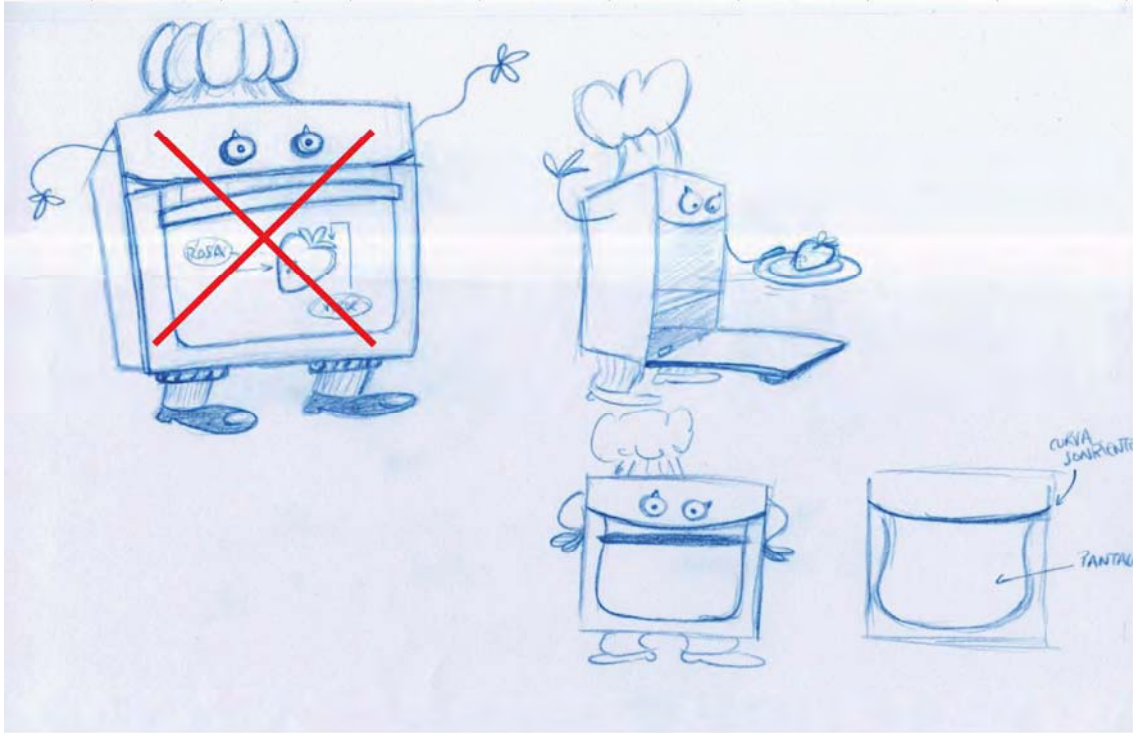


7

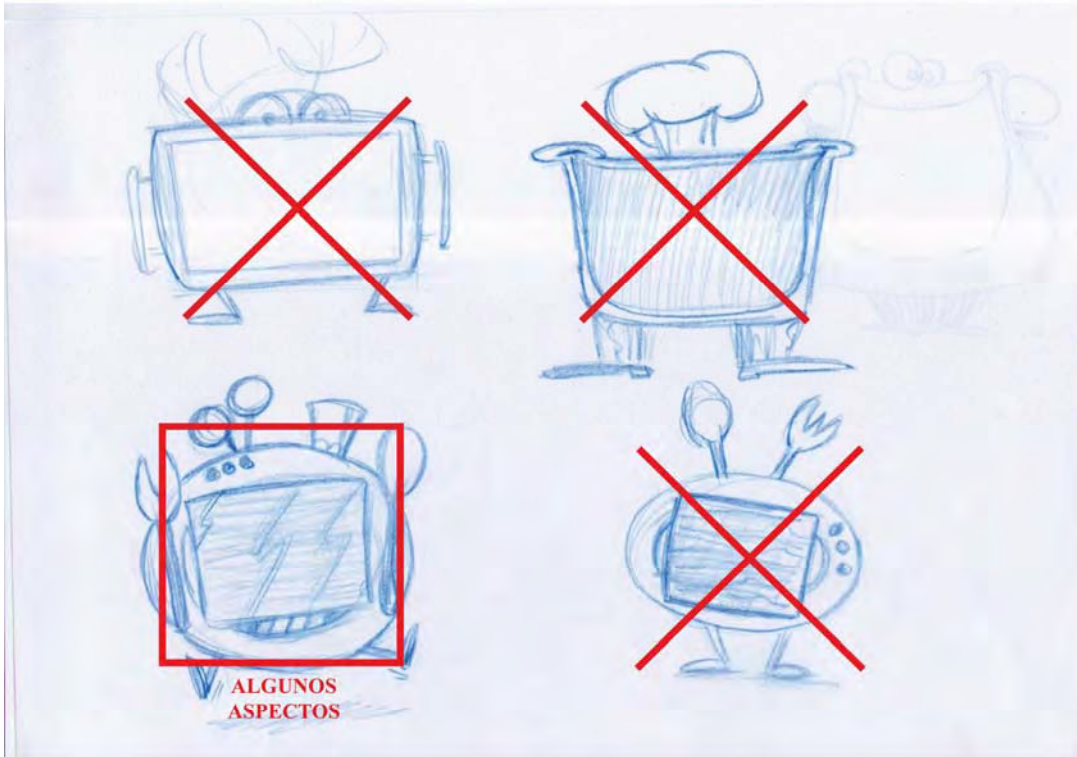


8





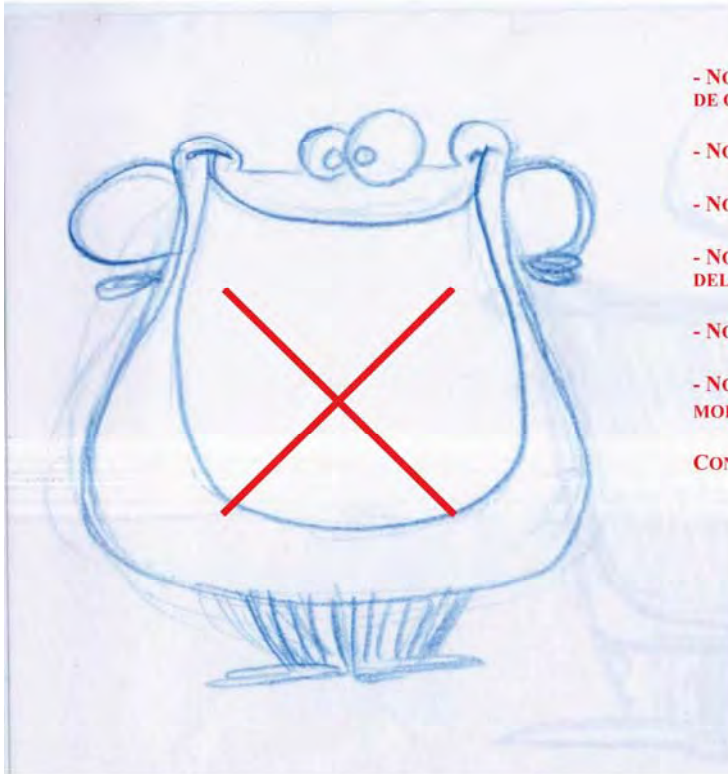
9



**ALGUNOS ASPECTOS**

10





- NOS GUSTA EL CUERPO PANORÁMICO EN FORMA DE OVALO.

- NOS GUSTA EL TIRADOR DE CUCHARA.

- NOS GUSTA LA RULETA DE LA FORTUNA, JAJAJA.

- NOS GUSTA LOS OJOS GRANDES Y POR ENCIMA DEL CUERPO NO DENTRO.

- NOS GUSTA LAS PATAS DE LA PANTA ORIGINAL.

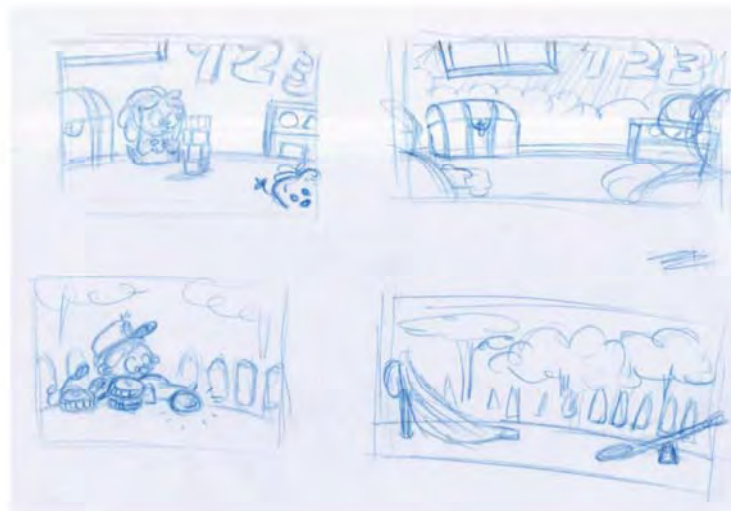
- NO NOS GUSTAN LAS MANOS Y PIES DE TODOS LOS MODELOS, SON MUY ESTILO DISNEY.

CON ESTAS PAUTAS A VER LO QUE SALE, JAJAJA.

11

### 3 - MUNDO TATO

Leyendo con detenimiento los guiones nos hemos dado cuenta de la gran importancia que tiene la estructura de cada escenario, de cara a la correcta narrativa. Hemos trabajado en esto, en mejorar en lo posible ciertos aspectos que nos permitan dar sentido a estos sets, y vincularlos unos con otros.



12

Nuestra línea de trabajo sigue un objetivo claro: **generar un escenario claro, sencillo y teatral para la serie**. Tal y como estamos intentando construir los escenarios, estos podrían estar presentados desde un punto de vista de un espectador de teatro (como en Bit-Bath, pero con un poco más de libertad de cámara). Intentamos huir de escenarios que son muy completos y llenos de cosas a vista de pájaro. Básicamente buscamos sets teatrales con mucho espacio y pocos elementos muy bien definidos. Creemos que esto beneficiará la narrativa de la serie, y simplificará los espacios con los que trabajar más adelante. Tula puede ser un ejemplo que se aproxima un poco más a lo que buscamos.

Es por estas razones, que hemos trabajado los escenarios partiendo de cero, pero teniendo en cuenta la base descrita en la biblia y los guiones (objetos que aparecen, rincones, etc).

Aún quedan cosas por detallar: El diseño final de la Ludoteca. El diseño del parque y nuevas opciones alternativas a lo que ya tenéis vosotros. Y otros detalles que pueden ir trabajándose ya directamente en el modelo 3D, como queremos hacer con los personajes.

14

- EL PARQUE MUY TÉTRICO. LA IDEA DE QUE TENGA UNA PUERTA A LA LUDOTECA NOS ENCANTA, PERO LA IDEA DE PARQUE DE GUARDERÍA QUE TENEMOS EN MENTE ES COMO LA FOTO ADJUNTA.

- NOS PARECE BIEN UN FONDO EN 2D PERO CON UNOS ÁRBOLES MÁS CUCOS, JAJAJA.

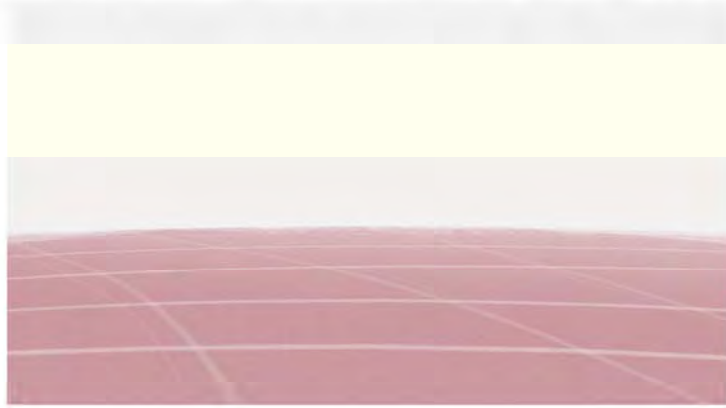


16

## 5 - LIMBO

Sobre el limbo hemos explorado unas cuantas posibilidades. En principio una idea que nos gusta mucho y que encaja bastante bien con el concepto es que el limbo presente como suelo una especie de mantel de mesa infinito salpicado con alimentos gigantes, según el episodio en el que nos encontremos.

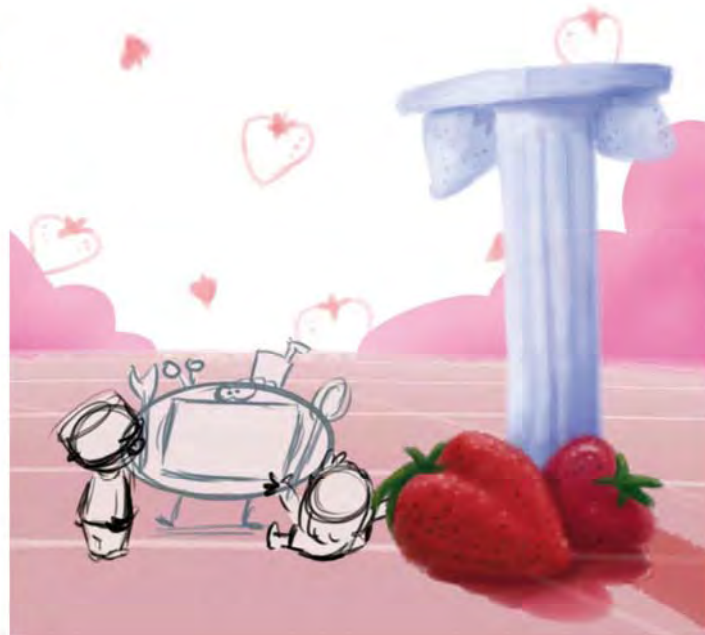
Se trata sin duda de un espacio en el que los elementos surgen por la imaginación de los niños, por lo que al principio está vacío (sólo el mantel), y cuando se centra en un tipo de alimento, aparecen patrones del mismo por todas partes. Aquí tenéis un ejemplo de lo que podría ser el limbo vacío, y en el episodio de las fresas. También enviamos otros 2 de unos posibles episodios dedicados al aceite de oliva, o los pimientos.



17

- NOS GUSTA MUCHO EL NUEVO LIMBO, CON EL MANTEL Y LAS DISTINTAS TEMÁTICAS.

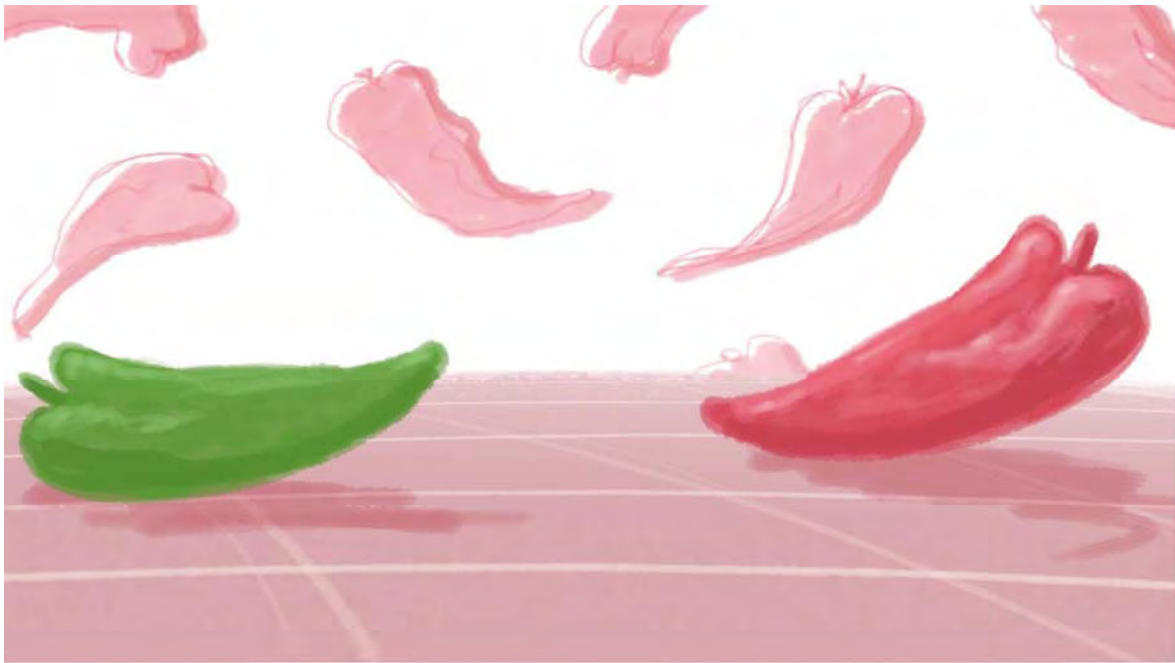
- LA IDEA NOS MOLA SIEMPRE Y CUANDO EL FONDO SEA 2D Y EL ATREZZO EN 3D.



18

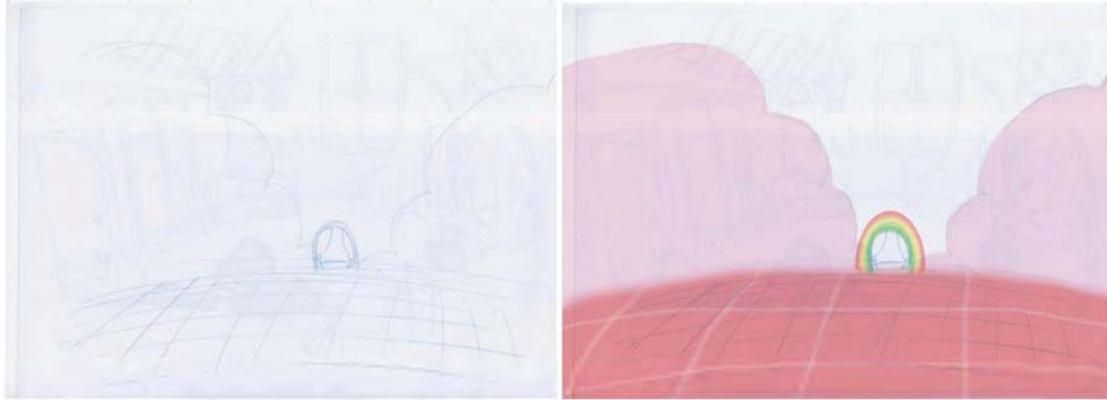


19



20





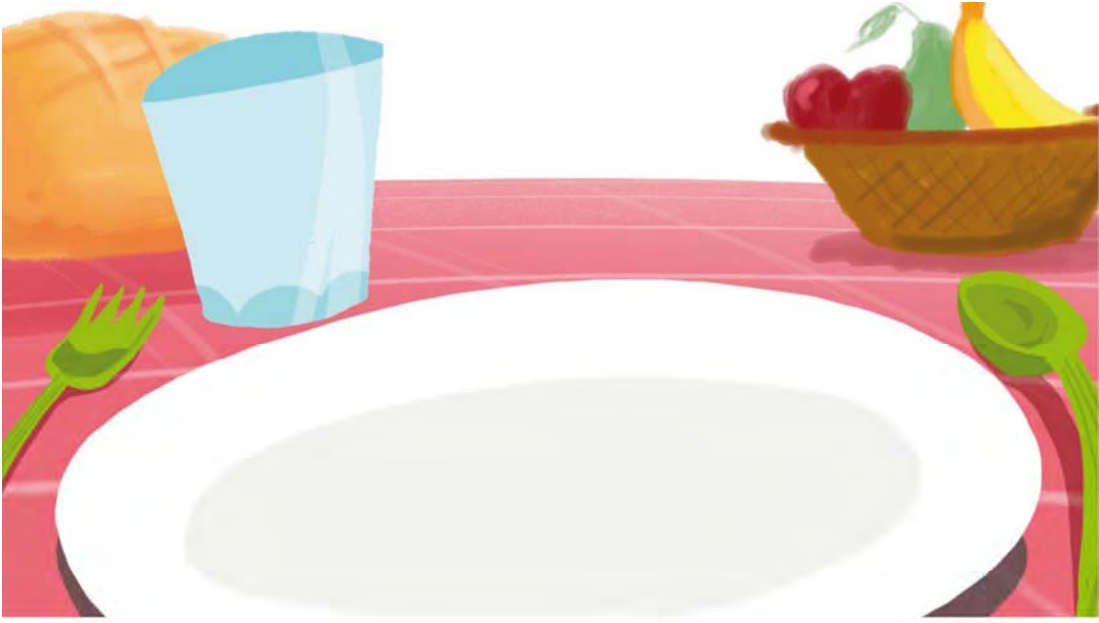
(Puerta a ludoteca desde limbo)

- LA PUERTA EN FORMA DE ARCO IRIS NO NOS TERMINA DE CONVENCER, NOS DA SENSACIÓN DISNEY Y NO QUEREMOS ALEJAR DE ESE ESTILO.



21

22



23



24



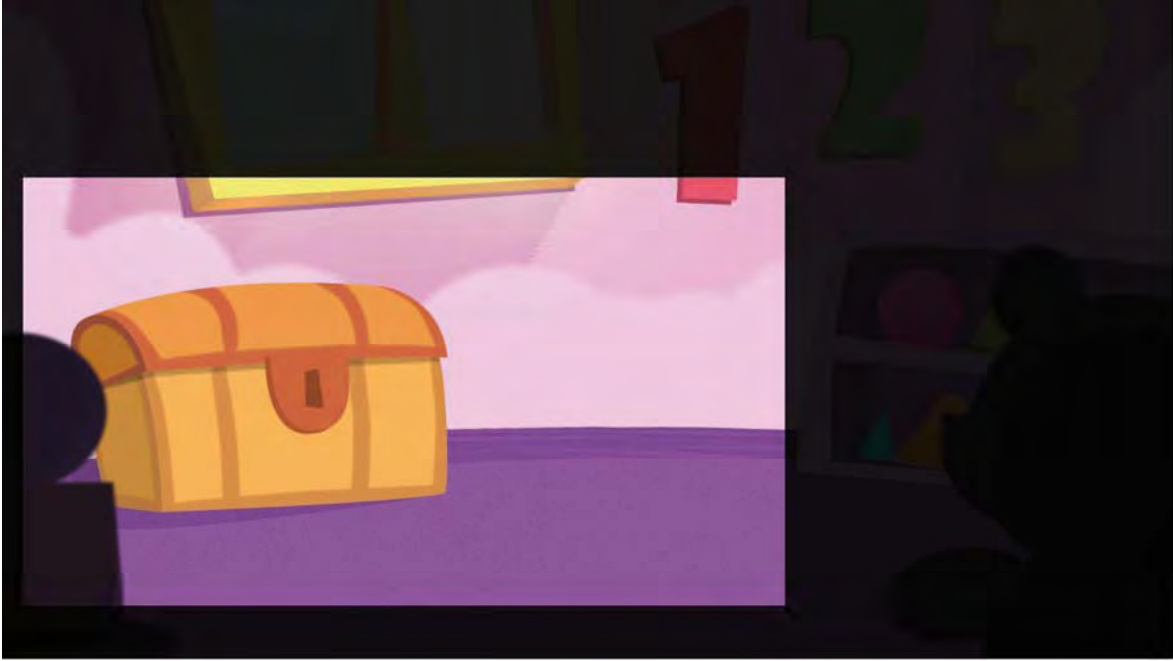


25

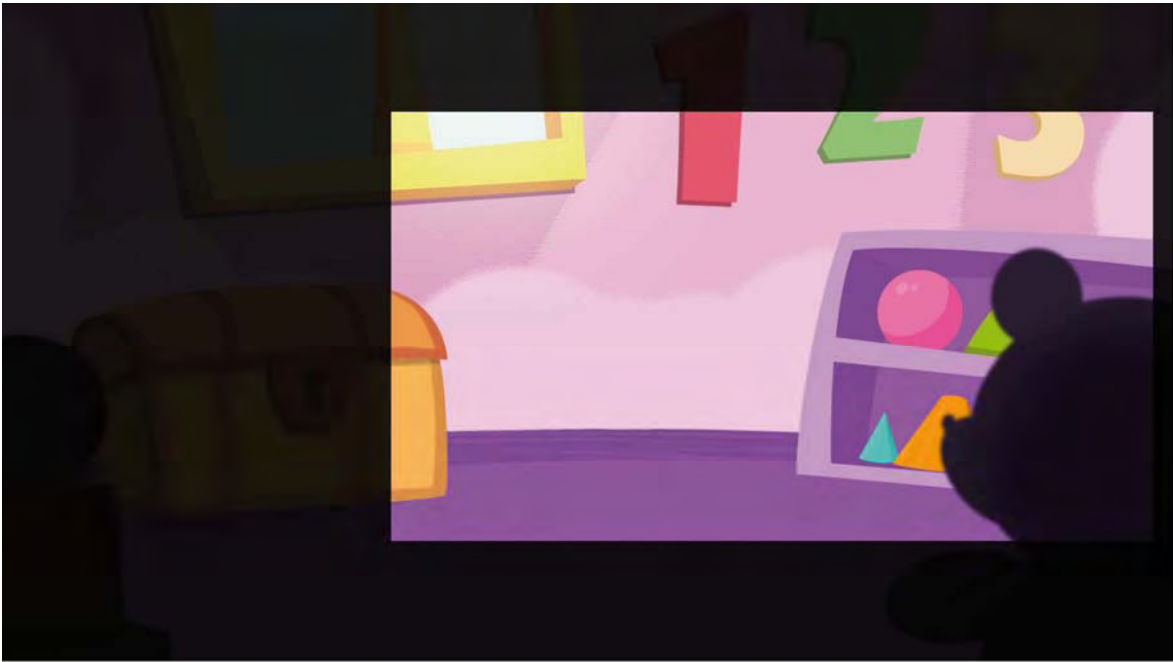
## 6 - LUDOTECA

Hemos intentado simplificar elementos y formas, y explorar nuevas paletas de colores. Os presentamos un concepto inicial de un trozo de la ludoteca sobre el que podrían estar actuando los chavales con diferentes tiros de cámara. También os pasamos conceptos bocetados a lápiz de lo que podría ser el espacio completo, con todos los elementos del cuarto. Intentamos limitar el número de objetos que aparecen en el cuarto.

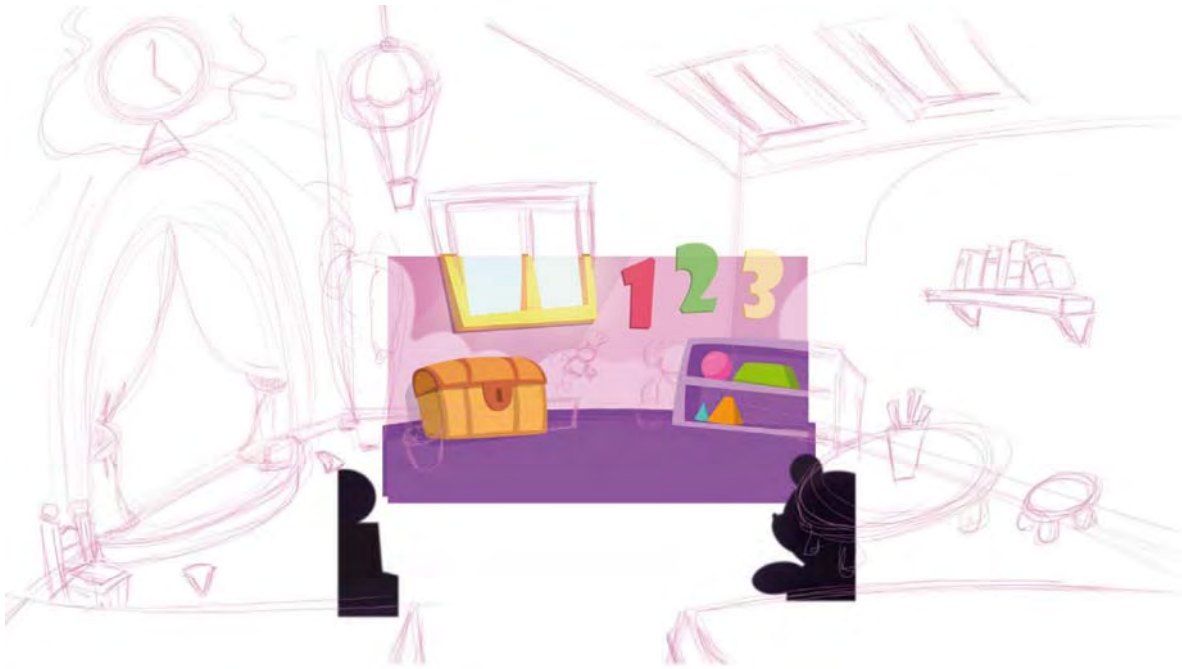
26



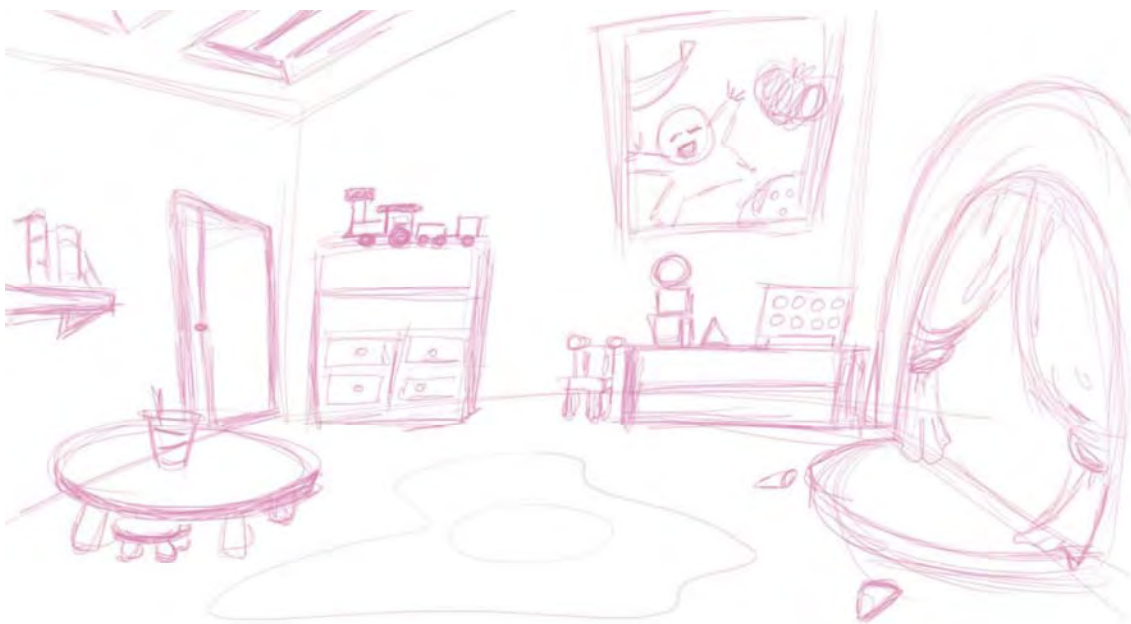
28



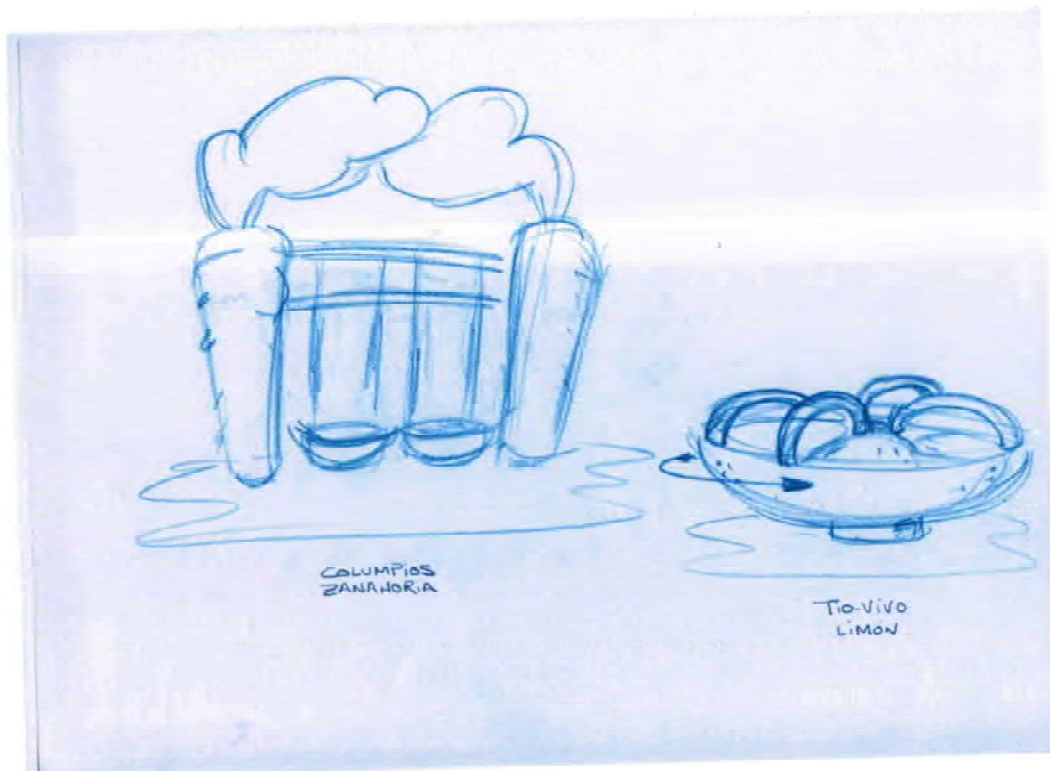
29

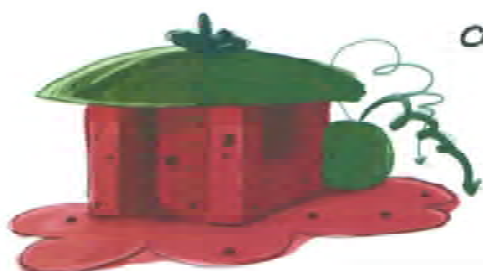


30

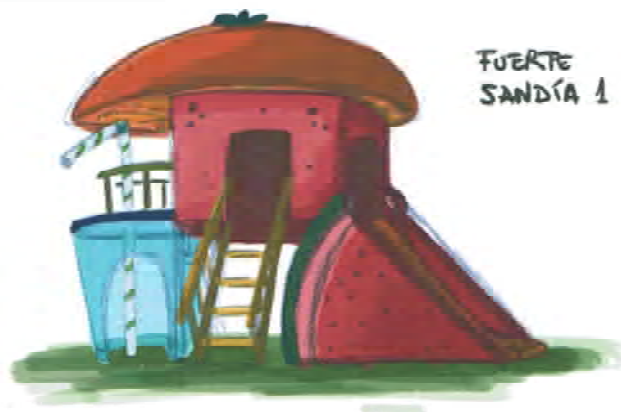


31





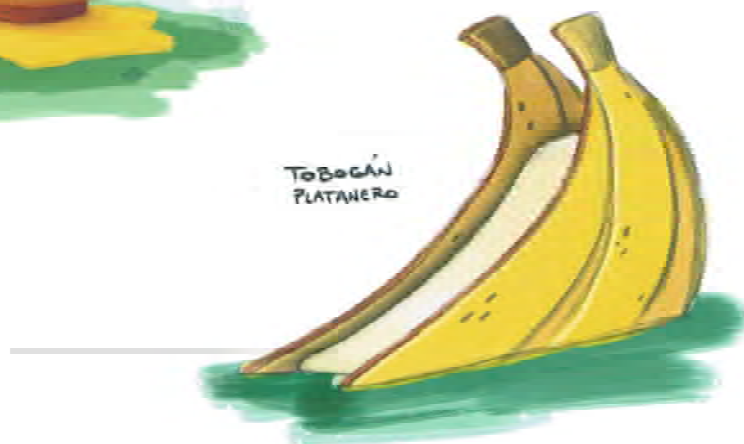
CASA-SANDÍA



FUERTE SANDÍA 1



TIO VIVO LIMONERO



TOBOGÁN PLATANERO

FUERTE  
VEGETAL

TORRE  
BRÓCOLI

TOBOGÁN  
ZANAHORIA

COLUMPIO  
GUISANTE

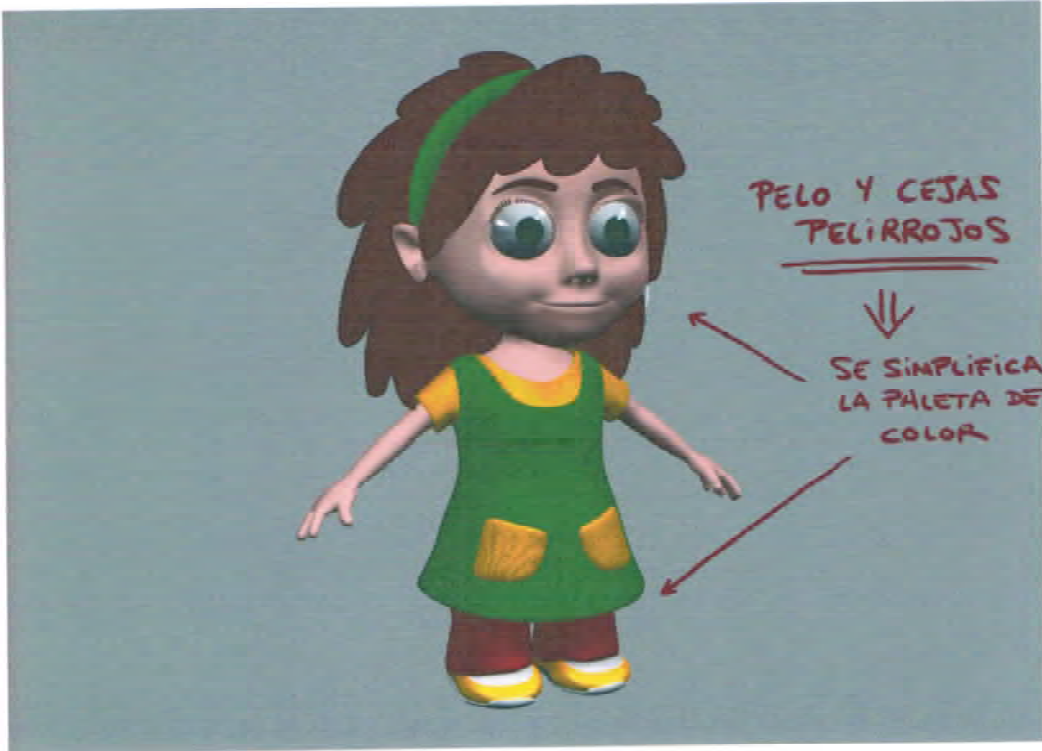
Tiovivo,  
LIMÓN

CABAÑA  
TOMATE







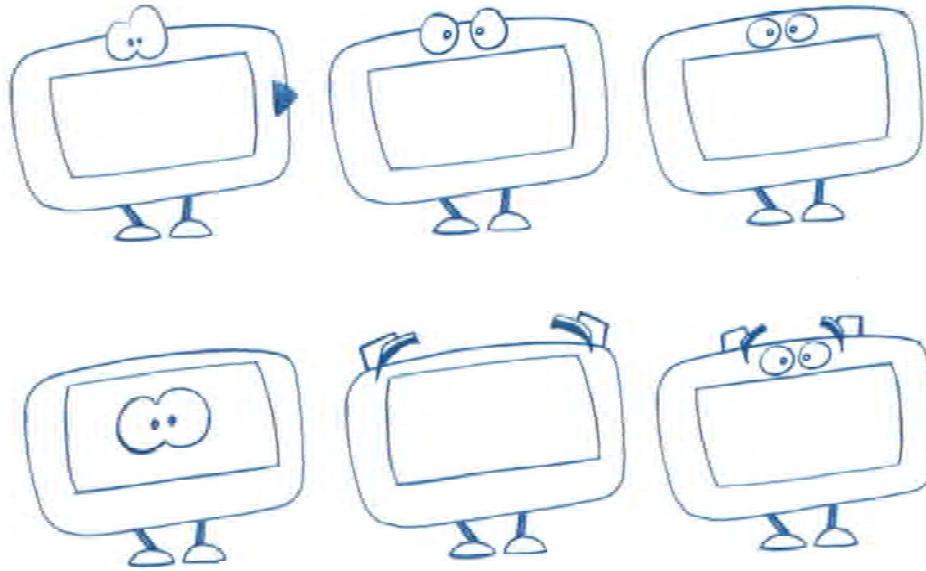








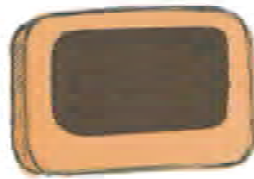
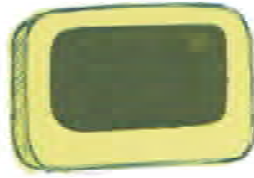
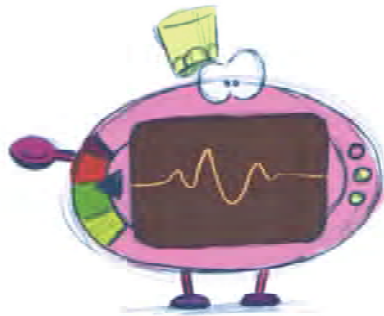
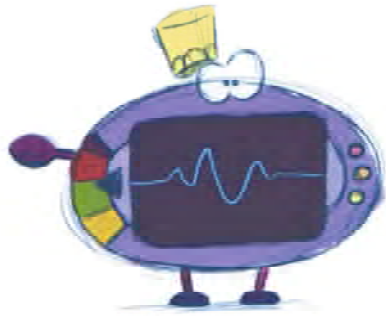


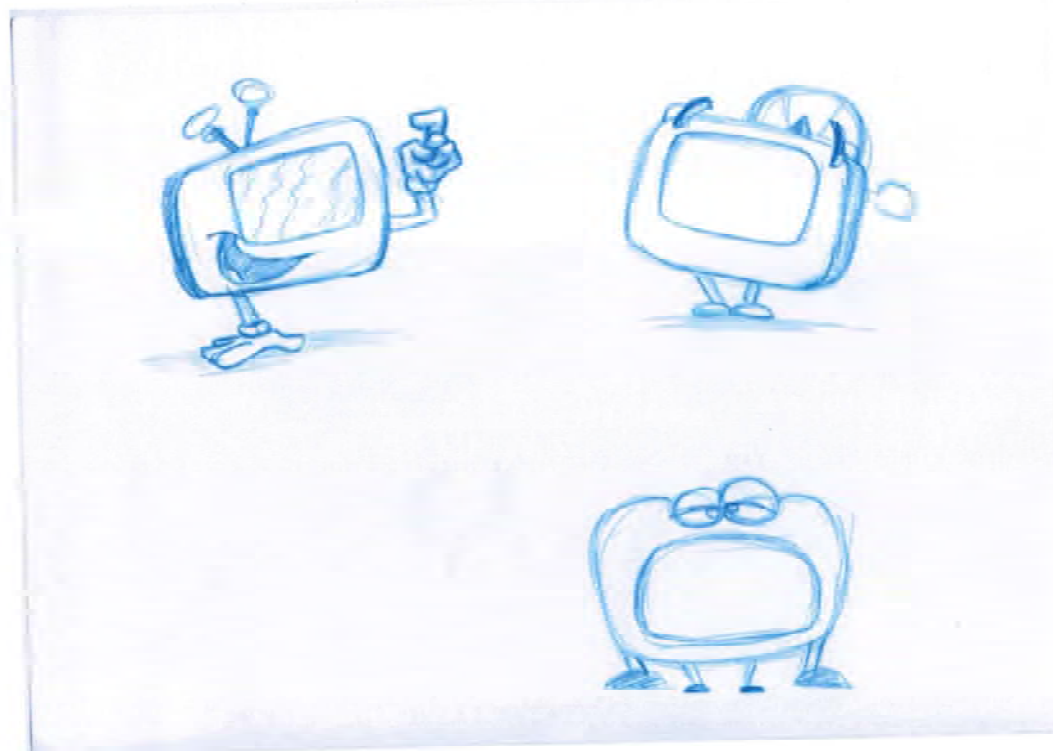
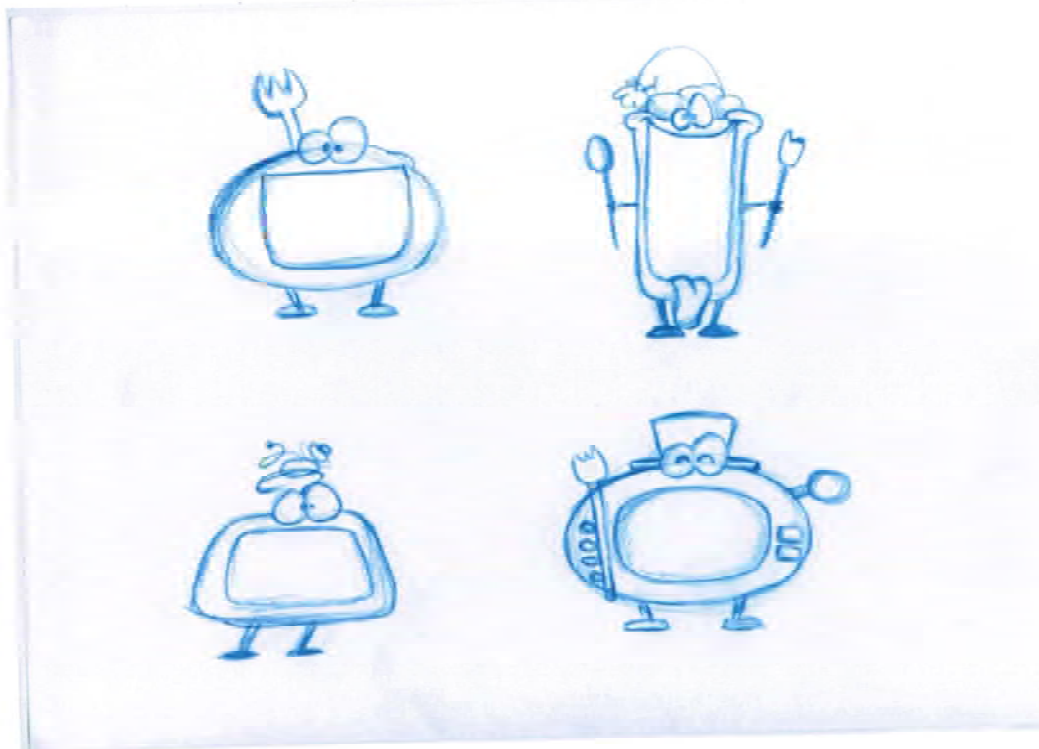


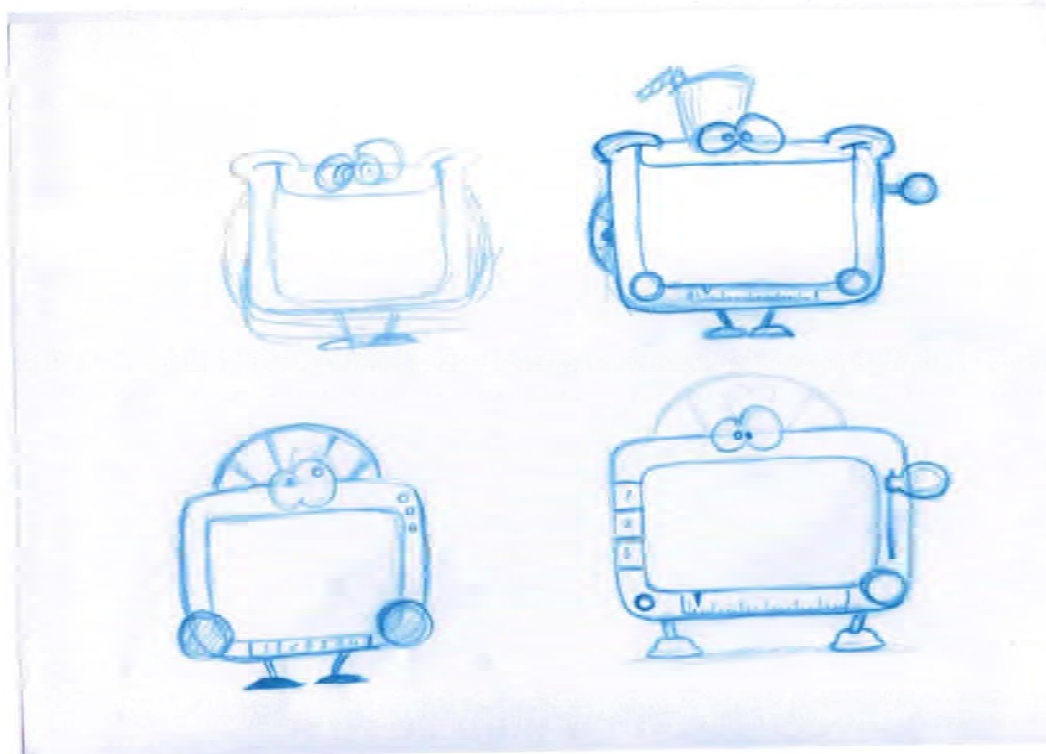
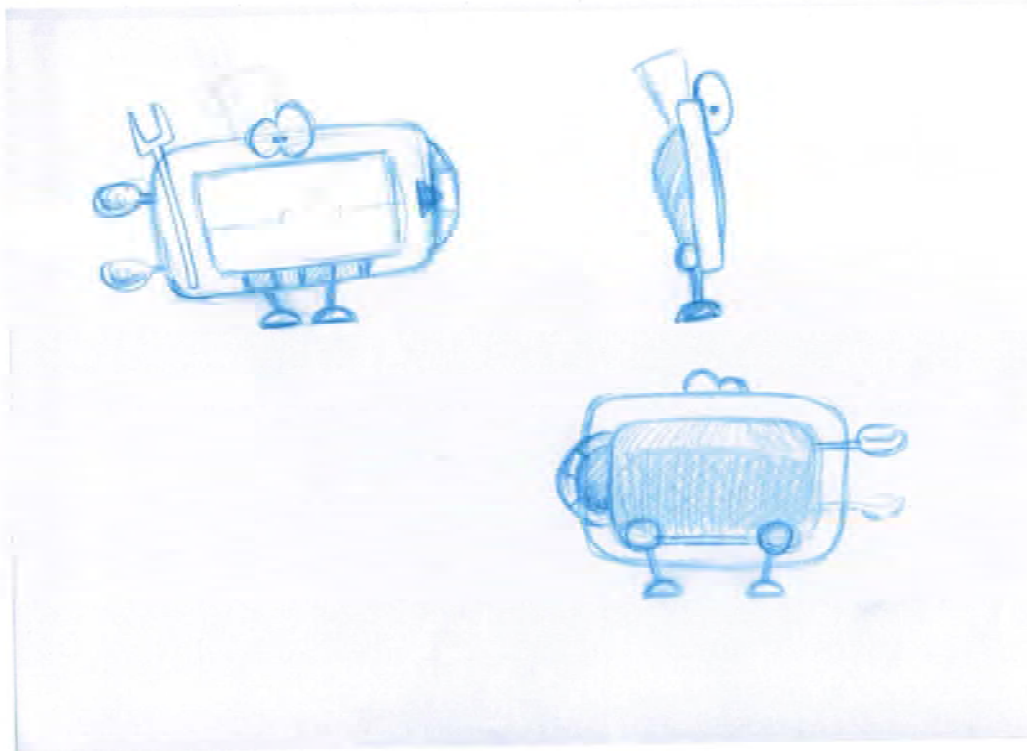
↑ Piernas en el centro del cuerpo

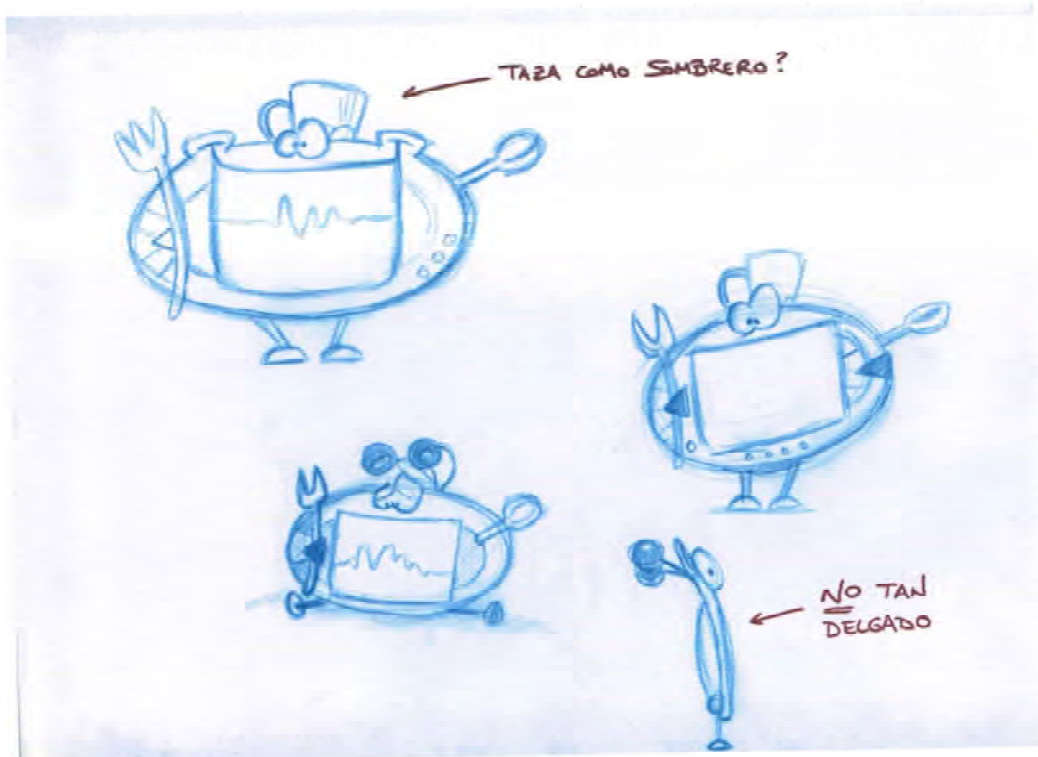
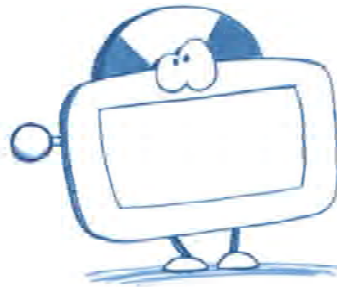


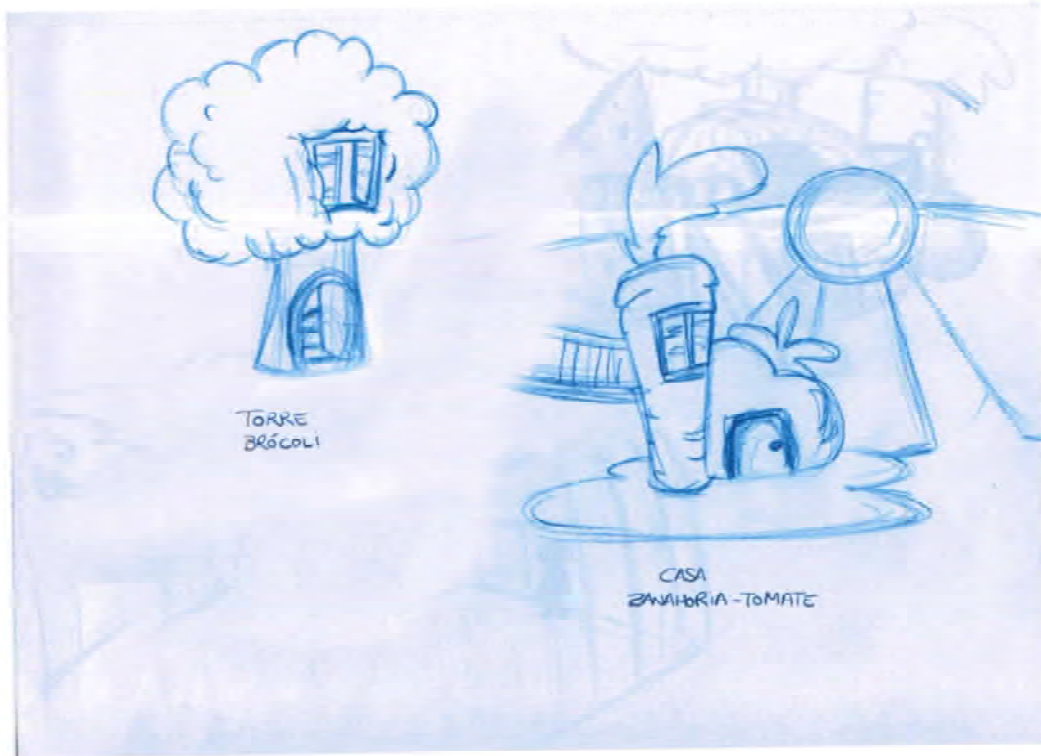












---

## Anexo 27

*Pitch*, en inglés, del proyecto *Tatos*







## Main characters

### TATO, 3 to 4 years

He is a curious boy, entertaining, impulsive, extrovert and very dynamic. He is very restless and often acts in a hurry as well in his valuations as in his actions. In fact, many times he does things without thinking. This contains that frequently he's playing a leading part in the conflicts in his immediate environment. On the other hand, Tato is brave, courageous and rather reckless. He likes to try all kinds of food and identify the tastes and flavours.

He always wants to be the first in everything and because of that he likes to go into competition with his friends.

Tato loves to run and chase the different characters that appear in every episode. Sometimes he's running so fast that he stumbles over an atrezzo element.

With Tata he complements himself marvellously since she's helping him when Tato's hurryfull actions playing a trick on him. On the other hand, when Tata blocks herself, Tato manages to unblock her with an original and unexpected action.

### TATA, 3 to 4 years

She is a mature and quiet girl. She likes to analyze the things well and she's used to consider carefully any decision that will be taken by her. She's used to think aloud because she likes to share her reasoning's with her friends and audience. She endears with the different episodic characters and she's fond of asking questions to everybody. The positive effects of every food in particular use to puzzle her. She also enjoys describing, comparing and drawing the food of the day. In fact she is a good drawer and she realizes this while interacting with PANTA.

Nevertheless, what Tata loves the most is mixing the flavours and so gets enthusiastic with the different plates the episodic character presents in every chapter.

She can get on with Tato very well. If Tato is the action, Tata is the reason. Sometimes, the impatience of Tato generates that Tata has to take a resolution in a precipitated way, what makes her extraordinarily angry.

### PANTA, digital anthropomorphic screen

Panta is a plasma screen that moves, speaks and is very collaborating although a bit scattered. It is unpredictable, neurotic and very funny. All the episodic characters are going out and in through the inside of the screen. Unfortunately, it used to loose its characters and this gives it an enormous tension which its friends Tato and Tata try to mitigate. Panta does not only interact orally and physically with the other characters. In addition to that it has the virtuality of converting itself into a kind of digital blackboard what Tato and Tata will use for drawing, comparing and / or identifying the food of the day.

Besides, Panta provides the audience and our protagonists of information related to the food of the day, providing that its compulsive neurosis will not appear from any small inconvenience that disturbs it.

Concept / Pitch

Tatos is a pre-school 3D animation series (52 x 7' for the first season) destined to children from 2 to 4 years old.

Tatos, besides entertaining the children, presents them a healthy nourishment model. The series is based on the Mediterranean diet and works from an educational nourishment curriculum. This curriculum does not only treat strictly nourishment aspects, but also articulates a series of elements related to the processes of pre-school learning (cognitive organization and discovering the environment).

In every chapter, thanks to Panta - a character who is a digital television screen -, Tato and Tata discover a new food personified in an animated character. Tato and Tata learn to identify this food and to distinguish it from the others, as well as other interesting but simple aspects around its origin, its composition... Naturally Tato and Tata discover also some ways of cooking the new food. Tatos's chapters always finish with a song collecting the most important contents of the chapter which at the same time serves as a positive strengthening for the audience.

Tatos is a 3D series, but offers also real images to the spectator so that the imaginary world of the Tatos could be identified with the real world of the audience.

In order that the boys and girls could follow the narrative conflicts of every chapter methodically, Tatos disposes of an allied ladder where are remaining ranged a series of steps which will help with the comprehension: presentation, identification, discrimination, academic knowledge, opinion and positive strengthening-revision of the contents of each episode.



---

## Anexo 28

Noticias y premios del proyecto *Tatos*



18/11/2011

### El Mejor Marketing de Málaga

#### EL MEJOR MARKETING DE MÁLAGA

**El Club de Marketing Málaga celebra el acto de entrega de la III Edición de los Premios Anuales de Marketing 2011.**

El Club de Marketing Málaga celebró ayer, día 17 de noviembre de 2011, el acto de entrega de la III Edición de los Premios Anuales de Marketing 2011 que tuvo lugar en el Salón de Actos de la sede de Cajamar en Málaga, a las 20:00h.

El objetivo del acto fue reconocer las mejores prácticas de marketing en el sector empresarial malagueño, para lo cual se establecen cinco categorías:

- Mejor Acción de Distribución
- Mejor Campaña Publicitaria
- **Mejor Producto/Servicio**
- Mejor Acción de Ventas
- Mejor Imagen de Marca

Las empresas premiadas en cada una de estas categorías fueron:

- Mejor Acción de Distribución: Alliance Vending por "Distribución Ecológica"
- Mejor Campaña Publicitaria: El Cuartel por "XIV Festival Cine de Málaga: Espeto"
- **Mejor Producto/Servicio: TVMedia2 por "Serie Infantil:TATOS"**
- Mejor Acción de Ventas: Soloptical por "Lentillas para nazarenos"
- Mejor Imagen de Marca: Almeida Viajes

El Acto estuvo presidido por la Concejala del Área de Promoción Empresarial y Empleo del Ayuntamiento de Málaga, **Ilma. Ilma. Sra. D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> del Mar Martín**; la Delegada de la Consejería de Economía, Ciencia e Innovación **Sra. D<sup>a</sup> Marta Rueda**; Director de Secretariado de Enseñanzas de Postgrado de la UMA, **D. Sebastián Molinillo**; Director de Relaciones Institucionales de Cajamar, **D. Francisco Rodríguez Chamizo**; Director General de ESIC en Málaga, **D. Ignacio de la Vega**; así como el Presidente del Club de Marketing de Málaga, **D. Álvaro Castro Espejo**.

Todo un éxito de participación y convocatoria. Nuestro especial reconocimiento y agradecimiento a los patrocinadores y colaboradores del evento.

Muchas Gracias a los asistentes y empresas candidatas y ¡Enhorabuena a los premiados!

Tras el acto de entrega los asistentes al evento disfrutaron de un cóctel.



[http://www.cmarketingmalaga.org/indexentrada.php?centro=mostrar\\_noticia&idnoticia=171](http://www.cmarketingmalaga.org/indexentrada.php?centro=mostrar_noticia&idnoticia=171)





**TATOS**®



REVISTA DIGITAL DE LA FUNDACIÓN AUDIOVISUAL DE ANDALUCÍA



21/11/2011 número 1956 Reconocimiento

## Club Marketing de Málaga 2011 premia "Tatos" de TVMedia2

La productora malagueña recibe un galardón en la categoría de Mejor Producto/Servicio de los III Premios Anuales de Marketing 2011 por su serie infantil.

El pasado viernes 17 de noviembre tuvo lugar en el Salón de Actos de la sede de Cajamar en Málaga el acto de entrega de la III Edición de los Premios Anuales de Marketing 2011 del Club de Marketing Málaga, que reconoce las mejores prácticas de marketing en el sector empresarial malagueño.

Entre los galardones entregados, destaca el recibido por la productora andaluza TVMedia2 por su serie infantil "Tatos" en la categoría de Mejor Producto/Servicio. Otros premiados fueron Las empresas premiadas en cada una de estas categorías fueron

Alliance Vending por “Distribución Ecológica” (Mejor Acción de Distribución), el cartel del XIV Festival Cine de Málaga: Espeto (Mejor Campaña Publicitaria), Soloptical por “Lentillas para nazarenos” (Mejor Acción de Ventas) y Almeida Viajes (Mejor Imagen de Marca).

El acto estuvo presidido por la concejala del Área de Promoción Empresarial y Empleo del Ayuntamiento de Málaga, M<sup>a</sup> del Mar Martín; la delegada de la Consejería de Economía, Ciencia e Innovación, Marta Rueda; el director de Secretariado de Enseñanzas de Postgrado de la UMA, Sebastián Molinillo; el director de Relaciones Institucionales de Cajamar, Francisco Rodríguez Chamizo; el director general de ESIC en Málaga, Ignacio de la Vega; así como el presidente del Club de Marketing de Málaga, Álvaro Castro Espejo.

Más información: TVMedia2. C/ Jacaranda 12, local 2 - Mijas Costa 29649. Tlfn: 952 198 790. Correo e.: [tvmedia@hotmail.com](mailto:tvmedia@hotmail.com). Web: [www.tvmedia2.com](http://www.tvmedia2.com).

[http://www.fundacionava.org/pages/revista.php?id=20641&utm\\_source=twitterfeed&utm\\_medium=twitter](http://www.fundacionava.org/pages/revista.php?id=20641&utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter)