



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, Junio 29 de 2017

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

Los suscritos:

VANESSA LIEVANO GUTIERREZ, con C.C. No. 1.018.420.247

LINA MARIA DURÁN BEDOYA, con C.C. No. 36.302.944

Autores de la tesis y/o trabajo de grado Especialización en ALTA GERENCIA titulado DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO EMPRESA VAD VISION ARCHITECTURE AND DESIGN S.A.S.

Presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA;

Autorizamos al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Vanessa Lévono Gutiérrez

Firma: _____



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Direccionamiento Estratégico empresa VAD VISION ARCHITECTURE AND DESIGN S.A.S.

AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Liévano Gutiérrez	Vanessa
Durán Bedoya	Lina María

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia

CIUDAD: NEIVA AÑO DE PRESENTACIÓN: 2017 NÚMERO DE PÁGINAS: 91

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

Diagramas (X) Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___
Grabados___ Láminas___ Litografías___ Mapas (X) Música impresa___ Planos___
Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas o Cuadros (X)

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: MICROSOFT WORD Y PDF

MATERIAL ANEXO:

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Mapping	Mapping	6. Competitividad	Competitiveness
2. Diagnostico	Diagnostic	7. Ventajas	Advantages
3. Estrategia	Strategies	8. Ambiente	Environment
4. Análisis	Analysis	9. Comunicar	Communicate
5. Compañía	Company	10. Cliente	Customer

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Con base en el diagnóstico realizado en la empresa VAD VISION ARCHITECTURE AND DESING, se diseñó el PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO realizando un análisis general de sus entornos, recursos y capacidades de la compañía; diseñando estrategias que permitan alcanzar los objetivos trazados por sus accionistas y así mismo lograr una ventaja competitiva a largo plazo. Se detectó necesario dotar de herramientas para el funcionamiento y dirección de la empresa, como misión, visión, políticas y valores institucionales que permitan al empleado conocer la cultura organizacional y gozar de un buen clima laboral.

Para la realización de esta tesis se utilizó un enfoque cualitativo que parte de la recolección de datos de carácter descriptivo y procesos de observación del funcionamiento de la empresa.

Como consecuencia del análisis detectamos que la empresa VAD VISION es una empresa joven la cual debe enfocarse en transmitir y comunicar la cultura organizacional en todos los niveles de la empresa, utilizar la el cuadro de mando para la medición y seguimiento de



estrategias en el área financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento con el objetivo de ser más competitivos y productivos.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Based on the diagnostic made for the company VAD VISION ARCHITECTURE AND DESING, we made the PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO by making a general analysis of his environment, recourses and company competitiveness; making strategies that allow the company to reach the goals that the shareholders demands and as well to made a competitive advantages in a long term. We identify the necessity of obtaining the right implements and procedure for the right function of the company direction like their mission, vision, rules, regulations and institutional values that allow the employees to know their organizational culture and to enjoy a pleasant working environment.

For the achievement of this Tesis, we focus on the qualitative part of collecting the right data and observing the company day by day functioning.

Finally, as an outcome of this analysis we detect that the company VAD VISION, is a fresh and new company that needs to focus in communicate and transmit the organizational culture in all of the levels of the company, make the control chart for the measure and following of the strategies in different areas like the financial department, customer service, internal process and learning and growing with the main purpose to be more competitive and productive.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESA VAD VISION
ARCHITECTURE AND DESIGN S.A.S.**

AUTOR

**VANESSA LIÉVANO GUTIÉRREZ
LINA MARÍA DURÁN BEDOYA**

DIRECTOR

Dr. ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ, P.h.D.

NEIVA, JUNIO DE 2017

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	2
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. OBJETIVOS	6
3.1 Objetivo general	6
3.2 Objetivos específicos	6
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
4.1 Pregunta problema	8
5. METODOLOGÍA.....	10
5.1 Tipo de investigación	10
5.2 Método	10
5.3 Fuentes de información	10
5.4 Población y muestra	11
6. ANTECEDENTES	13
7. MARCO CONCEPTUAL	15
7.1 Revisión de la literatura y estado del arte	15
7.2 Marco teórico	17
7.2.1 Análisis de la estrategia.....	18
7.2.2 Formulación con la estrategia.....	19
7.2.3 Implementación de las estrategias.....	20
7.3 Modelo de análisis teórico	21
8. RESEÑA HISTÓRICA.....	24
9. ANÁLISIS DEL ENTORNO	27
9.1 Externo	27
9.1.1 Demográfico y geográfico.....	27
9.1.2 Cultural.....	29
9.1.3 Económico y social.....	33
9.1.4 Político y legal.....	38

9.1.5 Entorno tecnológico.....	40
10. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO	44
10.1 Fuerzas de porter	47
11. RECURSOS Y CAPACIDADES	49
11.1 Recurso humano.....	49
11.2 Tangibles	51
11.3 Análisis interno	52
11.3.1 Descripción del producto.....	52
11.3.2 Canales de distribución.....	53
11.3.3 Precios.	53
11.3.4 Comunicación.....	53
11.3.5 Proveedores.	53
12. MATRIZ DE ANÁLISIS INTEGRADO DOFA	57
12.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	57
12.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	58
12.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)	59
12.4 Matriz DOFA tradicional	60
12.5 DOFA Prospectiva	62
13. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	66
13.1 Misión	66
13.2 Visión	66
13.3 Valores corporativos	67
13.4 Políticas	68
14. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD	71
14.1 Cuadro de estrategias	71
15. LA ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONALES	76
15.1 Procesos organizacionales	78
15.2 Descripción de los procesos.....	79
16. BALANCED SCORECARD.....	82
16.1 Mapa estratégico	82
16.3 Matriz semáforo	86

17. CONCLUSIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura de la población por sexo y grupos de edad	28
Figura 2. Nivel educativo.....	29
Figura 3. Empresas de medios digitales en colombia	37
Figura 4. Índice de acceso a internet por ciudades 2011	40
Figura 5. Fuerzas de porter	47
Figura 6. Factores clave para la estrategia FODA – modelo CEM	62
Figura 7. Ubicación estratégica FODA – modelo CEM.....	63
Figura 8. Valores corporativos.....	67
Figura 9. Estrategias de crecimiento.....	71
Figura 10. Estrategias de productividad.....	72
Figura 11. Organigrama de Vision Architecture And Design S.A.S.	76
Figura 12. Diagrama de procesos VAD	78
Figura 13. Mapa estratégico.....	84

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estructura organizacional de Neiva	39
Tabla 2. Entorno competitivo	46
Tabla 3. Descripción y perfil de talento humano	49
Tabla 4. Descripción de equipos	51
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	57
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	58
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo (MPC)	59
Tabla 8. Matriz DOFA tradicional.....	60
Tabla 9. Matriz DOFA tradicional y estrategias.....	61
Tabla 10. Factores claves de éxito	62
Tabla 11. Descripción de los procesos.....	79
Tabla 12. Tablero de mando	85
Tabla 13. Matriz semáforo.....	86

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta el desarrollo tecnológico, el avance de los medios audiovisuales y la innovación de nuevas herramientas de marketing para el despliegue de información masiva escogimos la empresa Vad Vision Architecture and Design para desarrollar el plan estratégico basada en la aplicación de fundamentos teóricos adquiridos en la especialización de alta gerencia.

Para ello se ha tomado la empresa VAD VISION quien pertenece al sector terciario, dedicada a la producción y desarrollo de medios audiovisuales.

En este trabajo encontraran análisis del mercado, sus mayores competidores, como aprovechar al máximo sus capacidades de tal manera que logren posicionarse dentro de las empresas líderes del mercado en el sector audiovisual con esta técnica tan importante y de talla mundial como lo es el video Mapping.

Con la información suministrada se plasmaron aspectos relacionados con el análisis general de la empresa, su entorno competitivo, sus oportunidades, el desarrollo de estrategias de mejoramiento y crecimiento que puedan aportar a la gerencia, herramientas claras y precisas para la toma de decisiones oportunas que ayuden al crecimiento de la compañía.

CAPITULO 2

JUSTIFICACIÓN

2. JUSTIFICACIÓN

El direccionamiento estratégico que se realiza a la empresa VAD VISION ARCHITECTURE AND DESIGN, busca definir de manera adecuada su misión, visión, y el análisis de estrategias las cuales ayudaran a permanecer en el mercado y así mismo ser una empresa fuerte y competitiva en su sector.

Para el desarrollo del plan estratégico es necesario hacer un diagnóstico de la empresa que nos permita evaluar e identificar el desempeño actual de la empresa con el fin de adecuar estrategias administrativas que mejoren el funcionamiento de la organización generando un valor agregado, logrando cumplir las necesidades de nuestros clientes, la cuál es nuestra razón de ser.

Esta planeación estratégica es una herramienta que está enfocada hacia las nuevas tendencias, buscando la mejor forma de realizar actividades que nos conlleven a alcanzar las metas y a conocer sobre las expectativas de los clientes aprovechando al máximo nuestras capacidades internas y externas para el cumplimiento de logros y metas establecidas.

CAPITULO 3

OBJETIVOS

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa VAD VISION ARCHITECTURE AND DESIGN S.A.S. especializada en Video Mapping en la ciudad de Neiva.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno de la empresa VISION ARCHITECTURE AND DESIGN SA.S.
- Elaborar un diagnóstico interno de los recursos y capacidades de la empresa VISION ARCHITECTURE AND DESIGN S.A.S.
- Identificar a partir del análisis DOFA, los aspectos de mejora en los cuales debe enfocarse la empresa VISION ARCHITECTURE AND DESIGN S.A.S.
- Diseñar estrategias para trabajar en los aspectos de mejora identificados y diseñar procesos en la empresa VISION ARCHITECTURE AND DESIGN S.A.S.
- Elaborar y formular cuadro de mandos integrales para la empresa VISION ARCHITECTURE AND DESIGN S.A.S.

CAPITULO 4

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

4.1 Pregunta problema

¿Cómo realizar un direccionamiento estratégico para la empresa VAD VISION ARCHITECTURE AND DESIGN para lograr una ventaja competitiva en el mercado que oriente su gestión de largo plazo y alcance una posición líder?

CAPITULO 5

METODOLOGÍA

5. METODOLOGÍA

5.1 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta los diferentes tipos de investigación y según sus características, tomamos como referencia el tipo de investigación descriptiva el cual nos sirve para contextualizar la aplicación del marco teórico del direccionamiento estratégico.

5.2 Método

Para la realización del diagnóstico se tomara como base la filosofía institucional con el objetivo de analizar y plantear mediante la matriz DOFA estrategias de crecimiento y sostenibilidad para la compañía; para esto se utilizara un enfoque cualitativo que parte de la recolección de datos de carácter descriptivo y procesos de observación del funcionamiento de la empresa y su entorno

5.3 Fuentes de información

- Se utilizaran fuentes primarias a través de entrevistas semi-estructuradas a directivos y colaboradores de la compañía de tal manera que sintetizaran ideas, experiencias y diferentes perspectivas del personal.
- Fuentes secundarias: se utilizaron herramientas de consulta como libros, internet, páginas web, bases de datos, artículos de investigación sobre direccionamiento estratégico.
- Técnica e instrumentos de recolección: se utilizó guía de entrevista de profundidad, se basa en un guion general estructurado con opción de incluir preguntas adicionales de acuerdo a la información requerida para el estudio.

5.4 Población y muestra

Los resultados de esta propuesta de planeación estratégica están representados en todo el personal que trabaja en la empresa VAD VISION, desde el área operativa hasta el área de dirección, esto con el fin de tener una visión clara y precisa de todos los colaboradores de la compañía.

CAPITULO 6

ANTECEDENTES

6. ANTECEDENTES

Desde muchos años atrás el Video Mapping (VM) viene haciendo sus pinitos con representaciones como sombras chinas que comenzaron a utilizarse en el mundo del teatro de la dinastía Han 206-220 A.C. y después fue la famosa linterna mágica creada por Christian Huygens y Athana Sius Kircher quienes llevaron por primera vez un proyector de secuencia de imagen a la gran pantalla, teniendo un éxito inmediato a la segunda mitad del siglo XVII.

A finales del siglo XVII se inventó la fantasmagoría que consistía en un proyector más sofisticado compuesto por una mezcla de diferentes linternas mágicas que mezclaban con proyectores frontales, retroproyecciones y proyecciones de elementos sólidos, esto fue definido hacia los años 70 del siglo XX y fue definido como una nueva conciencia que usa la tecnología de entornos multimedia por medio de pantallas múltiples, realidad virtual y performance.

Una de las mayores influencias sobre esta técnica fue en las sesiones del VJ, estas personas combinan su música con video, los cuales eran el complemento de la música. No tenían una verdadera función sobre la superficie que eran proyectados, pero esto abrió la puerta del mundo del Video Mapping.

En el año 2005 en Ginebra Suiza en el Mapping Festival, un evento internacional dedicado al mundo VJ y con temas relacionados con el arte audiovisual se empezó a tratar el VM como un arte, como algo que poco a poco se fue haciendo un hueco en la sociedad. A partir de este momento el término Mapping empezó a ganar fuerza y se fue extendiendo poco a poco.

CAPITULO 7

MARCO CONCEPTUAL

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1 Revisión de la literatura y estado del arte

La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo el proceso de planificación estratégica aceptado por la mayoría de los gerentes generales encontraba menor acogida entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo lo veían como "otro ejercicio más de llenado de formas", según Ansoff y McDonell (1990). Esta percepción ha influido de manera directa los resultados de los programas de planeación estratégica dando origen a la participación activa tanto de los directores como de los demás empleados con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos. Así surge la dirección estratégica como es un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de las empresas.

Por otro lado, y cumpliendo con un aspecto de vital importancia encomendado a la alta dirección, los gerentes tratan de establecer condiciones para orientar sus empresas de tal manera que logren crecer. Según Blázquez (2006, p. 172), "el crecimiento empresarial es un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo [...]", para este autor el director de la empresa puede establecer los cambios organizacionales necesarios con tal de que la oriente hacia una dinámica de crecimiento.

Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros.

Manso (1991); Ronda y Macarné (2004); Fernández (2001); Hill y Jones (1996); Vidal (2004); Fuentelsaz, Polo y Maicas (2003); Dixit y Nalebuff (1991); Victore (2005), entre otros, plantean la importancia del empleo de la estrategia como una herramienta de dirección en un mundo cada vez más cambiante. La planeación estratégica se realiza a largo plazo y se centra en la organización

como un todo; diversos autores como Certo (2001); Harrington (1997); Rodríguez (2005); Mintzberg, Quinn y Ghoshal (2006); Cetdir (2007), entre otros, han enfatizado en la importancia de la planificación estratégica a partir de la posición que ocupa como función administrativa y en cuanto actividad que afecta todas las otras funciones y a la organización, en conjunto.

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados". Según Saloner, Shepard y Podolny (2005, p. 1), "la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización".

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 386), citando a Peters, expresan que "la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito"; la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal.

Según Díez de Castro y García del Junco (2001, p. 223), "la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio". Para Dess y Lumpkin (2003, p. 3), la dirección estratégica es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas"; de igual modo Jarillo (1992, p. 200) plantea

que "la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva".

Ansoff (1997, p. 259) plantea que "la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno".

Para Garrido (2003), un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos.

Johnson y Scholes (2001, p. 14), por su parte, definen que "la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas". Según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa; olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo.

Después de hacer referencia a las definiciones de diferentes autores, se considera que la planteada por Ansoff (1997) representa un aporte valioso en tanto logra una adecuada integración entre los llamados aspectos centrales para el buen desarrollo de una organización en un ambiente determinado y los que se consideran aspectos principales, es decir, lograr la orientación hacia sus objetivos; definir su capacidad interna y dar respuesta a las exigencias del entorno¹.

7.2 Marco teórico

La planeación o administración estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. El proceso de la

¹ Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación; Revista científica Pensamiento y Gestión, Revista de la escuela de Negocios de la Universidad del Norte; Aguilera Casto A.; Universidad del Norte; 2013.

planeación estratégica está compuesto por tres fases: Análisis de la estrategia, Formulación de la estrategia, Implementación de las estrategias.²

7.2.1 Análisis de la estrategia.

Se ocupa del trabajo anticipado que debe efectuarse para formular e instrumentar las estrategias con efectividad. Muchas estrategias fracasan porque los administradores quieren formularlas e implementarlas sin un cuidadoso análisis de las metas generales de la organización ni de su entorno externo e interno. Para ello se deben dar cuatro pasos fundamentales, los cuales se explican a continuación:

- **Análisis de las metas y los objetivos de la organización:** la visión, la misión y los objetivos estratégicos de una empresa constituyen una jerarquía de metas que van desde las declaraciones generales de la intención y bases de la ventaja competitiva hasta los objetivos estratégicos específicos y mensurables.
- **Análisis del entorno externo de la empresa:** éste implica revisar el entorno externo de la empresa para prever los cambios que se avecinan o que ya están ocurriendo en él. Se presentan dos marcos del entorno externo: el general, compuesto por varios elementos, como segmentos demográficos, tecnológicos y económicos; y el de la industria, compuesto por los competidores y otras organizaciones que pudiesen representar una amenaza para el éxito de los productos y servicios de una empresa. Este análisis se da mediante el modelo de matriz DOFA, y a partir de este se definen las estrategias a implementar.
- **Evaluación del entorno interno de la empresa:** El análisis de las fortalezas y relaciones entre las actividades que constituyen la cadena de valor de una empresa (por ejemplo, operaciones, mercadotecnia y ventas, y administración de los recursos humanos) puede ser una manera de descubrir posibles fuentes de ventaja competitiva.

² Administración Estratégica textos y casos; Pág. 9-16; Dess, Gregory G., Lumpkin, G., Tom y Eisner, Alan B.; 5 ed. México: Mc Graw Hill; 2011.

- **Evaluación de los activos intelectuales de una empresa:** El saber laboral y los demás activos intelectuales de una empresa (por ejemplo: patentes, marcas registradas) cada vez son más importantes como motores de las ventajas competitivas y la creación de riqueza; también se evalúa lo bien que la organización crea redes y relaciones, y porqué la tecnología puede mejorar la colaboración entre los empleados y ofrecer un medio para acumular y almacenar conocimiento.

7.2.2 Formulación con la estrategia.

Se da en varios niveles. El primero, a nivel de negocios, que aborda el cómo competir en un negocio dado para obtener una ventaja competitiva; el segundo, a nivel corporativo, que se concentra en dos aspectos: a) en cuales negocios se competirá y b) cómo administrar los negocios para generar sinergia, es decir, éstos crean más valor trabajando juntos que si operan como negocios independientes; el tercero, la empresa debe determinar el mejor método para desarrollar estrategias internacionales cuando se aventura más allá de sus fronteras nacionales, y el cuarto, los administradores deben formular iniciativas emprendedoras efectivas.

- **Formulación de la estrategia a nivel de negocios:** La interrogante sobre cómo las empresas compiten y tienen mejor desempeño que sus rivales, y cómo consiguen y sostienen sus ventajas competitivas, es el meollo de la administración estratégica. Las empresas exitosas luchan por sentar las bases de una ventaja competitiva, que se logra mediante el liderazgo en costos, la diferenciación o ambos, y concentrándose en un segmento estrecho del mercado o en uno de toda la industria.
- **Formulación de las estrategias a nivel corporativo:** La estrategia a nivel corporativo aborda la cartera de negocios de una empresa, es decir, ¿en cuál negocio (o negocios) deberíamos competir?, y ¿cómo podemos administrar esta cartera de negocios para crear sinergias entre ellos?

- **Formulación de la estrategia internacional:** Cuando las empresas entran en mercados extranjeros, afrontan oportunidades y también inconvenientes; los administradores no sólo deben decidir cuál es la estrategia adecuada para entrar, sino lo que harán para obtener ventajas competitivas en los mercados internacionales.
- **Estrategia emprendedora y dinámica de la competencia:** La actividad emprendedora que pretende crear nuevo valor es un motor fundamental para el crecimiento económico; para que las iniciativas emprendedoras tengan éxito es necesario reconocer oportunidades viables y formular estrategias efectivas.

7.2.3 Implementación de las estrategias.

La implementación de la estrategia significa garantizar la existencia de controles estratégicos y planes organizacionales adecuados, lo que incluye establecer medios efectivos para coordinar e integrar las actividades al interior de la empresa y las relacionadas con sus proveedores, clientes y socios de alianzas. El liderazgo tiene una función central: asegurar que la organización se comprometa con la excelencia y la conducta ética, fomentar el aprendizaje y la mejoría continua, y actuar de forma emprendedora para crear y aprovechar nuevas oportunidades, entre otras cosas.

- **Control estratégico y gobierno corporativo:** Las empresas deben aplicar dos clases de control estratégico: Información, el cual requiere que las organizaciones vigilen y escudriñen continuamente el entorno y respondan ante las amenazas y oportunidades, y Conducta, que implica un equilibrio adecuado de los premios y los incentivos, así como de las culturas y las fronteras; es más, las empresas exitosas practican un gobierno corporativo efectivo.
- **Creación de planes organizacionales efectivos:** Para tener éxito, las empresas deben tener estructuras y planes organizacionales congruentes con su estrategia; además, en los actuales entornos competitivos rápidamente cambiantes, deben asegurarse de que sus fronteras (internas y externas) sean más flexibles y permeables, casi siempre las organizaciones forman alianzas estratégicas para capitalizar las capacidades de otras compañías.

- **Creación de una organización de aprendizaje y ética:** Los líderes efectivos marcan el rumbo, planean y desarrollan una organización comprometida con la excelencia y la conducta ética; además, dado el cambio veloz e imprevisible, deben crear una organización de aprendizaje para garantizar que toda la compañía se beneficie de los talentos individuales y colectivos.
- **Fomento de iniciativas emprendedoras corporativas:** Frente al cambio veloz e impredecible de los mercados globales, las empresas deben crecer y mejorar continuamente, así como también encontrar nuevas maneras de renovarse. Las iniciativas emprendedoras y la innovación brindan a las empresas nuevas oportunidades, por lo que éstas deben formular estrategias que aumenten su capacidad de innovación.

7.3 Modelo de análisis teórico

- Direccionamiento estratégico:** Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.³
- Análisis DOFA:** El nombre es un acrónimo de las iniciales de los factores analizados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y

³ Capítulo 1. Conceptos básicos de administración; Introducción a la administración estratégica y política de negocios; Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/01.pdf>.

contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto.⁴

- c. Estudio del entorno:** Implica revisar el entorno externo de la empresa para prever los cambios que se avecinan o que ya están ocurriendo en él; concentra la atención de la organización en tendencias y hechos decisivos antes de que los cambios conformen un patrón discernible y de que los competidores lo reconozcan. En el análisis del entorno deben contemplarse variables demográficas, económicas, político-jurídicas, globales, tecnológicas y socioculturales. Adicional a esto, se realiza la evaluación y estudio del entorno interno el cual Implica realizar en la organización el análisis de las fortalezas y relaciones entre las actividades que constituyen la cadena de valor.⁵
- d. Cultura y clima organizacional:** El clima y la cultura organizacional constituyen dos aspectos de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente importante del proceso de socialización del conocimiento y la cultura, además, la socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.⁶
- e. Balanced Scorecard:** (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.⁷

⁴ Análisis DOFA; Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público; Manual 69; ARMIJO, M; Santiago de Chile: Naciones Unidas; 2011.

⁵ Administración Estratégica textos y casos; Pág. 9-16; Dess, Gregory G., Lumpkin, G., Tom y Eisner, Alan B.; 5 ed. México: Mc Graw Hill; 2011.

⁶ Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral; Salazar Estrada J.; Guerrero Pupo J., Machado Rodríguez Y., Cañedo Andalia R.; ACIMED; 2009.

⁷ Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve; El cuadro de mando integral; Gestión 2000; Kaplan, Robert S. Y Norton, David P.; 2009.

CAPITULO 8

RESEÑA HISTÓRICA

8. RESEÑA HISTÓRICA

Por la gran oportunidad y demanda de eventos novedosos y de alto impacto en el sector artístico, nace la empresa VAD VISION ARCHITECTURE & DESIGN S.A.S quien viene a ofrecer al departamento del Huila, a Colombia y al mundo entero un producto audio visual que satisfaga la realidad virtual a través de una expresión artística y tecnológica a gran escala de video efectos visuales y sonoros que aportan espectacularidad al evento, permitiendo al público ver un espectáculo de entretenimiento, recreando sensaciones de movimiento e ilusiones ópticas que imitan tridimensionalidad, generando en el publico espectador una experiencia audiovisual entretenida y alejada del tratamiento publicitario convencional; contribuyendo al desarrollo turístico sostenible encaminado en los procesos tecnológicos de la industria del entretenimiento y la comunicación. De esta manera Vad Vision tiene como objeto principal ser una empresa líder en el mercado a nivel departamental, nacional e internacional.

Por esta razón y con el ánimo de incursionar en nuevos nichos de mercado y bajo la certeza que es una herramienta importante con gran oportunidad se creó la empresa VAD VISION ARCHITECTURE & DESIGN S.A.S. empresa joven y dinámica con espíritu de emprendimiento, en busca de satisfacer las necesidades de las empresas líderes de la región brindando productos y servicios de alta calidad con tecnología de vanguardia, utilizando siempre las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus proyectos.

La empresa VAD VISION ARCHITECTURE & DESIGN S.A.S. Con Nit No 901010550-0 y registro de Cámara de Comercio No 00287217 fundada el día 15 de septiembre del 2016 en sociedad Por Acciones Simplificada mediante documento privado conforme a lo consagrado en el artículo quinto (5) de la Ley 1258 de 2008, cuenta con tres Accionistas Lina María Duran Bedoya (Representante Legal), Víctor Alfonso Duran Bedoya (Creativo y diseñador 3d y 2d) y Natalia Santos Reyes (Contadora). Su domicilio principal en la Carrera 46 6-29 ciudad de Neiva, Departamento del Huila; esta empresa hace parte del sector privado y se dedica a la Publicidad audiovisual.

La empresa tiene como objeto principal el Video Mapping, Multimedia, Interactividad, Animación 2D y 3D, Producción audio y video, Post Producción y audio video, efectos visuales, Live 3d Mapping.

Vad Vision Architecture & Design S.A.S. está dirigida a todo tipo de persona y empresa y está dedicada a crear espectáculos masivos donde la animación y realidad aumentada son protagonistas en sus diseños brindando un mensaje claro y artístico al espectador.

Para su creación se tuvo asesoría del fondo Emprender del Sena y el apoyo de Tecnoparque quien ofreció las herramientas e infraestructura necesaria para el desarrollo de esta iniciativa innovadora y tecnológica con el cual se realizó el primer video Mapping en la ciudad de Neiva llamado “Mitos y Leyendas”, así mismo se cuenta con el apoyo de ellos, para futuros eventos y /o proyectos a realizar.

Actualmente la contratación de personal se realiza a término fijo o por prestación de servicio según el desarrollo y ejecución de los trabajos a realizar.

Cabe resaltar que esta técnica del Video Mapping es nueva y a raíz de que la empresa se creó hace 8 meses se tienen grandes expectativas de negocios y un gran aporte de cultura artística a la ciudad de Neiva, Huila y a un futuro corto a todo Colombia.

CAPITULO 9

ANÁLISIS DEL ENTORNO

9. ANÁLISIS DEL ENTORNO

9.1 Externo

9.1.1 Demográfico y geográfico.

Los factores que inciden en este entorno para VAD Vision Architecture & Design S.A.S son los niveles de educación, el crecimiento de la población y el tipo de población para identificar nuestro público objetivo. Neiva, con una población estimada de 488.927 habitantes, es el municipio núcleo de la conurbación territorial más destacada del Huila, que actúa como un importante corredor económico constituido por los municipios de Neiva, Rivera, Palermo, Tello, Campoalegre, Baraya, Aipe y Villavieja.⁸

En conjunto este corredor alberga una población de 473 mil habitantes, según las proyecciones de población del DANE. Localizada en la zona andina, entre las cordilleras Central y Oriental, en el valle superior del río Magdalena, presenta en general un clima seco y cálido, con extensos valles y terrazas aptas para la agricultura.

El informe de diagnóstico realizado en el marco del presente Plan, evidencia dos características relevantes de Neiva y su región de influencia. En primer lugar, su creciente concentración de población en el área urbana, a tal punto que, hoy por hoy, sólo el 17% de la población de Neiva y su área de influencia, habitan en zonas rurales. En segundo lugar, sus características territoriales son opuestas a aquellas observadas en términos poblacionales: sólo el 3% del área del Municipio de Neiva se considera urbana.

Esta realidad lleva a concluir que Neiva, pese a tener una población evidentemente orientada hacia actividades secundarias y terciarias, presenta actividades con vocación y potencial en el sector primario, no sólo por las condiciones de su territorio, sino por su alta interrelación con actividades desarrolladas en los corredores que le unen con los municipios de su región de influencia inmediata y con otras latitudes del departamento.⁹

⁸ Alcaldía de Neiva; <http://www.alcaldianeiva.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Presentacion.aspx>

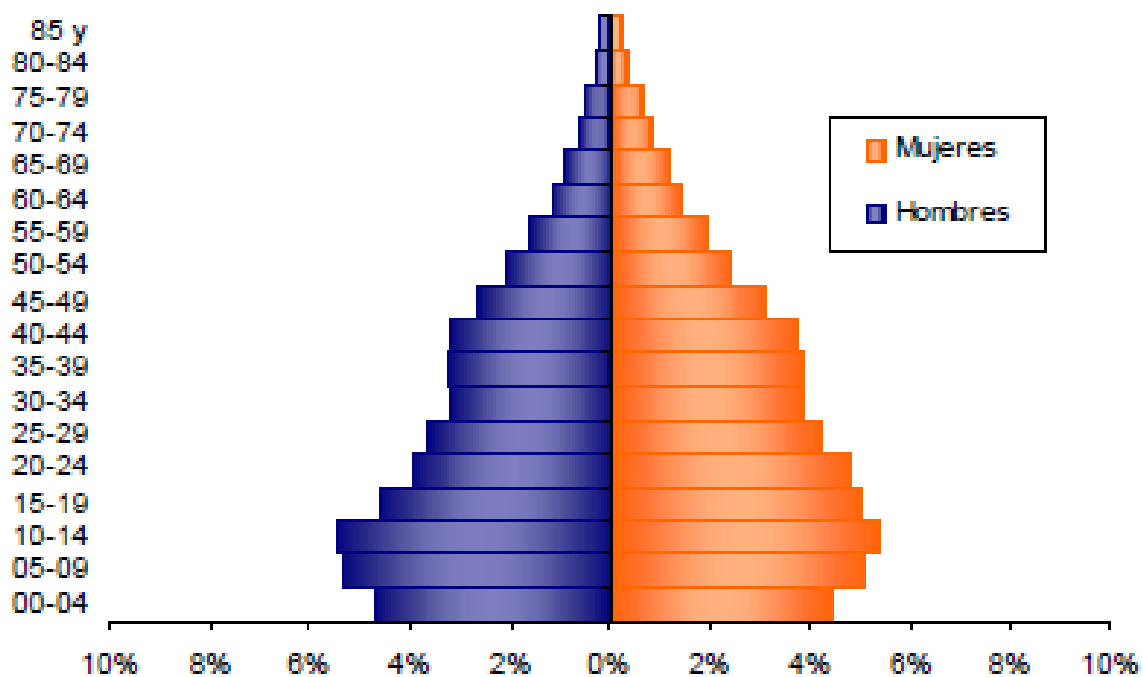
⁹ Plan Municipal Competitividad Neiva 2012; Capítulo 2. Contexto Regional y Territorial; Cámara de Comercio de Neiva.

Según cifras del DANE, en el censo del 2005, En los últimos años, la población objetivo del sistema educativo en Neiva supera los 390.000 niños y jóvenes entre 5 a 23 años de edad, con un 71 % de ellos entre 5 y 17 años lo cual hace que cada año, aumente la población estudiantil más o menos en 1200 por año para edad escolar a razón de que Neiva crece cerca en 1500 y el resto del departamento decrece en más de 300 por año.

Del total, 326.172 personas viven en cabecera municipal y 19.634 en el área rural. EL 47.7% corresponden a hombres y el 52.3% a mujeres. Aproximadamente el 70.2% de los hogares de Neiva tiene 4 o menos personas. Según las cifras del DANE sobre el censo 2005, la composición étnográfica del municipio es:

- Blancos y mestizos: 98.9%
- Indígenas: 0,3%
- Negro, mulato o afrodescendiente: 0,8%

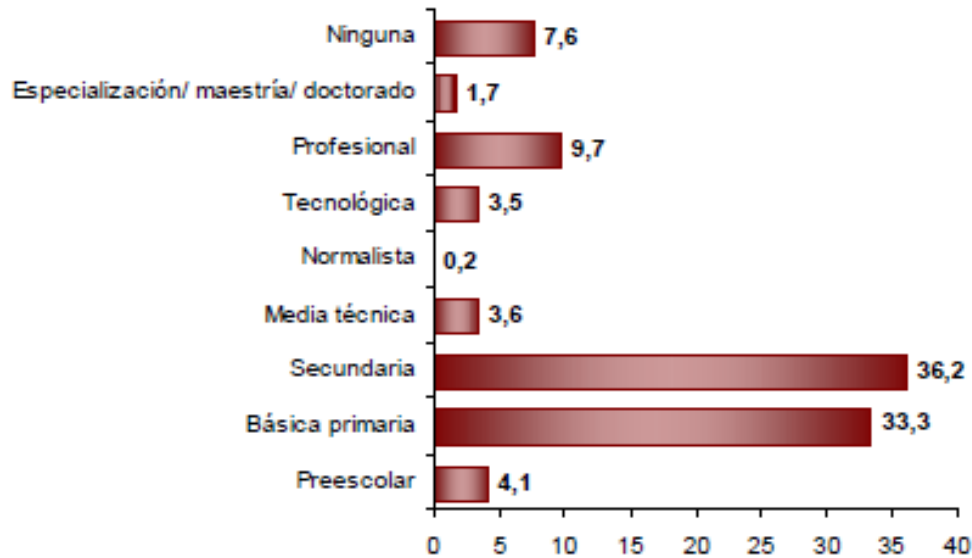
Figura 1. Estructura de la población por sexo y grupos de edad



Fuente. DANE, 2005

Como se evidencia en la siguiente imagen, el 33.3% de la población residente en Neiva, ha alcanzado el nivel de básica primaria y el 36.2% secundaria; el 9.7% ha alcanzado el nivel profesional y el 1.7% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente en Neiva sin ningún nivel educativo es el 7.6%.

Figura 2. Nivel educativo



Fuente. DANE, 2005

9.1.2 Cultural.

Dentro de los factores Culturales que impactan a Vad Vision Architecture & Design S.A.S tienen que ver la diversidad de actividades culturales que representan a nuestra región y el apoyo del gobierno por incentivar el turismo.

Se ha evidenciado que en los últimos años se ha intensificado el desarrollo de dicho entorno tanto a nivel local como departamental, gracias a las festividades y a la construcción y diseño de escenarios para practicar diferentes tipos de arte, prueba de esto se ve reflejado en la construcción del Skate Park, el parque de la música, mejoramiento de los centros recreacionales, construcción de centros comerciales, construcción de hoteles y el embellecimiento y cuidado de los monumentos y patrimonios históricos en la ciudad. Éste ha sido un foco de desarrollo para

incrementar el turismo y fomentar la cultura huilense y neivana que cada año aumenta con las festividades de San Pedro y San Juan.

La ciudad desarrolla distintas actividades culturales, cuya muestra más representativa es el Festival Folclórico, Reinado Nacional del Bambuco y Muestra Internacional del Folclor¹⁰, considerada como una de las fiestas más importantes de Colombia, se celebra anualmente durante el mes de junio. En 2006, fue declarado «Patrimonio Cultural de la Nación» por el Congreso Nacional de Colombia. El Sanjuanero Huilense, las rajaleñas, los bailes populares, las comparsas, los desfiles, la belleza de la mujer huilense y una multiplicidad de manifestaciones culturales son parte de los atractivos turísticos de Neiva.

a. Bibliotecas:

- **Biblioteca Departamental del Huila “Olegario Rivera”:** destinada a asesorar a la comunidad estudiantil y académica en labores de consulta e investigación. Su primer director fue el historiador “Jenaro Díaz Jordán”.
- **Biblioteca Banco de la República:** un edificio moderno, pionero en Colombia por su diseño ecosostenible y accesible para personas con limitaciones físicas y visuales, cuenta con una amplia colección bibliográfica, salas de lectura general, para niños, para talleres y para trabajo en grupo, así como un espacio especial para la consulta de recursos electrónicos.
- **Biblioteca “Rafael Cortés Murcia”:** Es la biblioteca central de la Universidad Surcolombiana, cuenta más de 40.000 ejemplares, entre colecciones de referencia y reserva, Hemeroteca, Fondo Huila y colecciones de producción intelectual.

b. Museos:

- **Museo de Arte Moderno de Neiva:** realiza exposiciones de artes plásticas de artistas nacionales e internacionales.

¹⁰ Gobernación del Huila, Festival del Bambuco, 2011.

- **Museo de Arte Contemporáneo del Huila:** ubicado en el Centro de Convenciones José Eustasio Rivera ofrece a los visitantes, exhibiciones constantemente de obras de artistas regionales, nacionales e internacionales.
 - **Museo Arqueológico Regional de Neiva:** alberga una colección conformada por estatuaria, cerámica, orfebrería, petroglifos y artefactos líticos y óseos encontrados en Neiva y sus alrededores, así como en San Agustín, Tesalia y La Argentina. Las más de 300 piezas precolombinas dan cuenta de toda la actividad y poblamiento que se dio en el territorio durante distintos periodos históricos.
 - **Museo de la Huilensidad «Jorge Villamil Cordovez»:** promueve y difunde la producción artística del Maestro Jorge Villamil Cordovez y de los demás compositores e intérpretes musicales y autores literarios cuya producción exalte los valores culturales, las costumbres y la raza de los habitantes del Huila.
 - **Museo Geológico Petrolero – Universidad Surcolombiana:** posee colecciones de minerales, rocas y fósiles de la región para uso académico e investigativo
 - **Museo Prehistórico:** posee una exposición de animales prehistóricos que muestran un testimonio de una época del pasado, elaborados en terracota
- c. Recintos culturales, educativos y recreacionales:**
- **Centro Cultural y de Convenciones José Eustasio Rivera:** Cuenta con un área de salones para eventos de 1.757 m², y un área de lobbys de 640 m². Dispone de tecnología, comunicaciones y ayudas audiovisuales de última generación. Está dotado con Sala VIP, Sala de Prensa, Áreas de Descanso, parqueaderos, Registro y Circulación; integradas a 792 m² de Plazoleta, Áreas Verdes y Espacio Público. Tiene una capacidad para albergar desde 60 hasta 2000 personas, y su diseño permite adecuarse para congresos, conferencias, reuniones sociales, desfiles, exposiciones, etc.

- **Teatro Pigoanza:** propiedad del Gobierno Departamental. Durante años fue la mejor sala de cine y teatro de la ciudad. Hoy sigue siendo escenario de importantes actividades culturales, la temporada de ópera y muchas más presentaciones tienen lugar en este representativo lugar.
- **Recinto Ferial "La Vorágine":** Cuenta con un área construida de 8.317 m², Dispone de dos pabellones de exposiciones, área administrativa, salones, zonas de carga y descarga, locales, plazoleta de comidas.

d. Eventos:

- **Festival Folclórico, Reinado Nacional del Bambuco y Muestra Internacional del Folclor:** se realiza durante las celebraciones de las fiestas de San Pedro y San Pablo, durante el mes de junio, son de diez a quince días de fiestas. Durante este festival se realizan desfiles, comparsas y muestras que engalanan las festividades. Es considerado por la Red Nacional de Festivales Folclóricos de Colombia como uno de los mejores organizados, al que solamente pueden asistir grupos de reconocida trayectoria artística. En este evento se elige la Reina Nacional del Bambuco, encargada de promover la cultura huilense.
- **Yuma Festival del Río Magdalena:** Evento de tipo ambiental, donde se practican deportes extremos, teatro, danzas, música folclórica, fiesta mitológica. Además, se elige a la *Sirena del Río*, como eje principal del evento.
- **Encuentro Internacional de Zanqueros "Cultura con Altura":** organizada por la Asociación Athenea, se realiza anualmente con la participación de invitados de varios países y de escuelas de formación artística del departamento.
- **Festival de Cine de Neiva CINEXCUSA:** festival de cine temático. Sus temas centrales abordan el conflicto armado y la coyuntura social desde un enfoque alternativo que combina el cine, la literatura y el periodismo. Los invitados de carácter nacional e internacional son cineastas, escritores, periodistas y académicos que debaten entre sí, hablan de sus experiencias.

- **Bienal Nacional e Internacional de Novela José Eustasio Rivera:** la Fundación para la Enseñanza y Promoción de los Oficios y las Artes, Tierra de Promisión, con el apoyo de la alcaldía municipal de Neiva, se han integrado para exaltar la memoria del novelista y poeta huilense José Eustasio Rivera, para lo cual convocan a todos los escritores de lengua castellana, a presentar sus trabajos inéditos.
- **ExpoHuila:** Evento anual, en el que se desarrollan jornadas académicas, empresariales, ruedas de negocio, conversatorios, desfiles y muestras comerciales para promocionar los sectores productivos del departamento y las apuestas productivas contempladas de la agenda de productividad y competitividad.

9.1.3 Económico y social.

En los últimos años, la economía mundial ha estado respaldada por la integración y la globalización, los cuáles son elementos importantes para los avances y desarrollo en las regiones porque generan diferentes tratados o acuerdos comerciales con beneficios para muchos sectores económicos. Esto ha obligado a muchos empresarios y emprendedores a manejar dichos beneficios para desarrollar estrategias concretas y poder ser más competitivos y exitosos frente a los requerimientos que cada día son indispensables.

Neiva como ciudad de superior jerarquía en la región Surcolombiana, es eje articulador donde confluyen los departamentos de Putumayo y Caquetá, y los municipios del sur oriente del Tolima para comercializar los productos y proveerse de insumos y servicios. Allí funciona la central subregional de abastos y es cabecera subregional para diferentes instituciones de carácter nacional e internacional. En estas condiciones, dada su localización estratégica, Neiva está en condiciones de atender, en el orden regional, una población cercana a los 2 millones de habitantes que representan una demanda potencial para los bienes y servicios originados en la ciudad y en su región de influencia.

El programa nacional de corredores viales para la competitividad desarrolla tres proyectos en el departamento del Huila: la Transversal de la Macarena que permite la conectividad de la Troncal del Magdalena con la vía Colombia-La Uribe, que a su vez conecta con la Marginal de la Selva teniendo como destino final Venezuela; Troncal de El Libertador que articula la Troncal del

Magdalena con la Troncal del Occidente, a través de la vía La Plata – Popayán, tramo que se encuentra en pavimentación en extensión de 120 kilómetros; y la vía Isnos - Paletará – Popayán que articula el sur del Huila con la troncal de Occidente.

La culminación de estas vías, será de vital importancia para fortalecer la proyección de la ciudad en los grandes ejes nacionales, en particular con aquellos que la vinculan en el país con la Altillanura donde se avecina una profunda transformación agroindustrial en los próximos años, y en los ejes internacionales: por un lado Venezuela y Ecuador que demandan productos de valor agregado de las actividades industriales y agroindustriales de la región; y la Cuenca del Pacífico, que se ha convertido en el nuevo motor de la economía global.

En los últimos años, el departamento del Huila se ha mantenido como la décimo segunda economía de Colombia (con un aporte cercano del 2% al PIB nacional), principalmente, como consecuencia del ritmo de crecimiento de la economía regional (3% promedio entre el 2000 y el 2010) que estuvo por debajo del promedio nacional (4.1%) durante el mismo período.

Este comportamiento contrasta con los avances de un departamento como Bolívar, que en la última década incrementó su aporte al PIB nacional de 3.4% en el 2000 a 4.0% en el 2010, con un dinamismo económico promedio del orden del 4.7%.

Por su parte la ciudad de Neiva que, como se ha señalado, constituye un importante centro de distribución y de servicios en el sur del país, aún presenta un aporte relativamente bajo al PIB nacional. De acuerdo con las estimaciones del CEPEC de la Universidad del Rosario, durante el 2010, la ciudad contribuyó con el 0.5% del PIB nacional, tasa relativamente baja si se tiene en cuenta que la participación de una ciudad como Bucaramanga es cercana al 2%.

El análisis también ha permitido identificar un nivel intermedio de orientación hacia mercados externos en Huila. La tasa de apertura exportadora regional se ubicó en un 12% del PIB departamental, un nivel que en todo caso le permite superar al departamento del Quindío, gracias a la presencia de ventas externas de cafés tradicionales y especiales en la oferta exportadora regional. En el 2011 Huila exportó USD 1015 millones, que incluyeron el 1% del total de las partidas arancelarias exportadas por Colombia (de las 4.694 diferentes a carbón y petróleo) y que, además, llegaron al 23% de los 180 mercados donde vendió el país. La canasta exportadora departamental (diferente a carbón y petróleo) se concentra fundamentalmente en las ventas de café (97%), con registros superiores al millón de dólares en 16 países (principalmente Estados Unidos, Japón, España y Canadá).

Finalmente, las dificultades en materia de generación de valor agregado en la estructura productiva de Neiva, así como algunas de las problemáticas asociadas a la plataforma competitiva, han incidido para que en la ciudad no se genere un impacto visible en términos de creación de puestos de trabajo, tal como sí ha venido ocurriendo en otras ciudades del país. Las cifras para el tercer trimestre de 2011 de la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE, evidenciaron que Neiva es la novena ciudad con la tasa de desempleo más alta en Colombia (12,3%), dos puntos porcentuales por encima del promedio registrado en 23 ciudades de Colombia, y más de tres sobre las ciudades con mejor desempeño (Bucaramanga con 8,5%, Bogotá con 8,6% y Barranquilla con 8,7%).¹¹

En Neiva, se ofrece una educación pública y privada enfocada en la educación formal preescolar, básica primaria, básica secundaria, media y media técnica vocacional y educación por ciclos principalmente orientada por instituciones de carácter privado. También brinda servicios educación para el trabajo y formación del desarrollo humano a través de carreras técnicas y tecnológicas. Además, ofrece educación superior por medio de universidades de carácter público y privado en carreras profesionales de acuerdo con las necesidades de la región y el país. De acuerdo con el Censo DANE 2005, el nivel educativo de los habitantes de ciudad se encuentra distribuido de la siguiente manera:

• Educación Preescolar:	4.16%
• Educación Básica Primaria:	33.30%
• Educación Básica Secundaria:	36.20%
• Educación Media Técnica:	3.60%
• Normalista:	2.20%
• Técnica o Tecnológica:	3.50%
• Universitaria Profesional:	9.72%
• Especialista/Maestría/Doctorado:	1.70%
• Ninguna:	7.60%

¹¹ Plan Municipal de Competitividad Neiva; Numeral 2.2 Los desafíos competitivos de Neiva y Huila; Cámara de Comercio de Neiva.

a. Educación preescolar, básica y media: Neiva cuenta con 37 instituciones educativas oficiales a las cuales están adscritos 170 establecimientos educativos entre colegios y escuelas. A nivel privado cuenta con 135 establecimientos educativos que van desde el preescolar, primaria y secundaria. Según la Secretaría de Educación Municipal de Neiva en el año 2010, el número de estudiantes que asistió a las instituciones educativas del sector público fue de 57.888 y 12.955 asistió en el sector privado para un total de 70.843 estudiantes que se encuentran dentro del sistema escolar alcanzando una cobertura bruta del 95,28%. En la zona urbana, estudian 71.891 estudiantes que representan el 90,15%; los 7.858 estudiantes que representan el 9,85% restante lo hacen en la zona rural.

b. Educación superior: La ciudad ofrece servicio educativo a nivel universitario en los niveles de pregrado y de posgrado (especializaciones, maestrías y doctorados), así como realizar extensión (labores de apoyo a la comunidad) e investigación en ciencia y tecnología. Actualmente prestan sus servicios 19 universidades, que desde el 2001 hasta el 2009 graduaron 13.956 estudiantes entre las que se destacan :

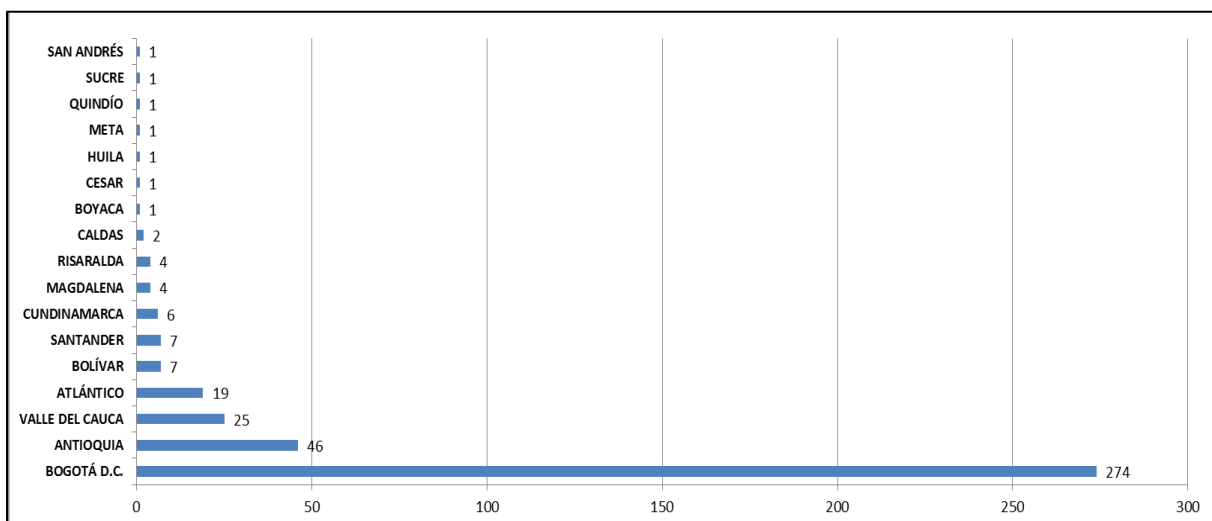
- Universidad Surcolombiana (USCO), la principal universidad de Neiva y el Huila.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), formación para el trabajo en los niveles técnico y tecnológico.
- Universidad del Tolima (UT), Centro Regional de Educación a Distancia.
- Escuela Superior de Administración Pública ESAP (Terr. Huila, Caquetá, Putumayo)
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)
- Privadas
- Corporación Universitaria del Huila (CORHUILA)
- Corporación Unificada Nacional (CUN)
- Universidad Cooperativa de Colombia (UCC)
- Universidad Antonio Nariño (UAN)
- Fundación Universitaria Claretiana (FUCLA)
- Fundación Universitaria Navarra (UNINAVARRA)
- Corporación Universitaria Remington (CUR)

- Universidad Minuto de Dios (UNIMINUTO)
- Fundación Universitaria María Cano
- Universidad Santo Tomás (USTA)
- Universidad Católica de Colombia (Especializaciones en derecho)
- Fundación Escuela Tecnológica Jesús Oviedo Pérez

Teniendo en cuenta todo el desarrollo económico y social que está teniendo Neiva y el Huila, son oportunidades de negocio que se generan para Vad Vision Architecture & Design S.A.S puesto que habrá empresas que nacerán, se fortalecerán y muchas se fusionarán o tendrán alianzas, esto posibilita que muchas de ellas necesitarán nuestros servicios para creación, activación o lanzamiento de marca y conceptos de social media.

Además, el incremento en el mercado inmobiliario genera oportunidades de negocio puesto que muchas constructoras requerirán servicios para diseño de videos ilustrativos en 2D y 3D de sus proyectos en planeación y ejecución. En Colombia hay 401 empresas con actividad en medios digitales distribuidas de la siguiente manera:¹²

Figura 3. Empresas de medios digitales en colombia



Fuente. Autores

¹² Sitio Web; <http://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/VIDEO-MAPPING/>

Lo cual refleja que hay diversidad de servicios y propuestas, pero no se evidencia un monopolio establecido, podemos observar que en el Huila y Neiva las empresas dedicadas al video mapping son pocas y esto atrae posibilidades de captar un nicho de mercado importante. Otro plus es la capacitación y la ayuda que brindan instituciones educativas al formar e instruir en diseño gráfico, marketing internacional y publicidad.

9.1.4 Político y legal.

Neiva está regido por un sistema democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados a partir de la proclamación de la Constitución Política de Colombia de 1991. A la ciudad la gobierna un alcalde (poder ejecutivo) y un concejo municipal (poder legislativo).

El alcalde de Neiva es el jefe de gobierno y de la administración municipal, representando legal, judicial y extrajudicialmente al municipio. Es un cargo elegido por voto popular para un periodo de cuatro años; bajo su responsabilidad se encuentran las secretarías e institutos municipales cuyos funcionarios principales son nombrados por el mismo. Actualmente Rodrigo Lara Sánchez por el Partido Verde fue designado en este cargo por el periodo 2016-2019.¹³

El concejo de Neiva es una Corporación administrativa pública que actúa como interlocutora, vocero y representante de la comunidad, haciendo parte de la construcción del desarrollo armónico, equitativo y sostenible de los habitantes de Neiva, mediante el debate democrático y fiel cumplimiento de la Constitución y la ley. Se encuentra compuesto por 19 concejales, los cuales son elegidos democráticamente cada cuatro años.¹⁴

¹³ Congreso de Colombia; Acto legislativo 02 de 2002.

¹⁴ Red Observatorio Concejos de Colombia; 2013.

Tabla 1. Estructura organizacional de Neiva

SECRETARÍAS	DIRECCIÓN Y ENTIDADES DESCENTRALIZADAS
Despacho del alcalde	Empresas Públicas de Neiva
Secretaría de Hacienda Municipal	ESE Carmen Emilia Ospina
Secretaría Gobierno y Convivencia ciudadana	Dirección de Seguridad y Convivencia Ciudadana
Secretaría Administrativa de Planeación	Dirección de Relaciones Institucionales y Comunicaciones
Secretaría de Cultura, Deporte y Recreación	Dirección de Deportes y Recreación DDR-INDER NEIVA
Secretaría de Educación	Dirección de Vivienda Social
Secretaría de Salud	Dirección de Justicia Municipal
Secretaría de la Mujer, Infancia y Familia	Dirección de Desarrollo Rural Integral DRI
Secretaría de Vías e Infraestructura	Dirección de Infraestructura
Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario	Dirección de Ordenamiento Urbanístico y POT
Secretaría de Movilidad	Dirección de Rentas
Secretaría de Medio Ambiente	Dirección de Prospectivas, Programas y Proyectos.
Secretaría de Desarrollo Económico, TICS y Turismo	

Fuente. Alcaldía de Neiva.¹⁵

En Colombia existe el código colombiano de autorregulación publicitaria (2013), en el cual se dictan las normas y controles que se deben tener para el manejo adecuado de la comunicación gráfica y la publicidad, este código fue expedido por la Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria – CONARP, buscando que todas las empresas que difundan un mensaje publicitario impreso o digital, tengan unos lineamientos de autorregulación en cuanto al mensaje que se transmite.

En el caso del Video Mapping publicitario y para VAD, al ser un tipo de contenido digital se aplican los artículos 47 al 55 definido en el capítulo octavo, el cual hace referencia para la publicidad digital interactiva, como también aquellos en los cuales están inmersos en otros capítulos que impliquen algún tipo de relación directa con el mensaje que se transmite.¹⁶

¹⁵ Alcaldía de Neiva; Estructura Organizacional de Neiva; 2014.

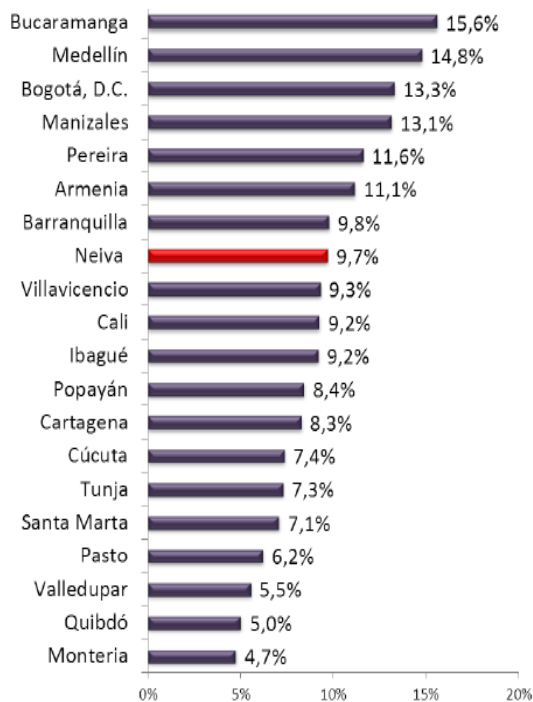
¹⁶ Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria; Capítulo Octavo, Publicidad en Medio Digitales Interactivos; Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria, CONARP; 2013.

9.1.5 Entorno tecnológico.

Una de las variables más importantes para la competitividad territorial está asociada a garantizar el acceso a tecnologías de información y comunicaciones. En este factor Neiva registra un posicionamiento intermedio a nivel nacional: los datos más recientes del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones revelan que la tasa de penetración de internet en la ciudad alcanza el 9.7%, porcentaje que se encuentra por debajo del promedio para las ciudades capitales evaluadas (11.6%).

Los estándares internacionales establecen que, en un país como Colombia, por cada suscriptor a internet en promedio 5 personas tienen acceso al servicio. En consecuencia, en Neiva alrededor del 50% de las personas logran acceder a Internet. Este porcentaje se encuentra muy distante de la mejor práctica en una ciudad de Colombia, representado en Bucaramanga, en la que dicho porcentaje sería superior al 70% de su población total.¹⁷

Figura 4. Índice de acceso a internet por ciudades 2011



Fuente. Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones.

¹⁷ Plan Municipal Competitividad Neiva, 2012; Numeral 2.2.2. Panorama de la agenda transversal de competitividad; Cámara de Comercio de Neiva.

En términos de la incidencia del costo de los servicios públicos en la actividad productiva, Huila y Neiva presentan un mejor desempeño que el promedio nacional. Según las cifras de la Encuesta Anual Manufacturera del DANE, durante el 2010, el peso que representó el costo de la energía eléctrica y de los servicios públicos en el consumo intermedio de las empresas de la región ascendió a 1,7% tasa inferior al promedio nacional (4,5%), e inclusive por debajo de las grandes regiones como Bogotá (3,2%), Antioquia (2,8%) y Valle (3,4%).

Los diagnósticos elaborados en cumplimiento del presente proyecto señalarían que en materia de servicios públicos en Neiva y en la región el problema no radica tanto en la disponibilidad ni el costo de los servicios, sino fundamentalmente en la continuidad de los mismos, especialmente en materia de agua y electricidad, aspecto que afecta de manera notable la competitividad de las empresas que se localicen en la región.

Con el crecimiento del acceso a internet en los hogares de la ciudad de Neiva, Vad Vision Architecture & Design S.A.S se ve en la necesidad de crear y diseñar un sitio web para promocionar los servicios y crear recordación de la marca y así poder ser competitiva y más productiva. Adicional a esto, debe adquirir equipos y software de última tecnología requeridos en el video mapping y en la animación 2D y 3D, aprovechando los tratados de libre comercio que tiene el país. A partir del análisis del entorno general, se determinaron las oportunidades y amenazas que se resumen a continuación:

a. Oportunidades:

- Festividades como san pedro, cada año las fiestas de San Pedro en el Huila, toman más importancia pues los turistas han incrementado en los últimos años, del mismo modo se han construido escenarios culturales que pueden ser usados para promover el video mapping.
- Consolidación del Huila como marca, la marca del Huila, un paraíso por descubrir se ha consolidado de tal forma que puede ser una oportunidad para dar a conocer el servicio del video mapping.
- Por ser los primeros en el Huila, se crea la oportunidad de consolidar nuestro servicio y la empresa.

- Altos desarrollos tecnológicos e innovaciones son herramientas claves, puesto que el video mapping es una tendencia nueva en entretenimiento y publicidad.
- Rápido desarrollo inmobiliario en la ciudad e infraestructura en la región, nos ayuda a crear animación 2d y 3d para los videos publicitarios de los proyectos.
- Diversificar el portafolio de servicios.

b. Amenazas:

- Costo de servicio, si se compara con otros medios de publicidad e información.
- Políticas tributarias, pueden afectar el poder adquisitivo de las personas y empresas.
- PYMES, por ser unidades de negocio pequeñas, adquirir el servicio puede ser costoso en relación con las grandes empresas y/o multinacionales, sin embargo, crea la oportunidad de diversificar el portafolio de servicios.
- Demanda del mercado es estacional, puesto que los picos altos serían en eventos en las festividades de san pedro y decembrinas.
- Difícil disponibilidad y adquisición de equipos.

CAPITULO 10

ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO

10. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO

V.A.D. pertenece al sector terciario de la economía, éste Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles, pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

Aunque los sectores anteriormente indicados son aquellos que la teoría económica menciona como sectores de la economía, es común que las actividades económicas se diferencien aún más dependiendo de su especialización. Lo anterior da origen a los siguientes sectores económicos:

Sector de comunicaciones: En este sector se incluyen todas las empresas y organizaciones relacionadas con los medios de comunicación como (telefonía fija y celular, empresas de publicidad, periódicos, editoriales, empresas artesanales de creatividad etc.), esto es lo que se denomina economía naranja.

En Colombia la animación 3d ha tomado un auge en los últimos años tanto en medios publicitarios como en el entretenimiento y muestra de esto son los productos y servicios que se están ofertando con la misma calidad como se hacen en los estudios de Hollywood.

“Desde aquí producen contenidos para toda América. Y estamos generando contenidos para países como China, Italia Brasil, Filipinas,” le dijo a BBC mundo Jaime López, presidente de Bash3D.

Se han evidenciado varias oportunidades en este sector y uno de los factores importantes ha sido el abaratamiento de los costos de producción gracias a la tecnología, otro es la tercerización de las animaciones puesto que en algunos países es muy costosa y en Colombia es un servicio con calidad y económica, esto ha ocasionado al gobierno desarrollar incentivos, como parte de su transformación productiva.

A pesar de ello, todo parece indicar que el número de compañías dedicadas a la animación 3D en Colombia es inferior a las 200 empresas, reportadas recientemente por medios locales. "La cámara de comercio contrató un estudio (sobre el sector de la animación) y se hizo una base de datos de 150 compañías. Pero son compañías que hacen audiovisuales y producción de todo tipo: visualizaciones para arquitectura, para ingeniería, compañías de animación para el tema de educación, animación 2D y 3D para televisión, postproducción para programas de televisión y comerciales, animación para videojuegos...", le dijo a BBC Mundo Eduardo Smith, cofundador de Zio Studio.

Si bien se analiza esta información, el listado es extenso, pero se debe tener en cuenta que el 85% de las empresas no son más de 4 personas y dedicadas al 3d no son muchas. "Es una tecnología que recién está entrando al país y no es una tecnología que es fácil de domar. A nosotros nos tomó bastante tiempo, tenemos diez años, y se sigue aprendiendo", explicó, Jaime López.¹⁸

Colombia es uno de los referentes de la industria creativa latinoamericana, no solo por su propuesta de valor en producto sino por su aporte creciente a la economía del país. La creación publicitaria crece al año en el país a una tasa del 8,9 %, según la última encuesta satélite disponible del Dane, que tasó la contribución de este segmento a la economía del país en 1,21 billones de pesos, según cifras de 2013. En este rango medido se incluyen servicios de publicidad, producciones secundarias, consumo intermedio y valor agregado bruto.

Ximena Tapias del Porte, presidenta de la Unión Colombiana de Empresas Publicitarias (Ucep) y de la Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria (Conarp), dijo a EL COLOMBIANO que, si bien hay rezago en las cifras oficiales, el 2014 y 2015 reportaron crecimiento de doble dígito en dicho segmento. Además, "la economía naranja (como se le conoce a la publicidad) ofrece al país una oportunidad de crecimiento, aunque somos la tercera potencia creativa de la región después de Argentina y Brasil", sostuvo la dirigente.

Según cifras que maneja la Ucep, la inversión hecha en Colombia por publicidad en 2015 fue de 2,40 billones de pesos, 4,1 % menos que 2014, aclarando que la diferencia se dio porque no hubo Mundial de Fútbol ni elecciones presidenciales, que estimularon la inversión en ese año. Para que esta industria siga creciendo necesita reinventarse e innovar con recetas que conecten a clientes, marcas y empresas.¹⁹

¹⁸ Revista Dinero; Negocios; Artículo: Colombia le apuesta al 3d; 2011.

¹⁹ El Colombiano; Negocios; Artículo: Industria publicitaria se transforma en Colombia; 2016.

Tabla 2. Entorno competitivo

EMPRESA	CIUDAD	SERVICIO QUE OFRECE
Vinilo Lab	Bogotá D.C.	Laboratorio audiovisual que trabaja con el arte, diseño y la tecnología audiovisual.
Top Brand	Bogotá D.C.	BTL, innovación y marketing digital, reposicionamiento de producto, activación de marca, decoración y diseño industrial, producción de eventos y contenidos de multimedia.
Panoramika	Bogotá D.C.	Realidad virtual 360°, interactividad, video mapping y proyección, contenido audiovisual.
Torkut Digital Performance	Medellín	Creación de espectáculos digitales, video mapping, urban projection, cabina 4d.
LPX Digital	Bogotá D.C.	Eventos con contenidos digitales interactivos, desarrollo estereoscópico 3d, conciertos en 3d, proyección holográfica, publicidad en 2d y 3d, pre visualización arquitectónica en 3d y diseños de instalaciones temporales y permanentes.
Proyecciones y videos EU	Neiva	Programación y transmisión en el servicio de radiodifusión sonora.
Imaginarte	Neiva	Publicidad, decoración y estampados.

Fuente. Autores

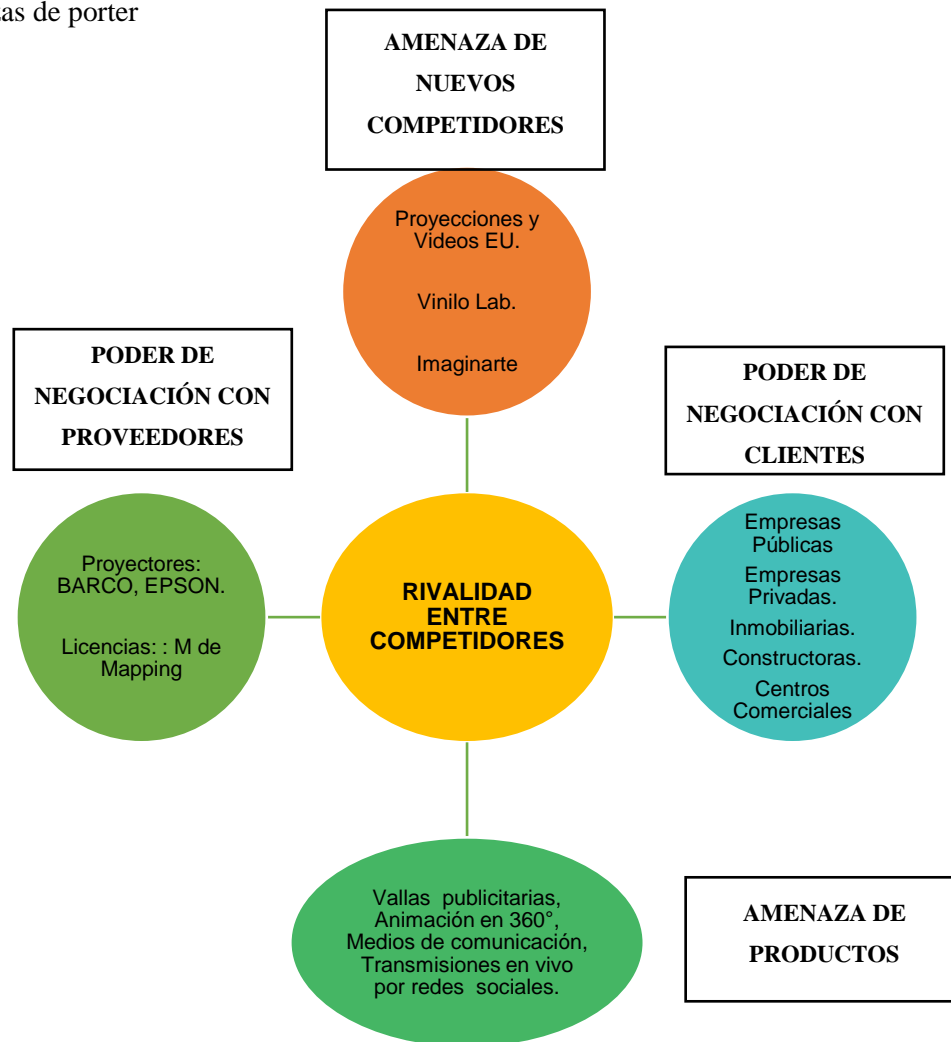
Estas empresas cuentan con aproximadamente 10 años de experiencia en el mercado publicitarios y medios audiovisuales, esta experiencia les ha permitido consolidar su marca y servicios, obteniendo y satisfaciendo clientes con su diversidad de propuestas, las cuales muchas no son ofrecidas por VAD Vision Architecture and Design S.A.S.

La competencia más fuerte de contenido audiovisual se encuentra en la ciudad de Bogotá D.C, según el anterior listado. Los servicios ofertados por la competencia causan expectativas en los clientes y en el público en general, tienen equipos de vanguardia y conceptos que son muy innovadores.

Por ser pioneros con este medio de publicidad en el Huila, competidores en la misma área son pocos, pero las agencias de publicidad y diseño son los competidores directos, en cuanto a los productos sustitutos como vallas publicitarias, afiches, volantes y medios de comunicación masivos son los que pueden afectar el video mapping, adicional a esto, el precio puede ser un factor determinante si se analiza la relación beneficio costo.

10.1 Fuerzas de porter

Figura 5. Fuerzas de porter



Fuente. Autores

En relación a las 5 fuerzas de Porter, concluimos que la penetración en el mercado del Huila puede ser fácil porque es poca la oferta de este servicio en el sector sin embargo se deben establecer buenas relaciones con proveedores para aumentar nuestro potencial en la calidad del servicio y poder contrarrestar las ofertas de la competencia, adicional a esto, se observa que el video mapping y la animación 2d y 3d es una ventaja que se debe explotar más, debido al desarrollo cultural que está teniendo la región y la inversión en el mercado inmobiliario.²⁰

²⁰ Análisis Estructural del Sector de la Actividad Económica; Direccionamiento Estratégico-Libro en proceso de evaluación para publicación-; Zapata A., Rodríguez A., Puerto D.P., Aguilera A. y Cruz P.L.; 2013.

CAPITULO 11

RECURSOS Y CAPACIDADES

11. RECURSOS Y CAPACIDADES

11.1 Recurso humano

VAD está formada por tres socios: LINA MARIA DURAN B. NGENIERA INDUSTRIAL área comercial 40% participación, VICTOR ALFONSO DURAN B. Creativo, 40% participación, Natalia Santos Contador 20%. Por ahora no se tiene contratado personal de planta, se hacen contratación por prestación de servicio para los proyectos a desarrollar como diseñadores 3D, gente operativa para el día de la presentación del espectáculo y demás necesidades de la empresa. El personal el cual es requerido para ejecución del proyecto es:

- Diseñador gráfico.
- Editor de contenidos digitales.
- Animador y diseñador de efectos visuales.
- Sondista.
- Staff operativo.
- Experto en ejecución de video mapping.

Tabla 3. Descripción y perfil de talento humano

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Administrador de Proyecto	Profesional, Técnico o tecnólogo en áreas administrativas o afines o en diseño con experiencia en administración de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Representación legal de la empresa. • Tomar decisiones sobre el manejo de personal. • Supervisar el control de registros contables y de ventas • Coordinar y participar en la presentación de estados financieros e informes de gestión • Autorizar y ejecutar pagos a terceros o proveedores, administrar recursos económicos. • Coordinar la implementación de estrategias de ventas • Gestionar las actividades que sean necesarias en la plataforma de fondo emprender requeridas por la interventoría de manera mensual

Fuente. Autores

Tabla 3. (Continuación)

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Contador	Profesional en contaduría pública con tarjeta profesional vigente.	<ul style="list-style-type: none"> Procesar, verificar y preparar balance de prueba, registros financieros y otras transacciones como: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, e ingresar datos en libros auxiliares o aplicación computarizada.
Asesor Comercial	Profesional, Técnico o tecnólogo en Mercadeo publicidad y ventas o áreas afines.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar campañas de mercado orientadas a redes sociales. Administrar redes sociales. Publicar contenidos multimedia a través de redes sociales enfocados a cautivar nuevos clientes. Mantener comunicación activa entre clientes a través de las redes sociales.
Diseñador Gráfico y Animador 2D y 3D	Profesional, técnico o tecnólogo en Producción Multimedia o Diseño Gráfico	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar objetos en 2D y 3d para video mapping. Ambientación (cámara, luces, color) de objetos en 2D y3d para video mapping. Animación de objetos en 2D y 3D para video mapping. Renderizado final de objetos en 2d y 3d dirigidos a video mapping.
Editor de video, VFX y Productor Musical y sonidista	Profesional, técnico o tecnólogo en Producción Multimedia o Diseño Gráfico	<ul style="list-style-type: none"> Composición, edición y corrección de objetos en 2D y 3d para video mapping. Ambientación (cámara, luces, color) del entorno de la multimedia para video mapping. Animación de objetos en 2D para video mapping. Musicalización y sonorización del contenido multimedia para video mapping. Renderizado final de la multimedia dirigida a video mapping.
Especialista en Mapping	Profesional, técnico o tecnólogo en Producción Multimedia, o áreas afines	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de los elementos ambientales y de entorno que se involucren en el evento de video mapping. Preparación de requisitos previos al evento de video mapping. Adecuación de parámetros técnicos y de logística para el evento de video mapping. Proyección del evento de video mapping.

Fuente. Autores

11.2 Tangibles

- a. Recursos financieros:** Dentro de los recursos financieros tenemos los estados contables que nos indica cual es la capacidad financiera que tiene la empresa y cuáles son sus activos físicos. Podemos encontrar que la empresa no cuenta con recursos financieros propios, tienen un gran apoyo bancario el cual lo tienen pre aprobado para ser usado en el momento en que se necesiten.
- b. Recursos físicos:** Se refiere a todo lo que llamamos inventario, terrenos y demás propiedades a nombre de la empresa, sin embargo, por ahora la empresa trabaja con el apoyo de Tecnoparque quien presta los equipos correspondientes para el desarrollo de eventos. En un futuro se proyecta comprar los equipos necesarios para su ejecución. Los equipos a necesitar son:

Tabla 4. Descripción de equipos

ÍTEM	CANT.	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL	DESCRIPCIÓN
Proyector	1	70.000.000	70.000.000	Proyector Epson 11.00 Lúmenes
Mac Pro	1	4.000.000	4.000.000	Computadora portátil
Soporte para Videobeam	1	4.000.000	4.000.000	
Extensión eléctrica	60 mts	20.000/Mt	300.000	
Parlantes	4	900.000	3.600.000	
Suite Adobe CC	1	3.550.000	3.550.000	
Mad Mapper	1	1.100.000	1.100.000	
Módulo 8	1	1.100.000	1.100.000	
Computador para edición y contenidos	5	4.000.000	20.000.000	
Soporte estructural	3	300.000	900.000	
Cableado video	1	200.000	200.000	
Planta eléctrica	1	6.000.000	6.000.000	
Escritorios	5	400.000	2.000.000	
Impresora multifuncional	1	1.000.000	1.000.000	
TOTAL			117.750.000	

Fuente. Autores

11.3 Análisis interno

Siendo una compañía recién constituida podemos decir que la empresa VAD VISION ARCHITECTURE & DESIGN S.A.S., tiene una clara visión de lo que es el futuro de la publicidad y sobre todo el desarrollo de espectáculos masivos y de gran importancia, sin embargo, en su análisis interno podemos resaltar:

- **Productos y servicios:** La empresa cuenta con un extenso portafolio de servicios el cual se enfoca en el diseño gráfico y audio visual 2D 3D, Mapping y Diseños arquitectónicos, sin embargo, su enfoque está en el Video Mapping.

11.3.1 Descripción del producto.

El Video Mapping es una técnica audiovisual que consiste en proyectar composiciones de video o imágenes sobre cualquier superficie real, en su mayoría inanimadas, para conseguir efectos de movimientos en dos o tres dimensiones (2D y 3D) el cual se adapta a la forma de la superficie creando un espectáculo audiovisual artístico, la técnica del VM entra bajo la realidad aumentada que es la visión directa o indirecta de objetos y escenarios reales combinados con elementos virtuales para crear una realidad mixta en tiempo real.

El Video Mapping se convierte en un modelo de negocio que se adhiere a los servicios publicitarios existentes que contribuyen al sector empresarial, además de fomentar el arte digital en la sociedad a través de este servicio. El servicio de Video Mapping se puede ofrecer en su producción y/o proyección en la cual cada una de estas tiene un valor asociado a la producción multimedia, el tiempo de proyección y la logística necesaria para esta.

Esta importante técnica está en pleno desarrollo y es totalmente innovadora lo cual asegura muchos años de ejecución en un futuro, también es importante tener en cuenta que la complejidad del diseño y ejecución del contenido hace que su desarrollo sea dispendioso y se requiera de tiempo y del personal experto y capacitado, Así mismo sus ventas están sujetas a eventos, fechas especiales y está dirigida a todo tipo de empresas que pretendan publicitar sus productos, marcas o servicios a través de un medio innovador y dinámico de gran impacto.

11.3.2 Canales de distribución.

El buen aprovechamiento de las redes sociales y herramientas de difusión electrónica como YouTube crean un entorno propicio para dar a conocer de manera eficaz, y rápida de las ventajas del Video Mapping como herramienta publicitaria.

La promoción de eventos en los cuales se vaya a utilizar la técnica de Video Mapping previamente y difundiendo parte del contenido promocional ayuda a aplicar la posibilidad de un mayor conocimiento para los espectadores en cuanto al tipo de evento a presentar, el apoyo con patrocinio a eventos de origen público, servirán para que empresas que no puedan pagar un evento privado, puedan hacer parte del uso de esta técnica para promocionar su marca en los eventos.

11.3.3 Precios.

El Video Mapping es una técnica costosa que requiere de mucho trabajo experto y de equipos con la última tecnología, el costo por segundo está en un promedio de \$150.000 limitando de alguna manera el acceso de cualquier empresa a utilizar esta herramienta publicitaria.

11.3.4 Comunicación.

La empresa aún no cuenta con una estructura clara de comunicación, están en proceso de construcción de página web, diseños de Brochure y videos publicitarios pertinentes al Mapping para ser subidos por página YouTube.

11.3.5 Proveedores.

Los proveedores que tiene la empresa son muy limitados, pues son pocas las agencias que venden licencias y el suministro de esta son por plataforma online, la cual pertenece a Estados Unidos.

Para los proyectores se cuenta con Panasonic, Barco, Epson, LG y algunas marcas más, las cuales venden los mismos productos, pero su calidad cambia dependiendo de la marca y a su vez el precio y la capacidad de lúmenes a necesitar. A partir del análisis interno, se determinaron las fortalezas y debilidades de VAD que se resumen a continuación:

a. Fortalezas:

- Alta innovación, el gran contenido de innovación que presenta la técnica de Video Mapping, ofrece al proyecto una posibilidad de aceptación y reconocimiento acelerado que puede aprovecharse de manera eficaz por el proyecto.
- Buena capacidad de auto gestionar campañas de expectativa: ya que el objeto del proyecto es la creación de contenidos multimedia, el proceso de expectativa para cada evento y para promocionar el mismo se puede hacer con material propio y que no genere costos adicionales al proyecto y así poder ser más eficiente en el aprovechamiento de los recursos, y garantizar una mayor tasa de efectividad.
- Difusión de los eventos como se realizan eventos masivos su comunicación es fácil y de manera económica, en donde pueden participar varios patrocinadores a la vez.
- Poca oferta de diseño y ejecución de video Mapping en la de ciudad Neiva y en Colombia.
- Los gastos de mantenimiento de la empresa son de acuerdo a cada evento a desarrollar, los gastos fijos son mínimos.
- Apoyo del Sena Tecnoparque en el desarrollo de actividades gubernamentales.

b. Debilidades:

- Duración de la proyección de un proyecto de Video Mapping se promedia entre los 5 y los 15 minutos. Esto sumado a los altos costos de producción y venta, genera poco atractivo al cliente. Para mejorar el servicio y poder dar garantía de éxito al cliente, la proyección va acompañada de un evento preparativo en el cual un juego de luces y música preparan el ambiente y generan expectativa durante un tiempo anterior al evento que puede llegar a ser hasta de media hora, para así atraer la atención del público, previo al evento.

- El mercado de ventas de licencias y proveedores de equipos es muy pequeño lo cual hace más difícil la adquisición de lo mismo y a su vez las negociaciones de los precios son mínimas.
- Poco personal idóneo y capacitado en el mercado Huilense para el área de diseño y manejo de programas especializados.
- El recurso económico de la empresa es reducido y limitado.
- Las empresas dispuestas a desarrollar este tipo de eventos son pocas, pero en el momento de realizar un evento deja buen margen para la compañía.

CAPITULO 12

MATRIZ DE ANÁLISIS INTEGRADO DOFA

12. MATRIZ DE ANÁLISIS INTEGRADO DOFA

12.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES DECISIVOS DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>Oportunidades</u>			
Crecimiento de festivales culturales.	0.3	4	1.2
Incremento de turistas en el municipio.	0.08	3	0.24
Creación y construcción de escenarios culturales.	0.05	4	0.2
Consolidación del Huila como marca.	0.02	3	0.06
Primeros en el Huila.	0.02	3	0.06
Altos desarrollos Tecnológicos y de innovación.	0.1	4	0.4
Desarrollo inmobiliario y de infraestructura.	0.02	4	0.08
Diversificar portafolio de servicios.	0.01	4	0.04
<u>Amenazas</u>			
Alto Costo de servicio.	0.2	1	0.2
Nuevas políticas tributarias.	0.05	2	0.1
Tipo de empresa – PYMES.	0.1	1	0.1
Demanda estacional.	0.03	1	0.03
Difícil Adquisición y disponibilidad de equipos.	0.02	1	0.02
TOTAL	1.00		3.09

Fuente. Autores

De acuerdo al total ponderado de 3.09, nos indica que la organización se encuentra en un ambiente externo atractivo.

12.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES DECISIVOS DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>Fortalezas</u>			
Alta Innovación del Servicio.	0.1	3	0.3
Buena Gestión de campañas de expectativa.	0.05	3	0.15
Difusión de los eventos.	0.1	4	0.4
Poca oferta de diseño y ejecución de Video Mapping.	0.3	4	1.2
Gastos de mantenimiento y fijos son bajos.	0.02	3	0.06
Apoyo del SENA Tecnoparque.	0.06	4	0.24
<u>Debilidades</u>			
Duración de proyección.	0.1	2	0.2
Altos costos de producción y venta.	0.07	1	0.07
Mercado de venta de licencias y proveedores es pequeño.	0.1	1	0.1
Poco personal idóneo en el mercado huilense.	0.07	2	0.14
Recurso económico es limitado y reducido.	0.02	1	0.02
Bajos clientes.	0.01	2	0.02
TOTAL	1.00		2.9

Fuente. Autores

De acuerdo al total ponderado, se puede llegar a concluir que VAD VISION ARCHITECTURE AND DESIGN S.A.S. posee características internas que le permiten tener una posición interna consistente para dar respuesta a las señales del entorno.

Para el peso de cada variable, el rango va de 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante); En la calificación se entiende que 4 es la oportunidad o fortaleza mayor, que 3 es la oportunidad o fortaleza menor, que 2 es la amenaza o debilidad menor y que 1 es la amenaza o debilidad mayor; interpretando los pesos ponderados, tenemos que el puntaje más alto es 4.0, el más bajo es 1.0 y el promedio es de 2.5.^{21 22}

²¹ Análisis Integrado DOFA; Direccionamiento Estratégico-Libro en proceso de evaluación para publicación-; Zapata A., Rodríguez A., Puerto D.P., Aguilera A. y Cruz P.L.; 2013.

²² Análisis de la competencia; Plan de Marketing- modelo para alcanzar el éxito en el mercadeo-; Especialización Alta gerencia; USCO; Fabio Villegas, Alfredo Beltrán; 2009.

12.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito.	Peso	VISION ARCHITECTURE AND DESING		PROYECCIÓN Y VIDEO		VINOLO LAB	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Relación con proveedores.	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6
Precios competitivos.	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3
Efectividad de la publicidad y promoción.	0.05	1	0.05	2	0.1	4	0.2
Calidad	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Alternativas de innovación y creatividad.	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Relaciones y contactos sociales.	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Facilidades locativas.	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Capacidad Financiera	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2
TOTALES	1.00		2.7		2.5		3.25

Fuente. Autores

Teniendo en cuenta la matriz de perfil competitivo, la empresa más fuerte es Vinilo Lab, con un total de peso ponderado de 3.25, VAD debe revisar y mejorar su estrategia de precios puesto que en la región son pocas las empresas que se dedican a este tipo de servicio, un plus que tiene VAD son las alternativas de innovación, las relaciones y contactos sociales, puesto que se debe explotar más el apoyo con el SENA Tecnoparque para así aumentar su capacidad financiera.

12.4 Matriz DOFA tradicional

Tabla 8. Matriz DOFA tradicional

ANÁLISIS DOFA VAD – VISION ARCHITECTURE AND DESIGN S.A.S.	
<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F.1. Alta Innovación del Servicio. F.2. Buena Gestión de campañas de expectativa. F.3. Difusión de los eventos. F.4. Poca oferta de diseño y ejecución de Video Mapping. F.5. Gastos de mantenimiento y fijos son bajos. F.6. Apoyo del SENA Tecnoparque.</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>D.1. Duración de proyección. D.2. Altos costos de producción y venta. D.3. Mercado de venta de licencias y proveedores es pequeño. D.4. Poco personal idóneo en el mercado huilense. D.5. Recurso económico es limitado y reducido. D.6. Bajos clientes.</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O.1. Crecimiento de festivales culturales. O.2. Incremento de turistas en el municipio. O.3. Creación y construcción de escenarios culturales. O.4. Consolidación del Huila como marca. O.5. Primeros en el Huila. O.6. Altos desarrollos Tecnológicos y de innovación. O.7. Desarrollo inmobiliario y de infraestructura. O.8. Diversificar portafolio de servicios.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>A.1. Alto Costo de servicio. A.2. Nuevas políticas tributarias. A.3. Tipo de empresa – PYMES. A.4. Demanda estacional. A.5. Difícil Adquisición y disponibilidad de equipos.</p>

Fuente. Autores

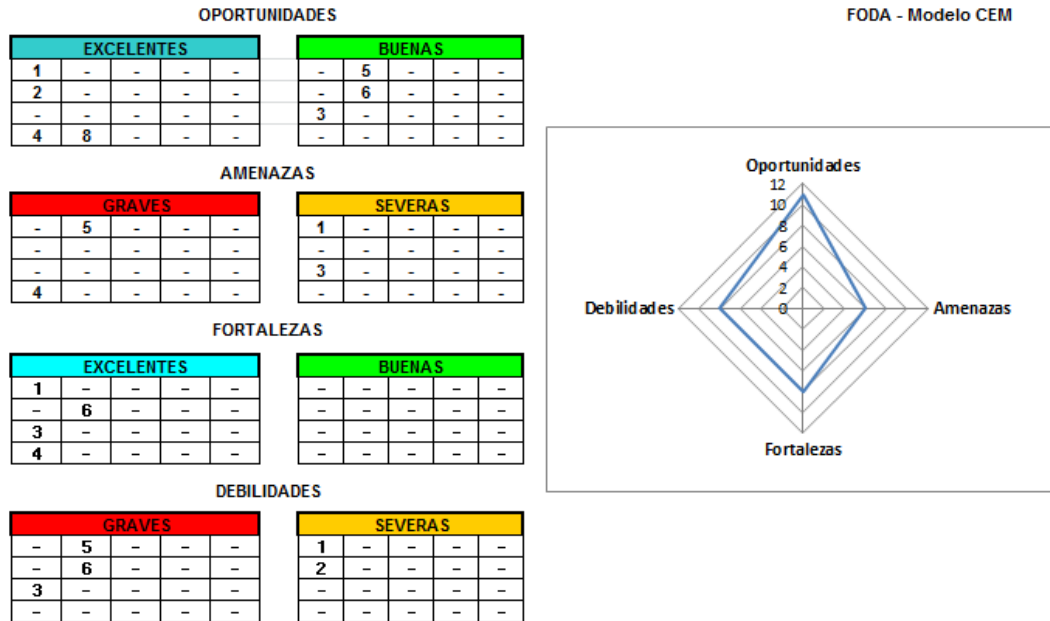
Tabla 9. Matriz DOFA tradicional y estrategias

ANÁLISIS DOFA VAD – VISION ARCHITECTURE AND DESIGN S.A.S.		
	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F.1. Alta Innovación del Servicio. F.2. Buena Gestión de campañas de expectativa. F.3. Difusión de los eventos. F.4. Poca oferta de diseño y ejecución de Video Mapping. F.5. Gastos de mantenimiento y fijos son bajos. F.6. Apoyo del SENA Tecnoparque.</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>D.1. Duración de proyección. D.2. Altos costos de producción y venta. D.3. Mercado de venta de licencias y proveedores es pequeño. D.4. Poco personal idóneo en el mercado huilense. D.5. Recurso económico es limitado y reducido. D.6. Bajos clientes.</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1. Crecimiento de festivales culturales. O.2. Incremento de turistas en el municipio. O.3. Creación y construcción de escenarios culturales. O.4. Consolidación del Huila como marca. O.5. Primeros en el Huila. O.6. Altos desarrollos Tecnológicos y de innovación. O.7. Desarrollo inmobiliario y de infraestructura. O.8. Diversificar portafolio de servicios.</p>	<p><u>Estrategias FO</u></p> <p>E1. Generar un diseño de servicio adaptado a los requerimientos del mercado. (F1, F4, O1, O2, O8). E2. Participar en ferias empresariales para promocionar y brindar un posicionamiento en el mercado publicitario. (O7, O5, O6, F4, F2). E3. Realizar una investigación de mercados con el propósito de conocer el estado actual de la tendencia de los medios publicitarios usados en las empresas. (F1, O2, F6, F4, F3, O6). E4. Elaborar un brief y generar una campaña de promoción para empresas privadas y públicas. (O8, F5, F2, O5, O3).</p>	<p><u>Estrategias DO</u></p> <p>E5. Desarrollar una campaña agresiva de marketing con precios altamente competitivos. (D2, O6, D6). E6. Elaborar un programa de selección y evaluación de proveedores. (D3, O6). E7. Realizar un programa de capacitación y entrenamiento interno. (D4, O5, O6, O7). E8. Realizar visitas con muestreo directo al cliente. (D6, O8, O3).</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>A.1. Alto Costo de servicio. A.2. Nuevas políticas tributarias. A.3. Tipo de empresa – PYMES. A.4. Demanda estacional. A.5. Difícil Adquisición y disponibilidad de equipos</p>	<p><u>Estrategias FA</u></p> <p>E9. Establecer alianzas estratégicas (F6, A4, A5, A3, A1). E10. Aprovechar las otras líneas de servicios alternos para ofrecer una experiencia con el cliente (A4, A3, F1, F3).</p>	<p><u>Estrategias DA</u></p> <p>E11. Promover el servicio debido a que son productos de calidad. (D6, A4, A1). E12. Utilizar proveedores que proporcionen productos al precio más bajo posible, manteniendo siempre la calidad de los estándares de la empresa para que el cliente reciba productos eficientes y que estén a su alcance. (A1, A4, A5, D1, D2, D3).</p>

Fuente. Autores

12.5 DOFA Prospectiva^{23 24}

Figura 6. Factores clave para la estrategia FODA – modelo CEM



Fuente. Autores

Teniendo en cuenta la calificación obtenida para el FODA – Modelo CEM los factores claves de éxito y en los que se debe enfocar para la formulación de estrategias VAD son:

Tabla 10. Factores claves de éxito

<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1. Crecimiento de festivales culturales. O.2. Incremento de turistas en el municipio. O.3. Creación y construcción de escenarios culturales. O.4. Consolidación del Huila como marca. O.5. Primeros en el Huila. O.6. Altos desarrollos Tecnológicos y de innovación. O.8. Diversificar portafolio de servicios.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>A.1. Alto Costo de servicio. A.3. Tipo de empresa – PYMES. A.4. Demanda estacional. A.5. Difícil Adquisición y disponibilidad de equipos</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente. Autores

²³ Prospectiva y el Benchmarking; Direccionamiento Estratégico-Libro en proceso de evaluación para publicación-; Zapata A., Rodríguez A., Puerto D.P., Aguilera A. y Cruz P.L.; 2013.

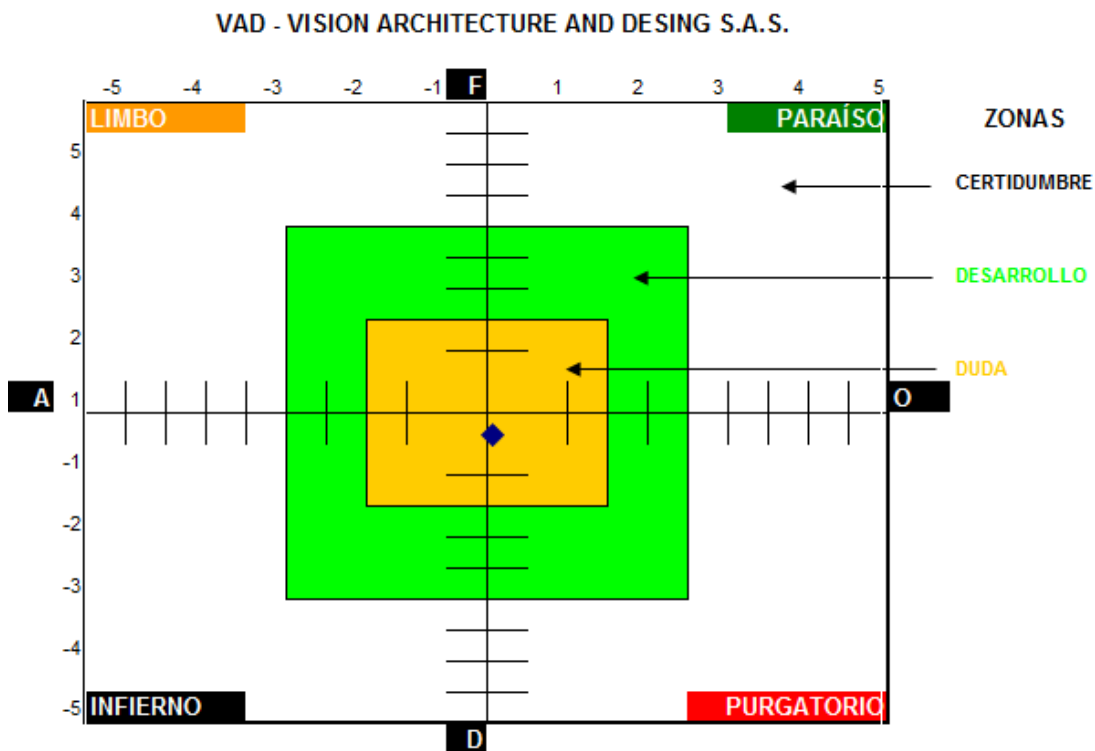
²⁴ FODA: Un enfoque prospectivo; Dirección general de asuntos del personal académico; UNAM; Manuel Cervera Medel; 2008.

Tabla 10. (Continuación)

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
F.1. Alta Innovación del Servicio. F.3. Difusión de los eventos. F.4. Poca oferta de diseño y ejecución de Video Mapping. F.6. Apoyo del SENA Tecnoparque.	D.1. Duración de proyección. D.2. Altos costos de producción y venta. D.3. Mercado de venta de licencias y proveedores es pequeño. D.5. Recurso económico es limitado y reducido. D.6. Bajos clientes.

Fuente. Autores

Figura 7. Ubicación estratégica FODA – modelo CEM



Fuente. Autores

De acuerdo al FODA – Modelo CEM, podemos concluir con este gráfico que VAD:

- Se encuentra en la zona de duda, lo que nos indica que cualquier situación inesperada podría modificar su posición de manera drástica, igualmente VAD tiene la posibilidad de cambiar rápidamente esa ubicación.

- Se encuentra en el purgatorio, situación en la que se debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen. Se está en el purgatorio porque, aunque tiene oportunidades sus debilidades no les permiten aprovecharlas.
- Las oportunidades que debe aprovechar VAD Vision son los festivales culturales, el incremento de los turistas en el municipio y la consolidación del Huila como marca las cuales se consideran en ventajas estratégicas para la organización y debe trabajar para aprovecharlas al máximo.
- Sin embargo, debe desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para reducir la adquisición y la disponibilidad de equipos, debe diversificar su portafolio para también captar nuevos clientes y enfrentar la demanda estacional.
- Aunque es un servicio nuevo, las debilidades constituyen un impacto alto para la organización por ende debe trabajar en sus fortalezas pues provocan envidia frente a los competidores.

Partiendo de las siguientes preguntas, ¿Cuál es el más probable? Y ¿Cuál es el posible si actuamos para lograrlo? el escenario previsto fue:

- **Escenario verde:** La consolidación del Huila como marca en los festivales culturales, la creación y construcción de escenarios culturales, ha incrementado el número de turistas en el municipio lo que hace que VAD visión debe emplear la innovación del servicio y el apoyo del SENA-Tecnoparque para reducir los costos de producción y venta, diversificar el portafolio de servicios y reducir el impacto de la demanda estacional y los bajos clientes.

CAPITULO 13

PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

13. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

VAD VISION ARCHITECTURE & DESIGN S.A.S. es una empresa de nuevos medios especializados en la concepción, realización y desarrollo de experiencias únicas teniendo una clara visión de lo que es el futuro de la publicidad y sobre todo el desarrollo de espectáculos masivos y de gran importancia.

13.1 Misión

Desarrollar conceptos innovadores de publicidad y entretenimiento digital, creando una expectativa diferenciadora y generando emociones mediante el uso de los últimos avances tecnológicos, a través de operaciones eficientes y un equipo de trabajo comprometido, motivado y altamente capacitado.

Nos enfocamos en elaborar proyectos de alto impacto en diseño gráfico y audiovisual 2D y 3D, Video Mapping y diseños arquitectónicos, cumpliendo con los estándares de calidad, excelente servicio, asegurando la satisfacción del cliente y así lograr incrementar los recursos económicos de la empresa y generar rentabilidad para los accionistas.

13.2 Visión

Ser la empresa líder en el Huila en el desarrollo del video mapping para el año 2020 desde la creatividad, producción e implementación que hacen de esta tecnología una herramienta indispensable para lograr experiencias de alto impacto y recordación.

13.3 Valores corporativos

Figura 8. Valores corporativos



Fuente. Autores

13.4 Políticas

Vision Architecture and Design S.A.S ha definido las siguientes políticas:

- a. **Política de calidad:** Nuestro compromiso es mejorar continuamente el desempeño, por medio de un equipo humano competente que mantiene altos de niveles de calidad y servicio, en el diseño gráfico y audiovisual 2d y 3d, video mapping y diseños arquitectónicos. Contamos con la tecnología y los procesos necesarios que garantizan el cumplimiento de las especificaciones de calidad de nuestros productos, respaldados por una constante innovación y servicios postventa. Garantizamos el éxito de esta política mediante la medición de nuestro desempeño, con énfasis en el cumplimiento, rendimiento y sostenibilidad cumpliendo los requerimientos de nuestros clientes.

- b. **Objetivos:**
 - Satisfacer a nuestros clientes en cuanto a los requerimientos y características del producto y servicio establecidas.

 - Mejorar continuamente las operaciones de la empresa.

 - Aumentar la rentabilidad del negocio.

- c. **Política de investigación y desarrollo:** Nosotros definimos la investigación, desarrollo y la innovación como funciones básicas dentro de la organización, desarrollando de manera permanente estrategias y acciones orientadas a estimular y promover la participación de los colaboradores en actividades de mejora continua y avances tecnológicos en todas las áreas de la empresa.

- d. Política de recursos humanos:** Vision Architecture and Design S.A.S. tiene como base la capacidad y la calidad de su equipo de trabajo para desarrollar ventajas competitivas. Por eso nos comprometemos a mejorar constantemente sus capacidades, habilidades, compromiso y motivación atendiendo a las condiciones de trabajo y seguridad. Para eso se aplican las más eficientes y modernas técnicas de gestión de recursos humanos con el propósito de retener a los profesionales ideales potenciando la seguridad en el trabajo. Cumpliendo los siguientes principios: captar, conservar y motivar a personas con talento.

- e. Política financiera:** Es nuestro compromiso disponer de un sistema de información contable y financiero que se caracterice por ser ágil, confiable y oportuno cumpliendo con los requisitos de ley. Lo anterior, para soportar las decisiones de inversión, obtención de recursos, reparto de excedentes financieros y manejo de liquidez, con el fin de maximizar el valor de la empresa y garantizar su sostenibilidad en el contexto del sano equilibrio entre lo social, lo económico y lo ambiental.

- f. Política de gestión de mercadeo:** Es nuestro deber diseñar y liderar la implementación del plan de Mercadeo de la Compañía, logrando objetivos de crecimiento en la participación del mercado y posicionamiento de servicios.

CAPITULO 14

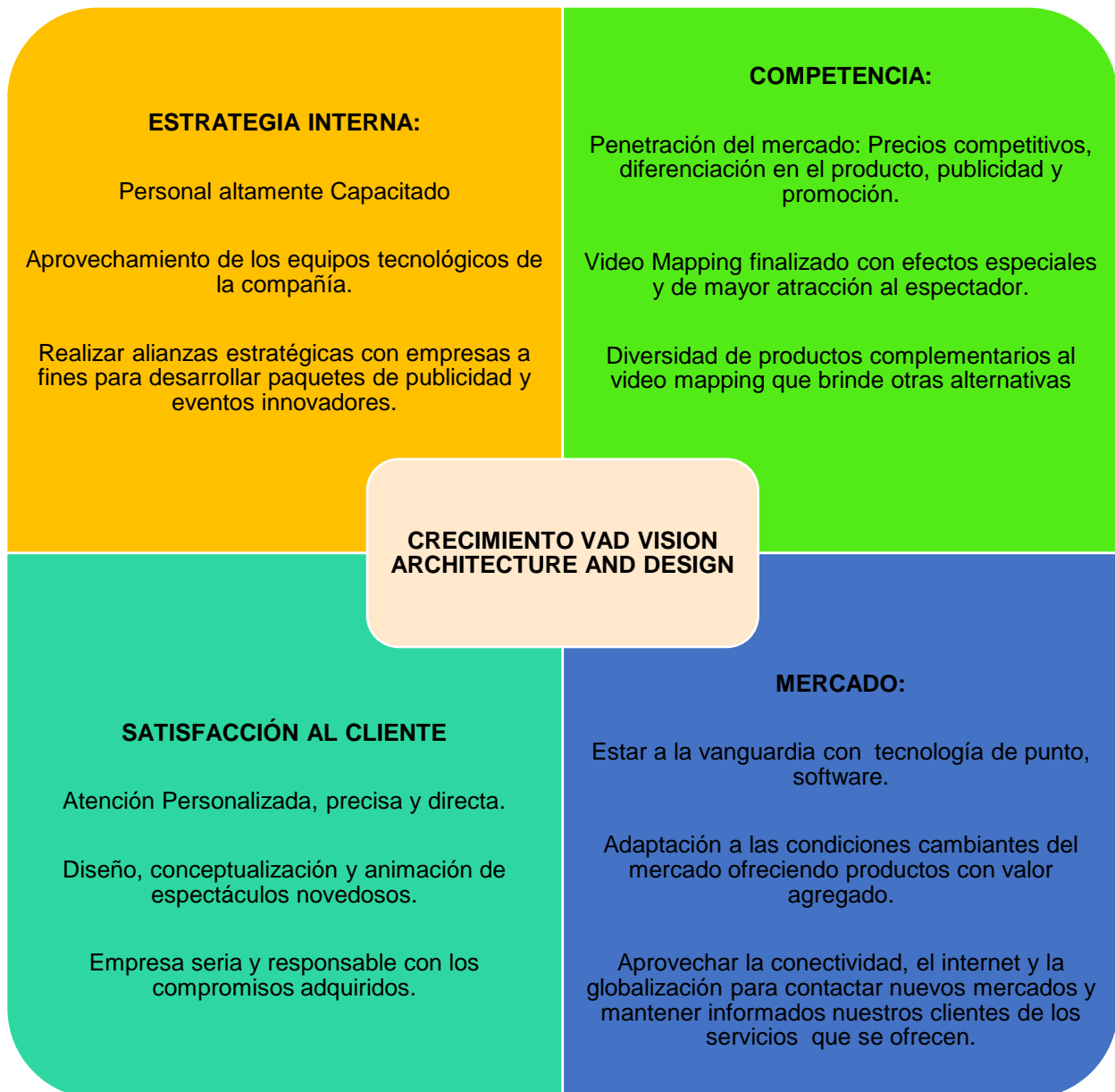
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

14. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

Para lograr un crecimiento empresarial VAD VISION tiene un enfoque:

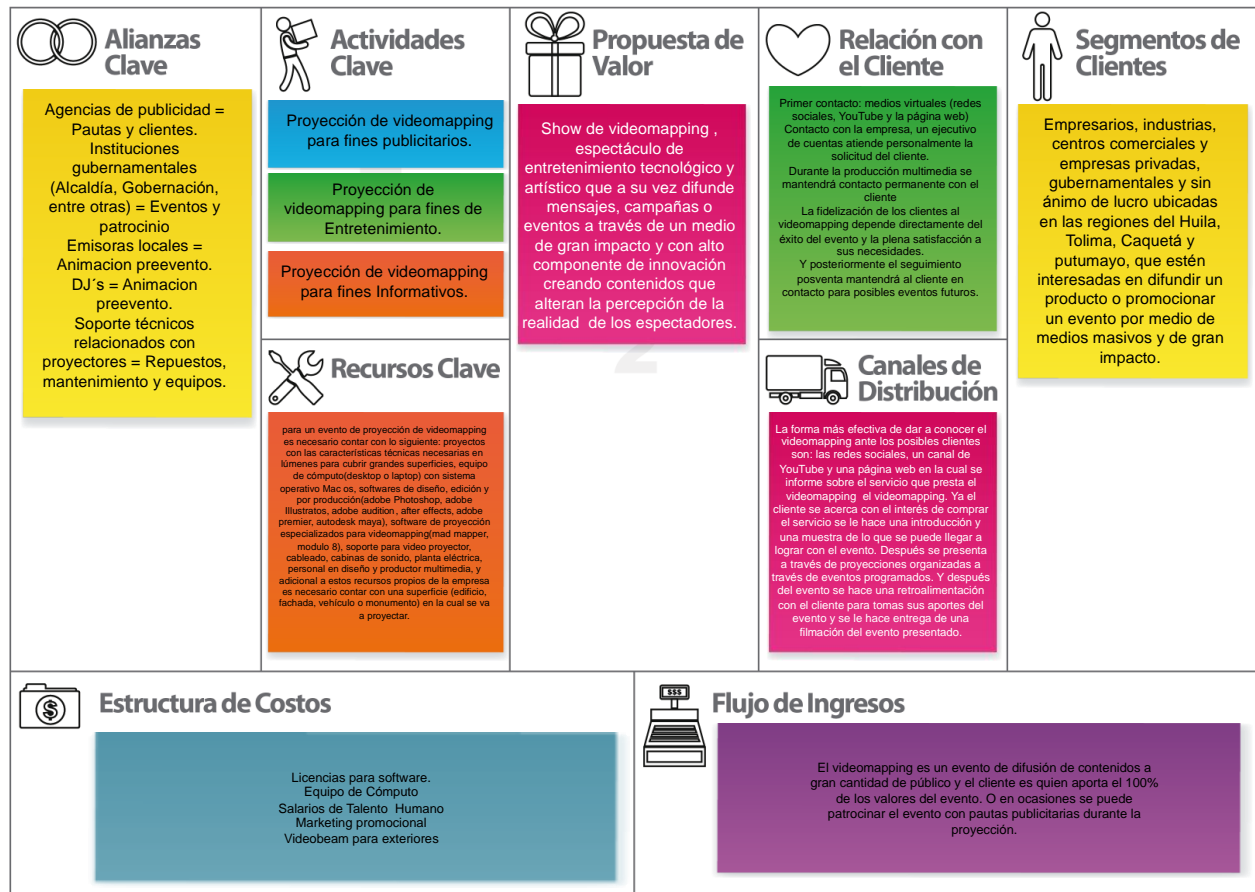
14.1 Cuadro de estrategias

Figura 9. Estrategias de crecimiento



Fuente. Autores

Figura 10. Estrategias de productividad



Fuente. Autores

a. Alianzas claves:

- Agencias de publicidad = Pautas y clientes.
- Instituciones gubernamentales (Alcaldía, Gobernación, entre otras) = Eventos y patrocinio
- Emisoras locales = Animación pre-evento.
- DJ's = Animación pre-evento.
- Soportes técnicos relacionados con proyectores = Repuestos, mantenimiento y equipos.

b. Actividades claves:

- Proyección de video mapping para fines publicitarios
- Proyección de video mapping para fines de Entretenimiento.
- Proyección de video mapping para fines Informativos.

c. Recursos claves: para un evento de proyección de video mapping es necesario contar con lo siguiente: proyectos con las características técnicas necesarias en lúmenes para cubrir grandes superficies, equipo de cómputo(desktop o laptop) con sistema operativo Mac os, software de diseño, edición y por producción(adobe Photoshop, adobe illustratos, adobe audition, after effects, adobe premier, autodesk maya), software de proyección especializados para video mapping (mad mapper, modulo 8), soporte para video proyector, cableado, cabinas de sonido, planta eléctrica, personal en diseño y productor multimedia, y adicional a estos recursos propios de la empresa es necesario contar con una superficie (edificio, fachada, vehículo o monumento) en la cual se va a proyectar.

d. Propuesta de valor: Show de video mapping, espectáculo de entretenimiento tecnológico y artístico que a su vez difunde mensajes, campañas o eventos a través de un medio de gran impacto y con alto componente de innovación creando contenidos que alteran la percepción de la realidad de los espectadores

e. Relación con el cliente:

- Primer contacto: medios virtuales (redes sociales, YouTube y la página web)
- Contacto con la empresa, un ejecutivo de cuentas atiende personalmente la solicitud del cliente.
- Durante la producción multimedia se mantendrá contacto permanente con el cliente
- La fidelización de los clientes al video mapping depende directamente del éxito del evento y la plena satisfacción a sus necesidades.

- Posteriormente el seguimiento posventa mantendrá al cliente en contacto para posibles eventos futuros.
- f. Segmento del cliente:** Empresarios, industrias, centros comerciales y empresas privadas, gubernamentales y sin ánimo de lucro ubicadas en las regiones del Huila, Tolima, Caquetá y putumayo, que estén interesadas en difundir un producto o promocionar un evento por medio de medios masivos y de gran impacto.

VAD-Vision tiene como estrategia implementar el trabajo social y cultural con el departamento del Huila dando un aporte a las fiestas tradicionales de cada pueblo permitiendo resaltar sus costumbres y creencias por medio de un evento masivo y diferente.

De esta manera lograra posicionarse y consolidarse como una empresa líder en la proyección del arte del diseño 3d, creatividad y de la técnica mundialmente conocida como es el mapping y el mundo del espectáculo.

CAPITULO 15

LA ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONALES

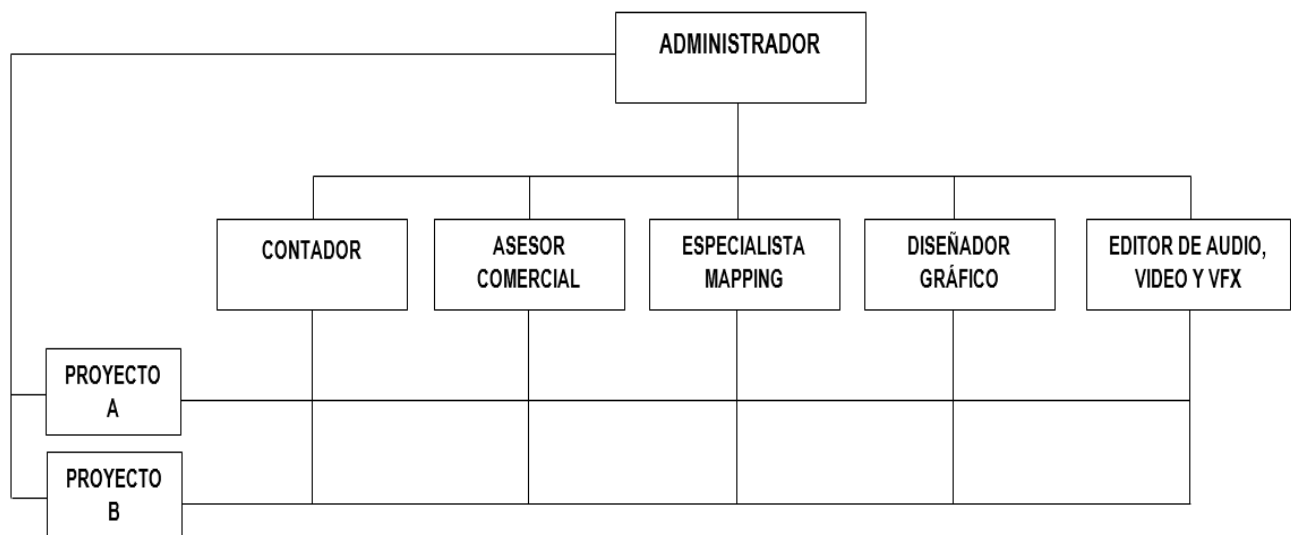
15. LA ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONALES

En cuanto a la estructura organizacional, VAD S.A.S. ha decidido formar una estructura matricial porque ayuda a la división en departamentos por funciones y en departamentos en productos o proyectos y también a la naturaleza del negocio a desarrollar.

El enlace horizontal se diseña para propiciar la coordinación, cooperación y comunicación entre el personal de la organización, ayudando a eliminar barreras entre departamentos, reduce las cadenas de mando, agiliza la toma de decisiones empleando la tecnología de la información para establecer comunicaciones rápidas y fluidas.

En una organización con este tipo de estructura matricial los gerentes de producto o servicios (enlace horizontal) y los gerentes funcionales (enlace vertical) tienen autoridad dentro de la organización y los empleados se reportan a ambos. Por tanto, la estructura matricial supone una doble autoridad.²⁵

Figura 11. Organigrama de Vision Architecture And Design S.A.S.



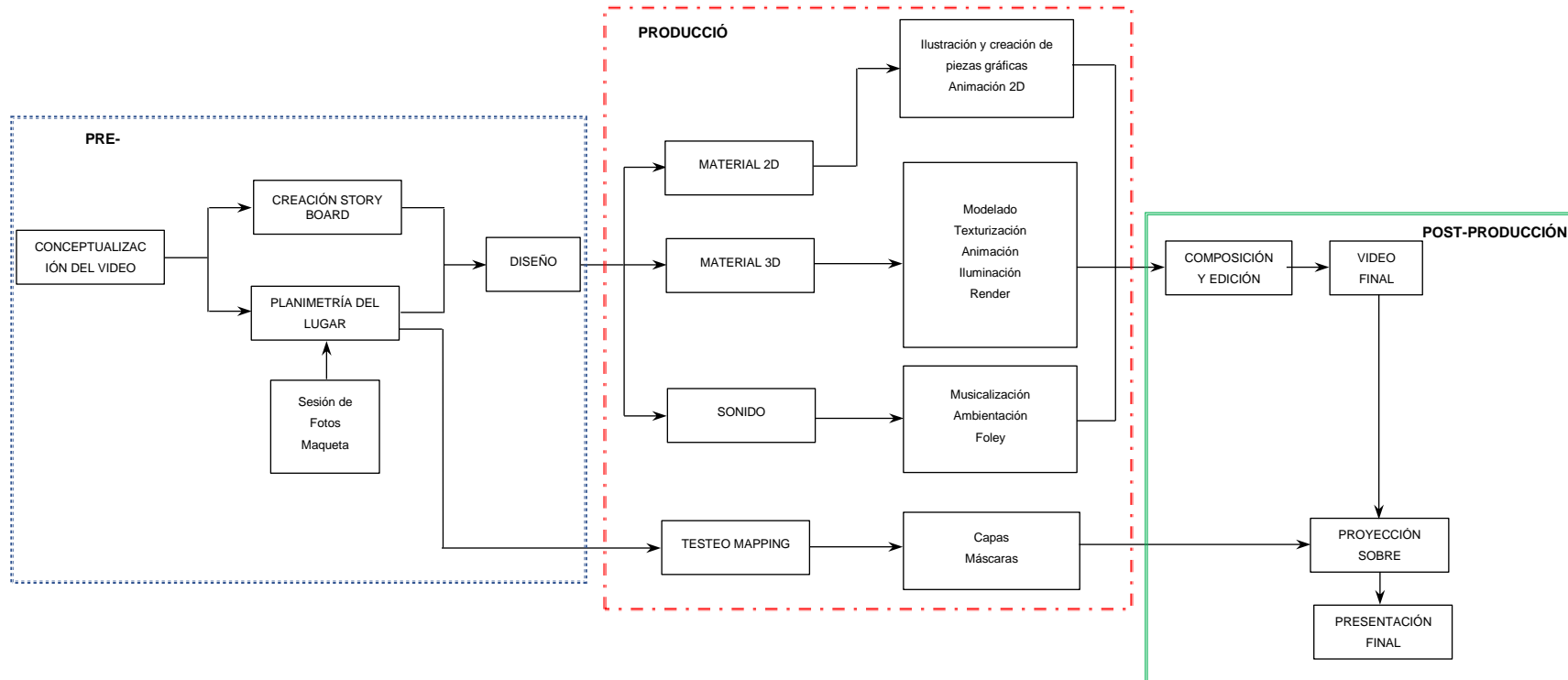
Fuente. Autores

²⁵ Análisis y diseño organizacional; Álvaro Zapata Domínguez Ph.D.; Escuela de Negocios, Universidad del Norte; Barranquilla.

- a. Administrador:** Responsable y encargada de planear, dirigir y hacer cumplir las políticas de la compañía. Encaminando al personal hacia los objetivos de la empresa mediante estrategias claras y precisas para el buen funcionamiento y el buen desarrollo de la misma, generando beneficios y utilidades a la empresa.
- b. Contador:** Es la persona encargada de administrar, gestionar y distribuir con eficiencia los recursos financieros de la empresa VAD VISION, asesorando el proceso de contratación, ejecución de proyectos y toma de decisiones. Es responsable del cumplimiento de los pagos tributarios y todo lo correspondiente a los pagos fiscales a los cuales están obligados según las normas de nuestro país. Realizar análisis financieros de la situación actual y real de la compañía, en aras del mejoramiento y crecimiento de la misma.
- c. Asesor comercial:** Encargado de generar negocios a la compañía. Visitar empresas y vender los productos y servicios que se tienen. Cumplir al cliente con los compromisos adquiridos. Realizar negocios rentables y productivos para la compañía. Fidelizar los clientes.
- d. Especialista de video mapping:** Es la persona encargada de dirigir y revisar antes y durante los procesos de producción y post-producción el contenido audio visual para la proyección; que cumpla con los requerimientos de acción y reacción; es el responsable de supervisar el manejo de máscaras y ángulo de proyección y el levantamiento de maquetas para la proyección.
- e. Diseñador gráfico:** Es el director creativo encargado de dirigir el desarrollo del contenido audiovisual en las diferentes etapas de producción hasta la finalización de esta.
- f. Editores de audio video y VFX:** Son los encargados de la composición y desarrollo de pequeños lazos de tiempo del material, por su complejidad y el grado de conocimiento que se requiere en esta área.

15.1 Procesos organizacionales

Figura 12. Diagrama de procesos VAD



Fuente. Autores

15.2 Descripción de los procesos

Tabla 11. Descripción de los procesos

PRE-PRODUCCIÓN	
Conceptualización del Video	Elaboración y sustracción detallada y organizada de ideas para el contenido del video y la puesta en escena de esté por ambas partes (Empresa y cliente).
Creación Story Board	Dibujo e ilustraciones trazadas en forma de boceto (forma rápida de Dibujo) sobre papel, que sirve de guía estructurate para el desarrollo del contenido del video y tiene como objetivo una pre visualización antes de un acabado final con el fin de corregir errores.
Planimetría del lugar	Levantamiento de medidas de la fachada arquitectónica, elemento geométrico o sitio de proyección que permite datos importantes para la creación general de las formas y máscaras en las cuales van contenidas por el video.
Sesión de fotos y maqueta	Sesión de fotos de diferentes ángulos del elemento o fachada arquitectónica a proyectar para la proyección y creación a escala de la maqueta que servirá como elemento para el Testeo del contenido.
Diseño	Conjunto de actividades necesarias y creativas que tiene como objetivo el desarrollo del contenido audiovisual del Video Mapping.
PRODUCCIÓN	
Material 2D	Información necesaria para la producción del contenido del video mapping que se trabajan en software de dos dimensiones (2D).
Ilustración y creación de piezas graficas	Diseño vectorial de formas orgánicas y geométricas que constituyen un mosaico a imagen final.
Animación 2D	Secuencia de imágenes con variaciones de rotación movimiento y escala que conforman clips de video.
Material 3D	Información necesaria para la producción del contenido del video mapping que se trabajan en software de tres dimensiones (3D).
Modelado 3D	Creación y diseño de mayas poligonales el cual es una representación matemática de un objeto tridimensional a través de un software especializado de tres dimensiones que mediante un proceso llamado renderizado convierte este objeto de maya poligonal en una imagen 2D para su representación final.
Texturizado	Proceso que precede el modelado y su función es aplicar matices de color al objeto a texturizar.
Animación	Proceso que precede el modelado y cuyo objetivo es dar vida a la malla poligonal jugando con variaciones de escala, rotación y movimiento; teniendo en cuenta los ejes de tridimensionalidad X, Y, Z.
Iluminación	Proceso que precede el texturizado cuya función principal es generar puntos de iluminación que permite las variaciones e intenciones de luz según la descripción del story board y el mapping.
Render	Proceso de finalización el cual precede la iluminación; cuyo objetivo es finalizar la composición de la escena de un software 3d a una imagen 2D que luego será compuesta en edición en otro proceso.
Sonido	Proceso que comprende el desarrollo de las actividades.

Fuente. Autores

Tabla 11. (Continuación)

PRODUCCIÓN	
Musicalización	Es un proceso en el cual se crea diferentes clips de sonido para el contenido de imágenes o secuencias de está.
Ambientación	Es un proceso en el cual se ameniza a través de la creación de clips de sonido una secuencias imágenes.
Foley	Creación de clips de sonido de entrada y salida de elementos importantes en la animación del contenido sonidos de primer nivel.
Testeo mapping	Pruebas iniciales de ajustamiento de capas y formas según el ángulo de proyección a mapear.
Capas/ mascarar	Creación de capas para la proyección del contenido según forma del elemento o fachada a mapear con sus respectivas mascarar para el acople de la forma.
POST-PRODUCCIÓN	
Composición y edición	Proceso en el que se reúne todo el material de audio e imágenes y se finaliza en un video pasando antes por una edición de escenas y elementos descriptos de primera y de segunda mano según narrativa audiovisual o de forma.
Video final	Es el proceso final del contenido cuyo resultado es un video terminado en su totalidad.
Proyección sobre maqueta	Se realiza una presentación previa sobre la maqueta a una escala no real considerable que se pueda mostrar detalles del contenido permitiendo un layer o capa final de mapeo.
Presentación final	Es el evento final es la video mapping esperado por el cliente y el público objetivo a presentar el espectáculo.

Fuente. Autores

CAPITULO 16

BALANCED SCORECARD

16. BALANCED SCORECARD

16.1 Mapa estratégico

Primer paso, palabras claves:

a. Perspectiva financiera:

- Incrementar los recursos económicos de la empresa.
- Generar rentabilidad para los accionistas.

b. Perspectiva al cliente:

- Crear una expectativa diferenciadora y generando emociones mediante el uso de los últimos avances tecnológicos.
- Lograr experiencias de alto impacto y recordación.
- Asegurar la satisfacción del cliente.

c. Perspectiva de los procesos internos:

- Ser la empresa líder en el Huila en el desarrollo del video mapping para el año 2020.
- Elaborar proyectos de alto impacto.

d. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje:

- Equipo de trabajo comprometido, motivado y altamente capacitado.

Segundo paso, objetivos estratégicos:

a. Perspectiva financiera:

- Reducción de costos.
- Incrementar las ventas.

b. Perspectiva al cliente:

- Prestar servicios con avances tecnológicos.
- Ofrecer servicios con alta calidad y excelente servicio al cliente.
- Investigación y desarrollo del servicio.

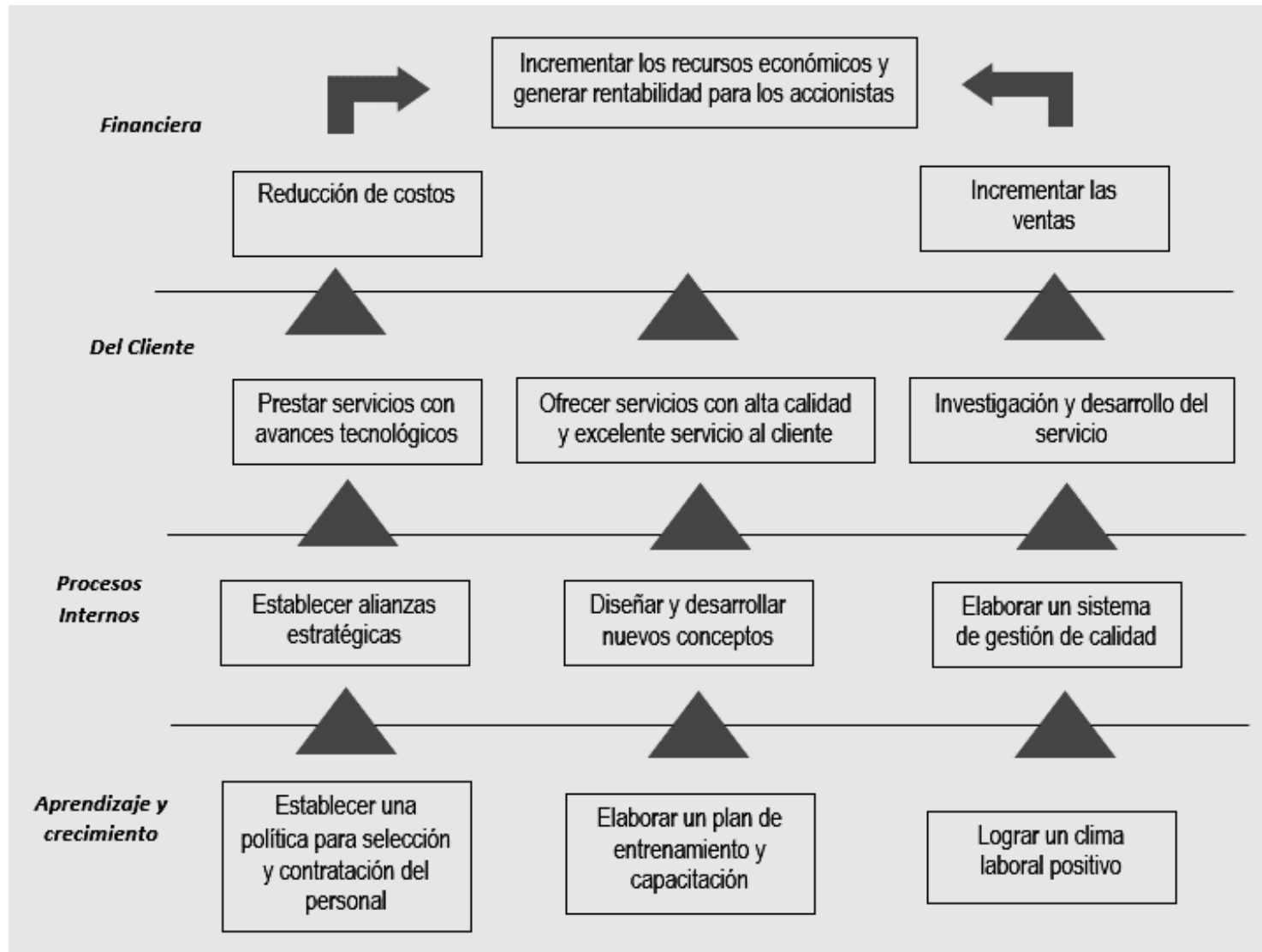
c. Perspectiva de los procesos internos:

- Establecer alianzas estratégicas entre proveedores y empresa.
- Diseñar y desarrollar conceptos innovadores de publicidad y entretenimiento.
- Elaborar un sistema de gestión de calidad.

d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Establecer una política para selección y contratación del personal.
- Elaborar un plan de entrenamiento y capacitación.
- Lograr un clima laboral positivo.

Figura 13. Mapa estratégico



Fuente. Autores

16.2 Tablero de mando

Tabla 12. Tablero de mando

PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATÉGICOS	INDICADOR ESTRATÉGICOS	META
FINANACIERA		F1: Reducción de costos. F2: Incrementar las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • % de reducción de costos • Nuevas empresas vinculadas 	2% anual 3 por año
DEL CLIENTE		C1: Prestar servicios con avances tecnológicos. C2: Ofrecer servicios con alta calidad y servicio al cliente. C3: Investigación y desarrollo del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad de clientes (recompra) • % de nivel de satisfacción de clientes. (encuesta) • % Cuota del mercado 	2 año 97% 10%
PROCESOS INTERNOS	Gestión de clientes y proveedores	I1: Establecer alianzas estratégicas entre proveedores y empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • % de nivel de satisfacción con los proveedores. (encuesta) 	97%
	Innovación de productos	I2: Diseñar y desarrollar conceptos innovadores de publicidad y entretenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de desarrollo del nuevo servicio. (Utilidad sea mayor a) 	30%
	Gestión de operaciones	I3: Elaborar un sistema de gestión de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Control y seguimiento al sistema de gestión de calidad. (Certificación) • Número de auditorías. (Internas) 	100% 2 por año
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital humano	A1: Establecer una política para selección y contratación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • % Eficiencia en el desempeño. 	95%
	Capital organizacional	A2: Elaborar un plan de entrenamiento y capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de formación por empleado. (Semanal) 	4 Hrs.
		A3: Lograr un clima laboral positivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción de los empleados. (Rotación del personal sea menor a) 	2 por año.

Fuente. Autores

16.3 Matriz semáforo

Tabla 13. Matriz semáforo

PESIMO  **PELIGRO**
REGULAR  **ALERTA**
BUENO  **META**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICOS	INDICADOR ESTRATÉGICOS	BUENO	PÉSIMO	REGULAR	REAL	META
FINANACIERA	F1: Reducción de costos.	% de reducción de costos	2%	0%	1,99%		2% anual
	F2: Incrementar las ventas.	Nuevas empresas vinculadas	3	0	2		3 por año
DEL CLIENTE	C1: Prestar servicios con avances tecnológicos.	Fidelidad de clientes (recompra)	2	0	1		2 año
	C2: Ofrecer servicios con alta calidad y servicio al cliente.	% de nivel de satisfacción de clientes. (encuesta)	97%	70%	96,99%		97%
	C3: Investigación y desarrollo del servicio.	% Cuota del mercado	10%	1%	9,99%		10%
PROCESOS INTERNOS	I1: Establecer alianzas estratégicas entre proveedores y empresa.	% de nivel de satisfacción con los proveedores. (encuesta)	97%	70%	96,99%		97%
	I2: Diseñar y desarrollar conceptos innovadores de publicidad y entretenimiento.	Costo de desarrollo del nuevo servicio. (Utilidad sea mayor a)	30%	20%	29,99%		30%
		Control y seguimiento al sistema de gestión de calidad. (Certificación)	100%	30%	99,99%		100%
	I3: Elaborar un sistema de gestión de calidad.	Número de auditorías. (Internas)	2	0	1		2 por año

Fuente. Autores

Tabla 13. (Continuación)

PESIMO		PELIGRO
REGULAR		ALERTA
BUENO		META

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICOS	INDICADOR ESTRATÉGICOS	BUENO	PÉSIMO	REGULAR	REAL	META
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1: Establecer una política para selección y contratación del personal.	% Eficiencia en el desempeño.	95%	30%	94,99%		95%
	A2: Elaborar un plan de entrenamiento y capacitación.	Horas de formación por empleado. (Semanal)	4	1	3		4 Hrs.
	A3: Lograr un clima laboral positivo.	Índice de satisfacción de los empleados. (Rotación del personal sea menor a)	0	2	1		2 por año.

Fuente. Autores

CAPITULO 17

CONCLUSIONES

17. CONCLUSIONES

- La organización se ve influenciada por factores externos que generan a VAD Visión más oportunidades que amenazas. Sin embargo, la empresa debe desarrollar técnicas para que las operaciones sean más eficientes ya que este servicio es muy costoso.
- La junta directiva de VAD Vision debe procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación prevista.
- Se debe realizar una campaña masiva para dar a conocer el servicio ya que la oportunidad de crecimiento en este mercado es atractiva siempre y cuando se innove.
- Debido a que es una empresa que apenas está comenzando debe enfocarse en transmitir y comunicar la cultura organizacional en todos los niveles de la empresa, para así mismos formar un buen equipo de trabajo.
- Es importante que se desarrolle un cuadro de mando integral ya que este influye en la medición y seguimiento de las estrategias en los cuatro aspectos de la empresa: Financiero, Del cliente, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento para ser más productivos y competitivos.
- Recurrir constantemente a la investigación de mercados: es la única manera de estar conscientes de lo que sucede en el mercado y dentro de la empresa, para poder anticiparse a las necesidades que demanda la economía naranja y en otros que desee la empresa incursionar.

BIBLIOGRAFÍA

Análisis de la competencia; Plan de Marketing- modelo para alcanzar el éxito en el mercadeo-; Especialización Alta gerencia; USCO; Fabio Villegas, Alfredo Beltrán; 2009.

Análisis Estructural del Sector de la Actividad Económica; Direccionamiento Estratégico-Libro en proceso de evaluación para publicación-; Zapata A., Rodríguez A., Puerto D.P., Aguilera A. y Cruz P.L.; 2013.

Análisis Integrado DOFA; Direccionamiento Estratégico-Libro en proceso de evaluación para publicación-; Zapata A., Rodríguez A., Puerto D.P., Aguilera A. y Cruz P.L.; 2013.

Análisis y diseño organizacional; Álvaro Zapata Domínguez PhD.; Escuela de Negocios, Universidad del Norte; Barranquilla.

Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria; Capítulo Octavo, Publicidad en Medio Digitales Interactivos; Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria, CONARP; 2013.

El Colombiano; Negocios; Artículo: Industria publicitaria se transforma en Colombia; 2016.

FODA: Un enfoque prospectivo; Dirección general de asuntos del personal académico; UNAM; Manuel Cervera Medel; 2008.

Normas Apa (2016). Guía para la presentación de trabajos científicos bajo el estándar APA. Universidad EAN. Recuperado de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/presentacion-de-trabajos/estandar-apa>

Plan Municipal Competitividad Neiva; Capítulo 2. Contexto Regional y Territorial; Cámara de Comercio de Neiva; 2012.

Prospectiva y el Benchmarking; Direccionamiento Estratégico-Libro en proceso de evaluación para publicación-; Zapata A., Rodríguez A., Puerto D.P., Aguilera A. y Cruz P.L.; 2013.

Revista Dinero; Negocios; Artículo: Colombia le apuesta al 3d; 2011.