

**Análisis estratégico de las startups: El caso de  
Filmkethub**

---

por

**Intabay Alexandra**

**HUALPA**

**VEGA**



TRABAJO FIN DE ESTUDIOS  
**MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**(2021/2022)**

Dirección académica

**Dr. Jordi**

**OJEDA**

**RODRÍGUEZ**

Curso académico

**2021-2022**



## RESUMEN

A través del presente trabajo de Fin de Estudios se aspira a realizar un análisis estratégico, ello desde fuentes públicas consultadas y orientadas al estudio y descripción del universo startup nacional e internacional. En esta investigación, es la empresa Filmarket Hub, abocada al mundo audiovisual, en la que está enfocada este trabajo. La organización en cuestión es una empresa española que pertenece al sector audiovisual, con énfasis en el área del entretenimiento y que, se orienta a la oferta de servicios de conexión entre los diferentes agentes de la industria y, proyectos audiovisuales mediante su plataforma online que contemplan largometrajes como series en fase de desarrollo, todo ello con su acompañamiento de principio a fin para avalar su estándar de calidad.

Es por ello que, esta investigación engloba el fruto del trabajo analítico y de diagnóstico de Filmarket Hub durante el año 2018. A raíz de lo anterior, se ha tenido en cuenta el entorno donde se desarrolla la empresa, identificando factores internos y externos que influyen en la performance de sus actividades y la persecución de sus objetivos. Este análisis se basa en el contexto competitivo actual de la industria audiovisual y del entretenimiento. Sumado a ello, este análisis se fundamenta en relación con las normas, políticas y objetivos que rigen el desempeño de Filmarket Hub, lo que conlleva la obtención de una visión estratégica que está sujeta a la realidad del espacio del período de tiempo en el que fue analizada la compañía.

## **ABSTRACT**

Through this End of Studies project, the aim is to carry out a strategic analysis, from public sources consulted and oriented to the study and description of the national and international startup universe. In this research, it's the Filmarket Hub company, dedicated to the audiovisual world, that this work is focused on. The organization in question is a Spanish company that belongs to the audiovisual sector, with an emphasis on the entertainment area and that is oriented to the offer of connection services between the different agents of the industry and audiovisual projects through its online platform that include feature films as series in development phase, all with its accompaniment from beginning to end to guarantee their quality standard.

That is why this research includes the fruit of the analytical and diagnostic work of Filmarket Hub during 2018. As a result of the above, the environment where the company is developed has been taken into account, identifying internal and external factors that influence in the performance of its activities and the pursuit of its objectives. This analysis is based on the current competitive context of the audiovisual and entertainment industry. In addition, this analysis is based on the rules, policies and objectives that govern the performance of Filmarket Hub, which entails obtaining a strategic vision that is subject to the reality of the space of the time period in which it was analyzed the company.

## **PALABRAS CLAVE**

<b>1</b>	Startup
<b>2</b>	Filmarket Hub
<b>3</b>	Audiovisual
<b>4</b>	Producción
<b>5</b>	Entretenimiento

## **KEYWORDS**

<b>1</b>	Startup
<b>2</b>	Filmarket Hub
<b>3</b>	Audiovisual
<b>4</b>	Production
<b>5</b>	Entertainment

## ÍNDICE

<b>TABLAS</b> .....	<b>7</b>
<b>FIGURAS</b> .....	<b>8</b>
<b>I PRIMERA PARTE</b> .....	<b>9</b>
I.1. INTRODUCCIÓN .....	9
I.1.a. Presentación .....	9
I.1.b. Justificación .....	9
I.1.c. Hipótesis de la investigación .....	9
I.1.d. Objetivos del estudio .....	10
I.1.e. Proceso metodológico y fuentes .....	10
I.1.f. Estructura del trabajo .....	11
I.2. OBJETO GENERAL DE ESTUDIO .....	12
I.2.a. Las Startups .....	12
I.2.b. Enfoques de las Startups .....	13
I.2.c. Startups vs Empresas tradicionales .....	13
I.2.d. Fases de una Startup .....	14
I.2.e. Instrumentos de apoyo de las Startups .....	16
I.2.f. Factores de desarrollo de una Startup .....	18
I.3. OBJETO ESPECÍFICO .....	20
I.3.a. Introducción a la compañía .....	20
I.3.b. Origen e historia .....	21
I.3.c. Sistema organizativo .....	21
I.3.d. Cartera de productos/servicios .....	22
I.3.e. Objetivo específico temporal .....	23
<b>II SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO I</b> .....	<b>24</b>
II.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO: ANÁLISIS PEST .....	24
II.1.a. Factores Político-Legales .....	24
II.1.b. Factores Económicos .....	25
II.1.c. Factores Socioculturales .....	26
II.1.d. Factores Tecnológicos .....	27
II.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	29
II.2.a. Poder de negociación de los clientes .....	29
II.2.b. Amenaza de los productos sustitutivos .....	30
II.2.c. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	31
II.2.d. Poder de negociación de los proveedores .....	31
II.2.e. Rivalidad entre los competidores del sector .....	31
<b>III SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO II</b> .....	<b>33</b>
III.1. ANÁLISIS INTERNO: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	33

III.1.a. Misión .....	33
III.1.b. Visión .....	33
III.1.c. Valores .....	33
III.2. ANÁLISIS INTERNO: LA CADENA DE VALOR .....	35
III.2.a. Actividades primarias .....	35
III.2.b. Actividades de soporte o apoyo .....	36
III.3. ANÁLISIS INTERNO: RECURSOS Y CAPACIDADES .....	38
III.3.a. Recursos tangibles .....	38
III.3.b. Recursos intangibles .....	39
III.3.c. Desarrollo de las capacidades .....	39
III.4. ANÁLISIS DAFO .....	41
III.4.a. Debilidades .....	41
III.4.b. Amenazas .....	41
III.4.c. Fortalezas .....	42
III.4.d. Oportunidades .....	43
III.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS .....	45
III.5.a. Liderazgo en costes .....	45
III.5.b. Diferenciación .....	45
III.5.c. Enfoque o concentración .....	46
III.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO .....	47
III.6.a. Penetración en el mercado .....	48
III.6.b. Desarrollo de productos .....	48
III.6.c. Desarrollo de mercados .....	48
III.6.d. Diversificación .....	49
<b>IV TERCERA PARTE: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA .....</b>	<b>50</b>
IV.1. RESULTADOS .....	50
IV.1.a. Análisis de resultados .....	50
IV.2. CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA .....	54
IV.2.a. Conclusiones .....	54
IV.2.b. Prospectiva .....	55
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>
1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	57
1.1. Bibliografía referenciada .....	57

## TABLAS

Título	
01	<i>1. Perfil financiero de Filmarket Hub (2017-2018)</i>
02	<i>2. Balance de situación de Filmarket Hub (2017-2018)</i>
03	<i>3. Cuenta de pérdidas y ganancias de Filmarket Hub (2017-2018)</i>
04	<i>4. Ratios formato global (2017-2018)</i>



## FIGURAS

Título	
01	<i>1. Fases de una startup</i>
02	<i>2. Matriz de instrumentos de apoyo a las startups</i>
03	<i>3. Sitio web de Filmarket Hub</i>
04	<i>4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter</i>
05	<i>5. Clasificación de los recursos</i>
06	<i>6. Matriz Ansoff</i>

# I PRIMERA PARTE

## I.1. INTRODUCCIÓN

### I.1.a. Presentación

El presente Trabajo de Fin de Estudios es parte de una investigación realizada bajo la dirección del Instituto de Ciencias Empresariales, IMF Smart Education, bajo el curso del Máster Oficial Universitario de Administración y Dirección de empresas. Esta afirmación involucra el desarrollo de una investigación multidisciplinaria dirigida a la investigación básica en el entorno empresarial, por lo que ayudará a sumar y potenciar los estándares de calidad de las investigaciones ejecutadas en el Instituto de Ciencias Empresariales, como producto de los profesionales investigadores de esta institución en el área de las Ciencias Sociales y Jurídicas.

Por lo tanto, este trabajo de investigación incluye cuatro partes, de las cuales la primera se dirige a la conceptualización necesaria del objeto de estudio, la segunda se aboca al planteamiento empírico, la tercera trata sobre las conclusiones finales y prospectiva y, la última recoge las fuentes bibliográficas.

### I.1.b. Justificación

El entorno empresarial atraviesa diversos cambios todos los años, algunos por iniciativas propias y otros por exigencias del mercado. Ambas implican desafíos a corto y largo plazo, algo muy similar a lo que representa el emprender en el mundo audiovisual, el cual debido a la globalización que se vive, debe tener como prioridad la coherencia y sostenibilidad de sus propuestas para lograr obtener una participación de mercado y audiencia que sustente su ejecución y proyección.

Es en este contexto es que, surgen startups no solo abocadas al sector digital sino que, su propósito incluye el apostar por innovar en sectores como el audiovisual donde, muchas veces, el conocimiento del mercado y las conexiones con aliados estratégicos pueden ser determinantes para que un proyecto vea la luz. Por ello, los modelos de negocio que persiguen este desarrollo deben conocer, planificar y ejecutar una estrategia comercial eficaz para lograr satisfacer las expectativas de todos sus stakeholders o públicos de interés.

En el presente Trabajo de Fin de Estudios se puede acreditar que, su objeto de estudio, metodología utilizada y las fuentes consultadas, contribuyen a demostrar su aprendizaje tanto teórico como práctico, como estaba especificado en el plan de estudios de este programa y que será seguido por esta investigación en su análisis estratégico.

### **I.1.c. Hipótesis de la investigación**

Las hipótesis planteadas en el presente trabajo siguen los objetivos generales estipulados para esta línea de investigación, enfocándose en el contexto específico de la empresa que es objeto de este estudio, por lo que son las siguientes:

- La adopción e implementación de herramientas e instrumentos de gestión empresarial en las startups es lo que, posibilita e incrementa sus oportunidades de existencia y sobrevivencia en sus respectivos mercados, a la par en que se reducen los riesgos vinculados a ello.
- El crecimiento y expansión de las startups se debe a una eficaz gestión empresarial de estas, tomando en cuenta las necesidades de su entorno y sus públicos.
- El análisis estratégico es una herramienta necesaria y básica en el desempeño y proyección de las startups, como es el caso de Filmarket Hub.

### **I.1.d. Objetivos del estudio**

Este trabajo de Fin de Estudios tiene un objetivo general y objetivos específicos, todos ellos vinculados tanto al objeto de estudios como al de los resultados esperados del aprendizaje propuestos en el plan de estudios del Máster Universitario Oficial en Dirección de Empresas.

#### **a) Objetivo general**

El objetivo general de este trabajo de investigación es el de aportar al conocimiento de los planes y estrategias de carácter empresarial que sostienen a las startups, sumando datos y hallazgos relevantes y analizados acerca de la repercusión de sus acciones durante un período de tiempo estudiado y determinado.

#### **b) Objetivos específicos**

Los objetivos específicos de esta investigación, acorde al objetivo general, radican en identificar y analizar el plan estratégico que sigue la startup española Filmarket Hub. Por consiguiente, esto busca responder a dos preguntas básicas de la investigación: ¿qué estrategias son las que facultan a las startups el lograr una ventaja competitiva en sus respectivos sectores? y ¿cuál es la repercusión de la adopción y ejecución de estas estrategias en el desempeño de las startups?

### **I.1.e. Proceso metodológico y fuentes**

La metodología que se aplicó durante el presente trabajo tiene un carácter descriptivo y exploratorio debido a que, sirve como base para la ejecución de una análisis de la información recopilada y existente acerca de la startup que es objeto de este estudio, con el fin de poder determinar el entorno, situación, relaciones, públicos, proyección y, el estatus actual de Filmarket Hub.

En lo que conlleva a las fuentes de información consultadas, ello necesitó una amplia búsqueda de revisión bibliográfica. Es así que, información importante es la que se puede encontrar en su

web oficial ([www.filmkethub.com](http://www.filmkethub.com)). De ella se obtiene información básica y esencial de su core business, servicios y proyectos.

Otra fuente de información es SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), primordial para obtener datos financieros del negocio, que se usarán en la parte de análisis de resultados.

Asimismo, se realizó una ardua revisión de diversos artículos web, libros, informes y otros trabajos de investigación que abordan ciertas áreas y dimensiones del impacto que pueden tener las startups en diferentes sectores y regiones. Algunos de estos documentos fueron recopilados en las bases de datos correspondientes a instituciones como la Universidad de Lima y la Pontificia Universidad Católica del Perú, además también de que otros son de la autoría de conocedores del mundo startup y el sector en el que se desempeña Filmarket Hub como es Andrea Giannone, publicados en sus propias redes.

### **I.1.f. Estructura del trabajo**

Este trabajo de investigación está conformado por cuatro partes:

La primera parte se centra en el objeto general del estudio, en el cual se detalla y contextualiza el entorno en el que se desarrollan las startups. Sumado a ello, también se encuentran el objeto específico sujeto y el objeto sujeto temporal.

La segunda parte es la que aborda el cuerpo del trabajo, donde se ejecuta y explica el análisis estratégico que se realiza en el mundo empresarial y organizacional. Asimismo, contempla las áreas de análisis externo (PEST y Porter), interno de Filmarket Hub (propósito, cadena de valor y recursos de la startup), diagnóstico (DAFO) y, las estrategias competitivas de Porter y las de crecimiento.

La tercera parte contempla los resultados a raíz del análisis estratégico efectuado en Filmarket Hub, junto a las conclusiones al respecto. Además, también se encuentra en ella la bibliografía recopilada de este trabajo, con las fuentes debidamente citadas.

## I.2. OBJETO GENERAL DE ESTUDIO

### I.2.a. Las Startups

Se denomina startup a una pequeña empresa que ha sido creada para ofrecer productos o servicios, en el cual se sustenta que, su inversión inicial no está determinada a ser cubierta por los fundadores o dueños de la startup, roles los cuales pueden estar canalizados en una misma persona o en más, dependiendo del tamaño y el ritmo de crecimiento de la organización.

Acorde al contexto en el que se ve envuelto, el término startup puede tener dos significados. El primero se orienta al papel de la empresa como un captador de ideas de negocio y que, las ayuda a desarrollarse mediante asesoramiento y apoyo financiero. Mientras que, el segundo significado que una startup puede tomar está orientado a los usuarios que reciben el apoyo mencionado en la premisa anterior y que, tienen que tener como principal característica diferenciadora su innovación, como mencionan Acs y Audretsch (1994), para poder ser considerados como startups.

En las startups, independientemente del rubro al que vayan dirigidas, como señala Blas (2019), hay tres agentes fundamentales para su desarrollo:

1. *La startup como organización*: En ella se canaliza la idea de negocio, los insights de los targets en los que se busca impactar, los stakeholders que serán claves en cuanto a su aparición y, el proceso empresarial.
2. *Inversionista(s)*: Individuo o conjunto de individuos que poseen la capacidad financiera o crediticia para poder desarrollar la idea que sustenta la posibilidad de existencia de una startup. El monto de dinero que desembolsa este agente suele ser un capital inicial o "semilla" ya que, aunque se esté en capacidad de poder brindar más apoyo financiero, estas personas evalúan y monitorean el que su inversión tenga un índice de retorno (ROI), para lo cual la startup debe ejecutar satisfactoriamente sus expectativas de desarrollo y crecimiento, lo que fundamente la continuación de sus vínculos y el crecimiento de estos en el mercado.
3. *Fundador de la startup / emprendedor*: Se coloca aquí el término de fundador debido a que, usualmente al inicio, es este quien técnicamente desempeña tanto su rol como director de la startup y/o representa a su equipo en la toma final de decisiones. Aunque también suele pasar el que, puede desempeñar el rol de inversionista, por lo que se le añade la característica de emprendedor. Su rol está en una posición entre el liderazgo y la rendición de cuentas.

Asimismo, una startup se caracteriza por:

- *Tener un ADN organizacional y globalizado*: Al ser una idea de negocio contemporánea, emula el propósito de las soluciones que se ofrecen en el mercado actual, por lo que siempre implican una mejora o automatización de algún producto o servicio.
- *Uso e integración de la tecnología para el trabajo colaborativo*: Se caracterizan en

los últimos años por ser parte de la oleada del trabajo remoto, a distancia e, incluso internacional. Esto también puede englobar un horario asincrónico en el que, los colaboradores conocen sus roles y, la necesidad de estos, por lo que con la flexibilidad cultural se propicia el uso de metodologías ágiles como Scrum para su desarrollo.

- **Crecimiento acelerado:** Si bien no todas las startups son exitosas, las que alcanzan este punto, una vez que el mercado las convierte en pieza clave, presentan un aumento en su demanda, sus equipos crecen junto a su inversión y, esto puede ocurrir incluso en días, por lo que por el uso de TIC's, los costes operativos y mejoras deben contemplar el momento en que su alcance

### **I.2.b. Enfoques de las Startups**

Como en cualquier organización, el enfoque de las startups está ligada al contexto y target al que se dirigen. Paralelamente a la transformación que producen en el modelo de negocio, las startups influyen en diferentes actores como afirma Flores (2020), los cuales son la empresa (B), consumidores (C), gobierno (G) y empleados (E). Por ello, los enfoques que puede tomar una startup pueden ser similares a las de una organización tradicional pero, contemplan lo siguiente:

- **Enfoque B2B:** Se orienta a las relaciones de negocio a negocio (*business to business*). Las empresas con las que se trata no suelen ser los usuarios finales de los bienes o productos que se reciben, sino que son quienes ofrecen la oferta de la startup hacia su cliente final potencial, algo muy similar a como un marketplace en el e-commerce.
- **Enfoque B2C:** Orientado a las relaciones de negocio a consumidor (*business to consumer*), donde se busca llegar al mayor número posible de cliente o usuarios finales, por lo que la startup debe ser quien brinde al consumidor un acceso de compra fácil y eficaz para adquirir sus productos o servicios. Esto es más canalizado en el contar con un canal de compra actualizado y directo, como son las tiendas online propias y que, pueden ser manejadas desde cualquier dispositivo electrónico.
- **Enfoque B2E:** Se orienta a las relaciones entre el negocio con el empleado (*business to employee*), donde este actúa como una especie de "cliente interno" y por lo que, una startup, como afirma Flores (2020), podría desarrollar otras líneas de negocio bajo su oferta. Esto es más visto en la premisa de que la empresa de descuentos o productos especiales que sus empleados puedan adquirir de forma exclusiva.
- **Enfoque B2G:** Orientado a las relaciones de negocio a gobierno (*business to government*). Usualmente se ve más reflejado en empresas relacionadas a servicios y/o productos relacionados al sector TI actualmente y/o, en portales web relacionados a la administración pública de un gobierno o programa gubernamental.

### **I.2.c. Startups vs Empresas tradicionales**

Una startup a veces es confundida con una PYME, lo cual es erróneo ya que el modelo de negocio de la primera no es igual a la de una empresa tradicional ni en sus inicios.

Como menciona JA México (2020), los costos de operación de una startup son mucho menores si se comparan con los de una empresa tradicional y esto se fundamenta en que, una startup es una empresa diseñada para escalar sin ser necesario el crecimiento de la cantidad de empleados que posee ya que, estos no son un factor determinante, mucho menos en sus inicios, para expandirse.

En los últimos años, las startups han sido muy relacionadas al mundo del software debido a que, como menciona Vega (2019), la mayoría de startups exitosas están relacionadas al área de la tecnología en esa vertiente y, en ella es más factible la escalabilidad, mientras que la única manera de escalar que posee una empresa tradicional es el de agregar más empleados, sobre todo en términos de producción y plazos de entrega cortos. Asimismo, el crecimiento del número de colaboradores no significa un verdadero crecimiento empresarial ya que, como en las campañas temporales de fechas festivas como Navidad, las contrataciones aumentan por la necesidad de cubrir demandas circunstanciales, no permanentes, mientras que en las startups esto más bien es casi inexistente, ya que una vez que se hace notoria la necesidad de aumentar el equipo, el puesto a cubrir lo hace a la par de la demanda y no desaparece, sino que actúa con ella para convertirse en parte básica del negocio.

Esto último es más una constante incluso en el mundo de las redes sociales, donde las aplicaciones nacidas como startups son una clara representación como en el caso de Instagram, que tenía 12 empleados cuando Facebook decidió adquirirla por cerca de \$ 1000 millones de dólares.

#### I.2.d. Fases de una Startup

Las fases de una startup varían su ciclo de vida y, por lo tanto, no se puede generalizar que todas pasan las mismas etapas tal y como no se encuentran en el mismo estado, por más que sean los mismos agentes los que están a cargo de ella. De forma esquemática, como menciona Di Berardino (2021), una startup puede atravesar cinco a siete fases (Figura 1).

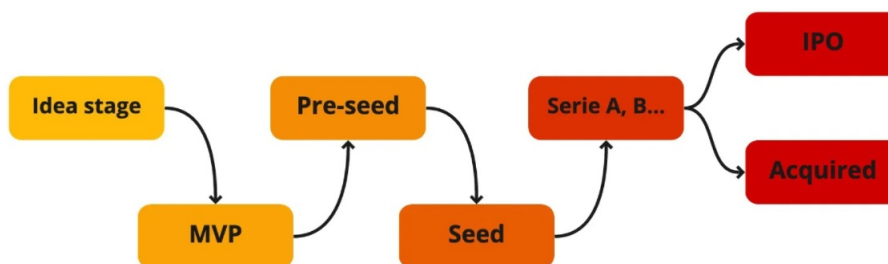


Figura: 1. Fases de una startup  
Fuente: Di Berardino (2021)

1. **Ideación:** Se refiere al proceso innovador donde, nace una idea que responda como

solución a una necesidad. Básicamente, es el principio del negocio y, por ende, implica más una búsqueda de mercado y su exploración, brainstorming y, es lo que dará origen a los cimientos que construirán un próximo MVP. La ideación es decisiva en cuanto a los insights en los que se planea sostener una startup y, para desvelar la magnitud del problema al que buscamos responder con su creación y desarrollo, por lo que un análisis de la propuesta de valor de la idea que se tiene es expuesto en esta etapa de creación.

2. **MVP:** Aquí es donde se presenta un producto mínimo viable (MVP) de la idea de negocio, usualmente un prototipo y que, se valida con posibles usuarios para comprobar si en verdad les ayuda a cubrir la necesidad a la que se aboca la startup. Es un flujo constante de error y aprendizaje.
3. **Pre-seed round:** Involucra la búsqueda de inversionistas para la startup. Con un MVP ya validado y, la propuesta de valor sostenida, se obtiene una noción de si los potenciales usuarios ven resuelta su necesidad con tu bien o servicio, por lo que la inversión es el paso para el recojo y desarrollo de la idea de negocio a mayor escala y de forma rentable.
4. **See round / inversión semilla:** Ya con uno o más inversionistas iniciales, se da la posibilidad de desarrollar el bien o servicio para ser ofertado en el mercado, a la par en que debe seguir buscándose el ser validado por sus usuarios finales. A esta altura del proceso, la startup ya cuenta con un equipo de trabajo, modelo de negocio y, el bien o servicio definido que busca desarrollar.
5. **Serie A,B,C,...:** Está orientada a las nuevas rondas de inversión cuando ya se tiene o, se desplegó el capital semilla. Usualmente, en esta etapa la startup ya cuenta con nociones de si el producto es sostenible económicamente, por lo que se quiere llevar la producción a otro nivel, donde se escale a una mayor participación de mercado y en el que se exponga cómo se invirtió la inversión inicial, cuál fue su índice de retorno y, toda métrica que sustente un crecimiento en la startup de contar con una inversión adicional.
6. **Exit / Salida:** Como menciona Di Berardino (2021), es la fase final a nivel de desarrollo de una startup y se da cuando esta ya ha tenido un desempeño, por lo que puede ocurrir dos situaciones:
  - **IPO (Initial public offering):** La oferta inicial pública supone que, las acciones de la startup sean ofrecidas en venta para todo pública. De esta forma, la startup tiene más probabilidades de aumentar su capital y planes de expansión de encontrar accionistas con capacidad de inversión y/o relaciones públicas, por lo que sus ingresos benefician sobre todo a los dueños de la empresa.
  - **Acquired (Adquisición):** Ocurre cuando la startup es comprada por otra empresa, no necesariamente otra startup o empresa tradicional, sino que la oferta para su adquisición supera probablemente su capacidad económica a mediano plazo, en caso no se contara con comprador. La adquisición es un proceso que va muy ligado al IPO, por lo que puede darse primero uno y luego el otro, como saltárselo pero, cuando se opta por comprar una startup, es porque hay un plan de ganancia muy prometedor. Esto es más visible en las compras de startups como Figma o Instagram por parte de grandes empresas tecnológicas globales como Facebook,



etc.

### **I.2.e. Instrumentos de apoyo de las Startups**

Como afirma la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2016), las startups no pueden florecer en un entorno vacío ya que, necesitan de agentes como personas, mercados, instituciones y diferentes redes de stakeholders para que puedan crecer y expandirse. Las startups no dependen todos los agentes para su desarrollo pero, tampoco pueden relacionarse solo con uno para asegurar su rentabilidad y existencia.

Es por ello que, es también necesario el distinguir que entre instrumentos de apoyo para las startups, cada uno de ellos persigue un fin diferente como menciona la OCDE (2016). Es por esto último que, como afirma la OCDE (2013), se puede denominar a estos instrumentos acorde a cinco grandes áreas (Figura 2): financiamiento, servicios de apoyo y formación empresarial, apoyo a la demanda, fomento a la cultura empresarial innovadora marco regulatorio. Esta clasificación es esencial para saber a dónde dirigir los esfuerzos del equipo en cuanto a recaudación de apoyo y promoción ya que, como se ha visibilizado en los últimos años, se ha vuelto necesario el comunicar la formación de alianzas o los patrocinios en el mundo empresarial, sobre todo en el contexto online, para influir en cuestiones de posicionamiento y recordación de marca.

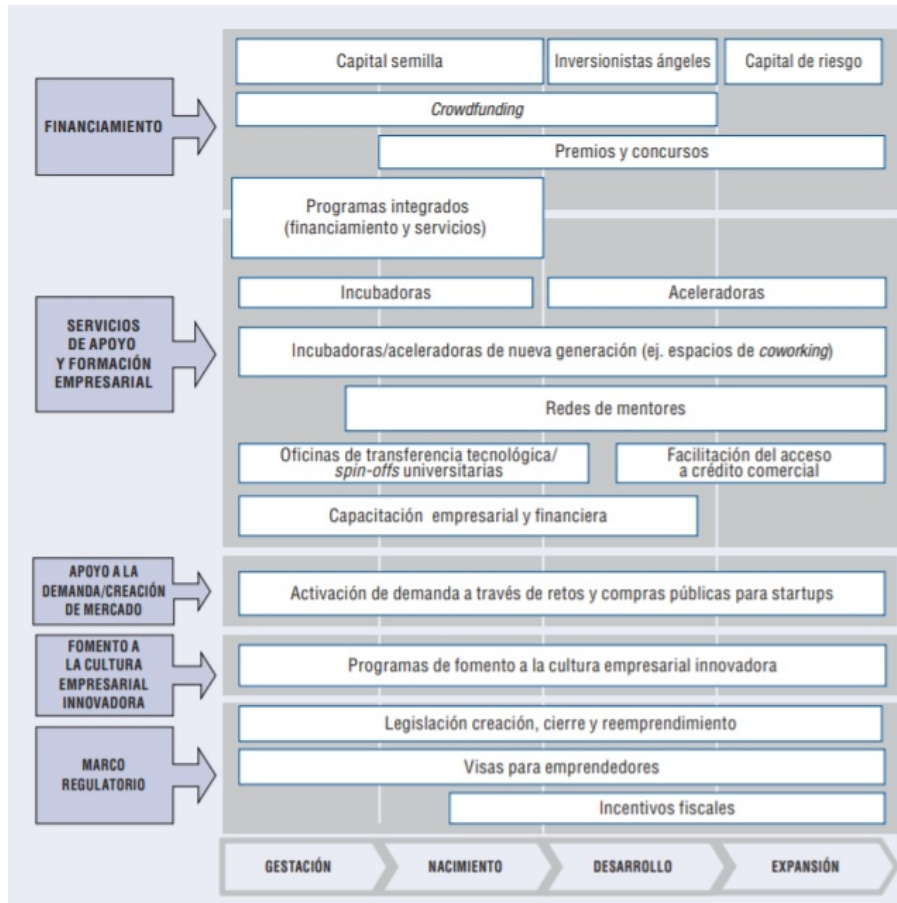


Figura: 2. Matriz de instrumentos de apoyo a las startups

Fuente: Actualiza y expande OCDE (2013), Startup América Latina: Promoviendo la innovación en la región

Es necesario hacer hincapié también en que, estos instrumentos de apoyo a las startups están en una constante evolución, la cual implica que estén sujetos a las necesidades, nuevas o constantes, por las que atraviesa el mundo y en las que, las startups han de fijar su propuesta de valor y desarrollo. Como asevera la OCDE (2015), los apoyos tradicionales como los capitales de riesgo o semilla y, los ángeles inversionistas, son una constante en cualquier startup pero, se ha de prestar atención también instrumentos nacidos desde la innovación como es el crowdfunding, orientado al apoyo financiero y que, no son empleados solo para el inicio de una startup, sino que puede resultar clave y trascendental en cualquier etapa que atraviese. Asimismo, iniciativas de este tipo pueden influir también en la toma de decisiones ya que, ante inversionistas o directivos que creen conveniente evaluar primero la factibilidad y compromiso del target para con la oferta potencial de una startup, una recaudación ya sea de firmas o dinero puede actuar como indicador para evaluar a la startup en tiempo real.

Sumado a ello, otro instrumento clave son las incubadoras, que ya gestan startups desde entornos estudiantiles como las universidades y escuelas, siendo más ágiles en términos de protocolos, cultura y, priorizando un conocimiento de marcos regulatorios desde antes que la

startup sea lanzada oficialmente, lo cual contribuye a gestionar presupuestos y reducirlos a la par de los riesgos legales que podrían ocurrir de haber sido producidos por una incubadora más tradicional. El papel de las incubadoras también resulta fundamental al momento de conocer inversionistas y/o organizaciones que actúen como apoyo ya que, actúan como nexo y líder de alianzas estratégicas al presentar las startups a actores claves de las industrias a las que apuntan e, incentivarlos a participar de concursos e iniciativas de financiación, desarrollo y/o promoción empresarial y pública.

## **I.2.f. Factores de desarrollo de una Startup**

Acorde a lo descrito en los puntos anteriores, una startup, por más que tenga el apoyo de todos los agentes que la rodean, no tiene un éxito asegurado aunque ya tenga un bien o producto en el mercado. Como afirma Gross (2015), hay factores claves en el desarrollo de cualquier startup y, estos son cinco. Asimismo, como agrega Batallanos, Palma & Chirre (2018), recogen tanto el desempeño evolutivo de las startups pero también las percepciones de sus principales agentes, por lo que a continuación se explica cada factor a detalle:

1. **Financiamiento:** Es esencial en cuanto a que, en las startups más incipientes, actúa como factor decisivo para ir más allá de la etapa de MVP. Incluso en la realización de una internacionalización, los primeros años de lanzamiento de una startup implica muchas veces, el que no haya un índice de retorno considerable o que este sea bajo, por lo que el apoyo financiero es importante y, su sostenibilidad, también.
2. **Idea:** Es el principio de todo que, debe contener una raíz innovadora y disruptiva para plantear una solución ante una necesidad del mercado. Usualmente surge después de un estudio de mercado, sea este minucioso o no ya que, también hay casos en que una startup nace a causa de un insight encontrado en un momento casual.
3. **Timing:** Se refiere al momento donde la startup se lanza al mercado, por lo que incluye una evaluación de contexto en todas sus áreas ya que, por el modelo de negocio de las startups, es fundamental el empezar sus actividades de forma oficial en una situación precisa donde la necesidad a la que busca dar solución esté presente. Una startup fracasará si, su oferta de bien y/o servicio ya fue resuelta de manera más eficaz.
4. **Modelo de negocio:** Es lo que dicta el rumbo que pueda tomar la startup y, lo que garantiza que el core business de esta pueda asegurar un posible crecimiento de ella. Es en la etapa inicial donde este factor se ve algo olvidado, no en todos los casos, pero que es puesto en esa posición debido quizás a priorizaciones de presupuesto o marketing, pero que debe ser revalorado al ser quien dota de un propósito a la startup. Sí es necesario que esté definido desde la etapa de MVP ya que, es lo que permitirá apoyar la explicación del sistema de sostenimiento monetario de la empresa, por lo que no puede estar sujeto a cambios ante la intervención de cada agente del entorno.
5. **Equipo y ejecución:** Una startup depende tanto del público al que se dirige como del equipo que lo conforma ya que, actualmente con las transformaciones culturales

a nivel empresarial, no basta solo con comunicar externamente el porqué de la existencia de la startup, sino que es fundamental el trabajar en que los colaboradores detrás de la startup actúen como embajadores de esta. Con colaboradores comprometidos, es más factible el lograr una disposición favorable y adaptable a las diferentes etapas que atraviese la startup.

Asimismo, podría añadirse un factor adicional, aún algo incipiente en cuanto a considerarse como tal pero que, con el contexto de la pandemia por el coronavirus que se vive, va cobrando fuerzas: el **NPS (Net Promoter Score)**. Esto también actúa como indicador ya que, implica la medición del valor que le otorgan los usuarios a la startup, siendo el resultado de restar lo que opinan los defensores frente a los detractores de la empresa. Estos puntajes van de la franja entre el 0 al 10, así que permite también el uso de decimales y, no es un factor nacido netamente en el entorno startup pero que, al ser adquirido de las ligas de empresas más grandes y tradicionales, también sirve como punto de referencia frente a agentes de esta índole.

### I.3. OBJETO ESPECÍFICO

#### I.3.a. Introducción a la compañía

Filmarket Hub es una empresa del sector audiovisual y entretenimiento (Figura 3). Esta organización se autoconsidera como el primer mercado online para largometrajes y series en fase de desarrollo de la industria audiovisual internacional, como refiere Filmarket Hub (2018).



Figura: 3. Sitio web de Filmarket Hub

Fuente: Filmarket Hub (2021)

Y es que esta startup fundada por Andrea Giannone y cuatro emprendedores más, como señala El Economista.es (2014), busca conectar guiones con productores y, a la vez también conectar a estos últimos con productores internacionales, cadenas de TV, plataformas OTT, agentes de ventas y distribuidores. Si bien no su propósito no es consolidarse como un único mercado, sí apunta a ser uno alternativo desde la fase de creación de sus proyectos.

Como parte de la comunidad de productores, creadores e inversores de Filmarket Hub, se cuenta con acceso a la búsqueda de proyectos para el mercado con más de 10 filtros disponibles para lograr encontrar y conectar propuestas afines a los intereses de todos los agentes. Todos los proyectos con una información detallada de a qué apuntan, como es su sinopsis, público objetivo o presupuesto, por lo que si hay interés en él, solo debe enviarse una solicitud de información a profundidad para el propietario, lo cual brindaría un acceso completo al material como es el guión completo.

Como refiere Filmarket Hub (2018), esta startup se adhiere y adapta a las necesidades exactas de cada persona y empresa que recurre a ella para facilitar su búsqueda de proyectos.

Asimismo, no es solo una plataforma online sino que como señala Filmarket Hub (2018), bajo la marca "Pitchbox", se encarga de organizar y ejecutar eventos de pitching donde, los mejores proyectos que se encuentran bajo su búsqueda son presentados en vivo mediante los profesionales a cargo de su creación, quienes comparten sus historias y propuestas

ante potenciales patrocinios para sus proyectos.

### **I.3.b. Origen e historia**

Filmarket Hub nace, como menciona González (2014), con el propósito de convertirse en la plataforma online referente de búsqueda de financiación audiovisual a nivel europeo. Desde que empezó, la startup ha contado con más de 1500 profesionales de más de 15 países, lo que la colocó en el 2014 como uno de los proyectos hechos plataforma más innovadores a nivel audiovisual.

Y es que, como cuenta Giannone (2016), no todos los proyectos audiovisuales terminan por producirse pero, no es necesariamente porque sean malos, sino porque no se conoce el mercado o no hay alguien que te guíe en ello. Sumado a ello, Giannone (2016) también señala que mucho del planteamiento se reduce al riesgo que puede ver un inversor al poner su dinero en un proyecto que no se encuentra sustentado y/o orientado por alguien con trayectoria profesional. El equipo de Filmarket Hub vio esta necesidad y creyó que era necesario actuar tanto, en un inicio a nivel español, luego europeo, y ahora con miras al mercado latinoamericano.

Filmarket Hub realizó su primer proceso para aumentar su capital mediante Bihoop.com, la cual es una plataforma de inversión online que era más usada por PYMES, hasta que las startups han sido quienes más han empezado a acudir a ella. Como explica Panorama audiovisual (2014), este apoyo radica en que, la startup que recurre a este servicio, toma un 10% de la empresa para invertir este porcentaje de ella por un valor de 50 000 euros, repartidos a su vez en tickets de 1 000 euros, a disposición de la empresa inversora que quiera sumarse a esto, tomando tickets que valen 1 000 euros. Ello también ha sido una muestra de lo que Filmarket Hub propone, como afirma El Economista.es (2014), en que una campaña de crowdfunding puede ser ejecutada por todo aquel que sepa a qué apunta.

Y es que, desde su inicio, esta startup tuvo marcados dos proyectos a consolidar que, resultarían fundamentales en su futuro organizativo:

- FilmBox, el cual sería su primer mercado, donde se conecta a aquellos proyectos en etapa de desarrollo con productoras que quieran contribuir a su ejecución.
- FilmXchange, que fue una especie de nuevo mercado ya que, mediante él se da la conexión entre inversores privados y los proyectos audiovisuales.

### **I.3.c. Sistema organizativo**

Filmarket Hub cuenta con más de cuarenta socios de la industria audiovisual, como son festivales, productoras, instituciones educativas y, hasta aliados y auspiciadores en cuanto a la formación y preparación para la presentación de sus proyectos. Su equipo de trabajo varía entre los 20 a 40 colaboradores, trabajan por proyectos y, ahora contempla una estructura organizacional también internacional en América. Aún así, por el carácter audiovisual de la startup, hay puestos en ella, como los de guionistas o equipo de producción que, se mantienen

como estacionarios o en modalidad freelance. Por ello, las siguientes personas ostentan los cargos más relevantes acorde a su estructura organizativa:

- **Andrea Giannone.** Es Co-fundadora y CEO de Filmarket Hub. Es la responsable de liderar a startup y, de concretar las alianzas en la industria audiovisual. Asimismo, también apoya en el resto de áreas, acorde a su experiencia como productora. Es la "cara" de la empresa en la mayoría de entrevistas y relaciones públicas
- **Bernardo Gómez.** Co-fundador de Filmarket Hub. Actualmente está más orientado a la revisión de proyectos audiovisuales y la ejecución de concursos en la empresa, por lo que se aboca más a la parte creativa y, a la de preparación de pitch acorde a esta.
- **Rosalind de Aragues.** Manager de Reino Unido. Es la encargada de gestionar los proyectos para el público de habla inglesa y, el mercado europeo a nivel de propuestas. Sumado a ello, es el primer punto de contacto con los posibles socios de industria de su región.
- **Susan Rivera.** Manager de contenidos en Latinoamérica. Dirige y evalúa las propuestas audiovisuales de los equipos latinoamericanos, de la misma forma si los proyectos están abocados en esta región. Su participación resulta trascendental cuando se busca obtener una alianza con socios de la industria y festivales en este territorio.
- **Ana Arza.** Manager de comunicaciones y relaciones públicas. Se encarga del rebote en prensa a nivel europeo y, junto a Susan, trabajan en un plan de medios que puedan globalizar para difundir el desempeño de Filmarket Hub.
- **Helena Martínez.** Líder de revisión. Es la encargada de revisar, curar y evaluar los contenidos enfocados en el mercado digital, además de liderar y ejecutar los concursos de guión tanto en inglés y español.
- **Jesús Fragoso.** Manager internacional de redes sociales. Es quien se encarga de cimentar la comunidad de Filmarket Hub en sus diferentes redes.

### **I.3.d. Cartera de productos/servicios**

Como modelo de negocio, Filmarket Hub se caracteriza por ofrecer tres servicios:

1. **"Red social" adaptada al sector audiovisual,** lo que permite a los usuarios conectarse entre sí teniendo en cuenta sus intereses. Este servicio es conocido como The FilmBox, anteriormente mencionado, donde como menciona El Economista.es (2014), los usuarios más incipientes, que se puede denominar como creativos, publican sus ideas en busca de captar la atención de productores y conectar con ellos o, de forma inversa. Asimismo, el dar a conocer un proyecto en esta red permite que, también sea incluido en el portafolio de proyectos de Filmarket Hub, que es presentado de forma quincenal a sus socios de industria. El costo de convertirse en usuario de The FilmBox es de 25 euros, acorde a lo que detalla El Economista.es (2014).
2. **Servicio de coaching y mentoría.** Esta área se ve más reflejada en su proyecto "PitchBox", bajo el cual se realizan convocatorias como la de PitchToPro,

mencionado por Filmarket Hub (2021), en el cual se seleccionan los proyectos más prometedores y, se presentan a los socios y aliados de la industria audiovisual mediante sesiones de pitching privadas, las cuales tienen un seguimiento de preparación para el equipo creativo en torno a la materia general de un producto de audiovisual, tanto en términos de producción, ejecución, financiación y medición. Los concursos y convocatorias que se efectúan bajo esta línea no son la única muestra de ella, sino que The FilmBox también sigue esta si los usuarios solicitan el servicio por un monto adicional.

3. **Conexión de ideas, productores e inversores.** Es a la vez el core business de la startup pero, también es su propósito a nivel social ya que, como afirma Programa Ibermedia (2019), Filmarket Hub está presente desde la fase inicial del proyecto hasta consolidar su alianza con un productor interesado en él, lo mismo con el contacto a otros agentes como distribuidores o coproductores ya que, el objetivo de toda esta travesía es que las ideas seleccionadas y potenciadas se concreten.

### **I.3.e. Objetivo específico temporal**

Dado que, es un criterio de rigor que este trabajo lo implica, se ha de mencionar que esta investigación analizará el desempeño de Filmarket Hub en el año 2018 ya que, es de este último del cual se cuenta con datos oficiales y actualizados hasta ese momento, por lo que se presenta como el período de tiempo ideal para ser objeto de un análisis estratégico de la organización. Por consiguiente, esto también atañe el analizar su entorno a niveles macro y micro ya que, los factores que los conforman pueden ser desencadenantes en su performance tratándose de su carácter empresarial y organizacional como startup, aún más teniendo en cuenta el que su negocio está ligado a la esfera digital.

Filmarket Hub existe desde el año 2014, por lo que su evolución para el año 2018 también incluye el que ya sobrepasara la existencia de la mayoría de startups, que no sobreviven a los tres primeros años desde su fundación y que, para ese entonces, Filmarket Hub lograba mantenerse por cuarto año en el mercado de manera operativa. Por todo lo anterior es que, un análisis estratégico de Filmarket Hub es necesario y relevante en este período tiempo para poder conocer su evolución, en términos de mercado y trayectoria, pero no solo para este curso, sino sobre todo para el sector audiovisual, incipiente o con experiencia, y para aquellos modelos de negocio que quieran centrarse en plataformas online y trabajo colaborativo con múltiples stakeholders.



## II

# SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO I

## II.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO: ANÁLISIS PEST

Filmarket Hub y sus stakeholders se encuentran en un macroentorno en el que, como afirman Kotler y Armstrong (2013), se encuentran diferentes fuerzas, las cuales se enfrentarán en determinados aspectos y momentos, por lo que las empresas deben estar atentas a sus estados y cambios ante el desempeño de sus propósitos. Sumado a ello, Esteban (2008) describe a estas fuerzas como las variables que, simplemente, no se pueden controlar. Pero, aún así, estas últimas coinciden de manera directa o indirecta en la toma de decisiones de toda organización.

En esta sección se procede a evaluar y analizar las fuerzas que influyen en las acciones ejecutadas y formuladas por Filmarket Hub, esto bajo el uso de la instrumento de análisis PEST (originalmente derivado del inglés, Political, Economic, social and Technological), con el cual se estudian los factores pertenecientes al macroentorno de la empresa, los cuales son de un carácter externo y que, arrojan datos claves en cuanto a planes, estrategias y posibles cambios en el mercado. Con esto último, es más fácil y eficaz la planificación y ejecución de actividades que, aprovechen las oportunidades comerciales y/o permitan una defensa ante amenazas súbitas.

Asimismo, el análisis PEST contempla cuatro clases de factores: político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico. Sin embargo, puede extenderse hasta contener tres factores más: ecológico, legislativo e industria, los cuales llevan a su conversión en un análisis PESTELI (Johnson, Scholes y Whittington, 2010).

### II.1.a. Factores Político-Legales

Respecto a los factores político-legales, Filmarket Hub, al ya abocarse a un mercado global, no solo puede y/o debe tomar en cuenta los derechos y deberes legales en el territorio español o europeo, sino también en el internacional como es el caso de Ecuador, que en este momento es su mercado comercial y de talento más fuerte a nivel de Sudamérica, por lo que a continuación se menciona cuatro puntos claves en torno a estos factores:

#### ***a) Derechos de autor***

La mayoría de los proyectos bajo la cartera de Filmarket Hub llegan a través de las convocatorias y concursos que organiza la propia empresa. Asimismo, gran parte de ellos son presentados en un formato de guión, que es el requisito básico para conocer el propósito de la necesidad de auspicio de los equipos audiovisuales.

Se vive desde hace por lo menos diez años, un boom de las producciones audiovisuales y cinematográficas, cada vez más globalizadas y vistas por medio de los canales y plataformas de

streaming, lo que también da origen a una lucha por alcanzar la atención de estos últimos, apoyado por la idea de ser catapultados al éxito mediante esta exposición mediática. Este crecimiento de la industria vino acompañado de numerosas acusaciones de plagio y robo de contenidos, tanto en etapa incipiente como ya realizados, de la misma forma en que algunos fueron encontrados como poseedores de la razón y otros no pasaron más allá de ser fraudulentos. Por lo anterior, es necesario velar por los derechos de autor tanto de guionistas, productores y todo el equipo involucrado ya que, como menciona Orgaz (2002), es la diversidad de los participantes en estos proyectos lo que, motiva y, a veces también complejiza su protección.

#### ***b) Marca registrada***

El proteger a las marcas se vuelve cada vez más imprescindible pero, como señala AVLA (2017), el hacerlo es de carácter voluntario. Asimismo, el renovar el registro de una marca registrada también lo es. Pese a ello, solo las personas que tienen una marca registrada y vigente, pueden ejercer sus derechos de propiedad industrial y ante la ley. Esto es sumamente beneficioso para el caso de demandas por plagio, donde estas infracciones varían entre las disculpas públicas, la compensación económica y sanciones en cuanto a próximas producciones.

#### ***c) Protección y defensa de los consumidores***

Este punto es uno de los ejes básicos para la construcción de la imagen y reputación empresarial de cualquier organización, por lo que sus cimientos radican tanto en una óptima atención al cliente como en el aseguramiento de la promesa de valor que se ha prometido tanto al espectador del proyectos audiovisual como el de las productoras y aliados estratégicos que se comprometen para su difusión y consumo.

#### ***d) Normas de pago por financiamiento y regalías***

Con los servicios de streaming, regalías, créditos, cesión de estos, copropiedad y/o desligue, el tema remunerativo debe ser muy detallado, sobre todo en aquellos países en los que las divisas son enviadas en una moneda diferente a la nacional, tomando prioridad también cuestiones como tipo de cambio y/o las expectativas económicas formuladas en los contratos alcanzados por parte de los aliados organizacionales y los usuarios de Filmarket Hub. En esta parte se ha de contemplar también los distintos tipos de explotación tradicional de contenidos audiovisuales, como señala Orgaz (2002), y que son cinematográfica, videográfica y televisiva.

### **II.1.b. Factores Económicos**

Sobre los factores económicos se ha de mencionar el impacto global que se viene sufriendo por la pandemia Covid-19 desde el 2019, la cual desde el 2020 es más sentida por los continentes europeo y americano, afectando directamente el mercado de Filmarket Hub. Con dos años de pandemia, situaciones como la inflación, recesión o alza en las tasas de interés son las que afectan principalmente a los proyectos que buscan financiamiento o co financiamiento a través de los aliados de Filmarket Hub.

Hay un especial hincapié en lo señalado en el párrafo anterior debido a que, los socios

estratégicos de la empresa objeto de este estudio, son un eje estratégico para su desarrollo financiero, papel que también es suplido por las plataformas de crowdfunding. Aún así, son estas organizaciones aliadas las que todavía cubren la mayoría de inversiones y, también han visto impactadas sus finanzas sobre todo en las áreas de producción y distribución. Los presupuestos originalmente destinados a cubrir las áreas de producción y/o rodaje, tuvieron que ser redireccionadas a los espacios de almacenamiento de equipos, sostenimiento del talento humano y/o a sustentar y reafirmar la importancia de la realización de los proyectos ante inversionistas de mayor escala.

Al ser Filmarket Hub una startup de origen español, forma parte del 40,2% de empresas del sector audiovisual que, como indica la Cámara de Comercio de España (2021), tiene negocios en el exterior, ya sean actividades como la exportación de productos audiovisuales y/o como producciones internacionales desarrolladas fuera. Asimismo, es relevante también el mencionar el que en esta industria, el 13,6% de organizaciones considera que es el mercado internacional el más importante para su existencia, esto influenciado por ser su principal fuente de ingresos.

Frente a ello, la Cámara de Comercio de España (2021) afirma que:

""Para el 45,9% de las empresas del sector audiovisual con negocio exterior, esta actividad representa menos del 10% de la facturación total de la compañía y para el 18,8% de ellas el negocio exterior representa entre el 10% y el 25% de su facturación total. El 14,4% de las empresas con negocio exterior afirma que las ventas en terceros países representan entre el 25% y el 50% de su facturación." (p. 45)"

Pero, de este grupo de empresas con negocio en el extranjero, la Cámara de Comercio de España (2021) atribuye que un 21% de ellas logra facturar más del 50% de sus ventas totales fuera del territorio español, lo que en gran parte se debe al carácter organizativo internacional de estas empresas, característica que bien podría atribuírsele también a Filmarket Hub.

Sin embargo, como mencionan Kotler y Armstrong (2013), los consumidores no compran solo teniendo en cuenta el precio de un bien o servicio durante los momentos económicos más críticos, sino que optan por hacer un balance entre el precio y la promesa de valor que perciben y reciben. Y ante esto, sucesos como la reactivación económica en el sector audiovisual mediante el regreso a los cines, la apertura a las grabaciones presenciales y el aumento de las suscripciones a las plataformas de streaming, son las que impulsan aún más la evaluación de la calidad de las producciones audiovisuales.

### **II.1.c. Factores Socioculturales**

Acerca de los factores socioculturales, Kotler y Armstrong (2013), acontecimientos como el impacto de los artistas musicales, del cine y, cualquier celebridad, pueden influir en estándares de moda como ropa, estilo y peinado entre las personas. Teniendo ello en cuenta, queda claro el porqué la globalización se ha visto beneficiado por ellos pero también como un agente potenciador de estos, permitiendo la generación de oportunidades y/o amenazas en el mercado global. El

como sean expresados estos últimos depende de cada individuo, ya que puede ser interiorizado y/o exteriorizado de manera conjunta o personal, dependiendo mucho de los valores socio-culturales propios de cada entorno.

El estilo de vida influenciado por los períodos de cuarentena y estado de emergencia durante los años 2019, 2020 y 2021, ha desarrollado una especie de sensación de enclaustramiento por parte de las personas y, en un inicio, la motivación para pasar su tiempo libre viendo series, películas, evaluando y mostrándose más dispuestos a pagar servicios de streaming. A ello se agrega que, las personas eligen y consumen productos y servicios que están en tendencia y/o a la moda como forma de autoexpresión, apoyándose en que estos sirven para reflejarse a sí mismos en ellos frente a la sociedad. Las redes sociales son una clara muestra de este último punto, siendo el uso de ellas el que puede categorizar a un individuo como parte de una generación y que, a la medida en que parecen interactuar más con el entorno online, su preocupación y consumo de contenidos se ligue en mayor medida a su reputación digital y también a la física, que es la que servirá para fundamentar su desarrollo social. Contrario a la posición asocial que se puede creer que es generada por la priorización del mundo online, Kotler y Armstrong (2013) señalan que a más interacción móvil u online, mayor socialización offline es ejecutada con frecuencia. Esto resulta muy beneficioso para el e-commerce y las campañas digitales de comunicación, las cuales permiten influir y captar la atención y predilección de los usuarios digitales para sus bienes y servicios, además de lograr una red de clientes y recomendaciones orgánicas a gran escala, por lo que las empresas buscan tener presencia en el mundo digital para conseguir o preservar su cuota de mercado.

Asimismo, las cuarentenas también otorgaron el tiempo a muchos profesionales del sector audiovisual para repensar y formular proyectos, los cuales cambiaron sus formatos o los reafirmaron, contemplando también en muchos casos la situación actual y pasada del acontecimiento de esta pandemia en el siglo XXI y, su impacto tanto para sus críticos, espectadores, consumidores y financistas. Esto se complementa con la necesidad creciente del público por identificarse con los protagonistas de las historias, en los cuales puedan sentir reflejados las sensaciones de sorpresa, miedo, recogimiento, etc., todos ellos ambientados en diferentes territorios e, incluso en meses diferentes ya que, el coronavirus fue expandiéndose primero en Asia y luego al resto de continentes, por lo que las líneas de tiempo se prestan para el manejo del suspenso en las tramas. Se suma a ello también el regreso a la vida antes del Covid-19 y, las emulaciones a un pasado no tan distante pero que, puede ser presentado como ajeno en este caso debido a las tendencias de higiene que surgieron y que, técnicamente ya no son más una moda sino parte de la vida

Sumado a ello, se ha de mencionar que al no encontrarse aún una vacuna que asegure la inmunidad total ante el coronavirus, no se puede afirmar que los períodos donde las personas se queden enclaustradas en sus hogares para evitar el contagio queden en el olvido en una fecha definitiva.

#### **II.1.d. Factores Tecnológicos**

Sobre los factores tecnológico, son los servicios de streaming se muestran como la insignia de

esta sección. Sumado a ello, las plataformas de crowdfunding y de recolección de firmas se han visto potenciadas y masificadas, algo muy similar al fenómeno que se vivió con la aparición de Linktree, que permite englobar en un solo link y pantalla todas las redes, sitios web y, todo aquello que su creador quiera y que posea un enlace virtual para su revisión.

La tecnología se ha vuelto tan importante en la industria audiovisual que, la Cámara de Comercio de España (2021) señala que, cerca del 47,2% de las empresas pertenecientes a este sector, han desembolsado cada una por lo menos cerca de 10 000 euros o más durante los dos últimos años para invertir en equipos y maquinaria. Sumado a ello, la Cámara de Comercio de España (2021) avala que es un 34,7% el que destinó menos de 10 000 euros y, un 18% no invirtió en lo absoluto en este rubro.

Lo anterior va dirigido a las producciones en general, teniendo en cuenta aquellas que se encontraban en pleno rodaje o, que ya estaba estipulado su realización desde el año 2019. Por ello se ha de tomar en cuenta el que, encontrándose en entornos de enclaustramiento para prevenir el contagio del coronavirus, lo cual puede resultar muy agreste para el rodaje o desarrollo de filmaciones, se ha de invertir y/o cambiar los equipos de grabación y las ejecuciones de las producciones. Es así que, se vuelve indispensable el contar con equipos de grabación y entornos adaptables a situaciones como el del trabajo remoto. Hay proyectos cinematográficos lanzados en el 2020 y 2021 que fueron incluso grabados únicamente con plataformas como Google Meet, Facetime, Microsoft Teams y/o Zoom. Películas de la índole de la saga "Eliminar amigo" o "Unfriend" son antecedentes idóneos como referentes a esta clase de grabaciones, estrenadas varios años antes del 2019 y que muestran el entorno digital como uno completo y a la vez complejo para el desarrollo de las tramas, en las cuales el uso de la tecnología, el internet y las redes sociales se vuelven ejes estratégicos para fundamentar la interacción de los personajes, los ecosistemas digitales y, las amenazas que ya no necesitan ser físicas, sino que pueden encapsuladas y plasmadas a mayor grado con ejemplos de hackeo digital, la exploración de la Deep Web y todo aquel sistema que involucre una cámara y/o un micrófono. El terror que antes ameritaba la presencia del objeto ahora se ve trasladado, explicado y, aún más fundamentado en el uso de la tecnología a todo nivel, donde se puede atribuir hasta una característica paranormal a algún sistema digital. Esto último, como menciona RRG Marketing (2019), es reflejado en el caso de Nela Garnela y Red Monkey, un ejemplo español bien ejecutado de marketing bidireccional que incluyó el desarrollo de inteligencia artificial para crear a Nela, redes con pseudo evidencia que avalara el registro geográfico de la protagonista, redes sociales como Twitter que despertaran la intriga del público y, un final que calara en las mentes y ansias de sus votantes.

También se ha de hacer hincapié también en el dinero que fue destinado únicamente a las nuevas producciones, en el cual la Cámara de Comercio de España (2021) afirma que un 44,5% de empresas son las que invirtieron en esta área, de lo que se deduce que un 31,4% invirtió más 10 000 euros en el desarrollo de producciones nuevas frente a un 13,1% que optó por gastar menos de ese monto.

## II.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Acorde a Porter (1980), una empresa tiene plasmado su potencial de rentabilidad en cinco fuerzas:

- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de los productos sustitutivos
- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación con los proveedores
- Rivalidad entre los competidores del sector

Estas fuerzas están en continua relación (Figura 4) ya que, de ellas depende la defensa de su ventaja competitiva, como señala Porter (1982), además de poder diferenciar la clase de influencia que pueden tener ya sea directa o indirecta.

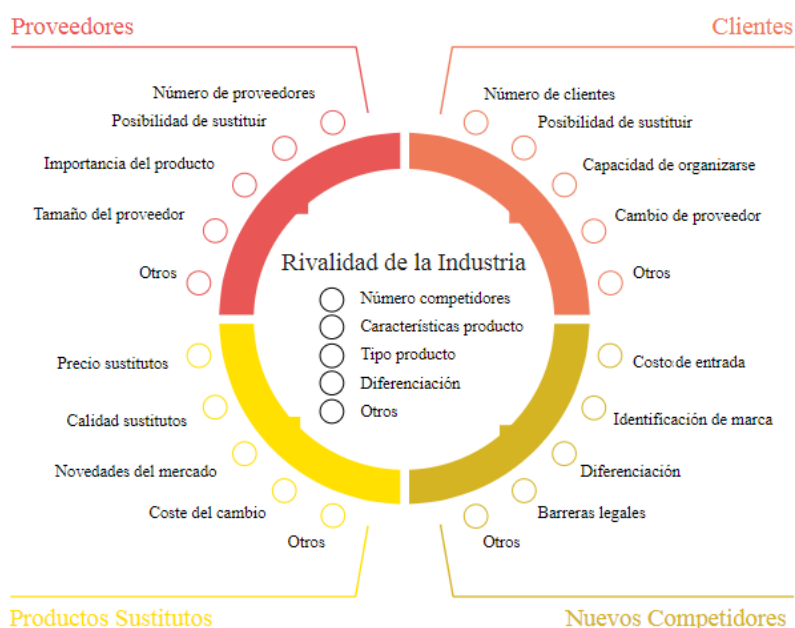


Figura: 4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter  
Fuente: Diario del Exportador (2017)

El beneficio de usar este concepto es el de poder medir y analizar con qué recursos cuentan las empresas para poder desempeñarse con éxito en sus industrias. Es así que, la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982) es clave para explicar y comprender qué aspectos competitivos influyen y podrían continuar haciéndolo en la performance de Filmarket Hub.

### II.2.a. Poder de negociación de los clientes

En el mercado audiovisual hay cada vez más ofertas, ya sean a nivel de producción, auspicio y distribución, por lo que el poder de negociación de los clientes frente a las productoras de esta

industria debe diferenciarse entre dos tipos de clientela: los socios estratégicos de Filmarket Hub y, los participantes de sus convocatorios o usuarios de su plataforma. Ante estos dos tipos de clientes, son los primeros los que tienen un poder alto mientras que, los segundos mantienen uno bajo.

Entre los socios estratégicos de la industria se pueden encontrar a grandes productoras, instituciones educativas, canales de televisión nacionales e internacionales y servicios de streaming. Si bien son estables en recibir propuestas de Filmarket Hub, no necesariamente son fieles ya que, también recurren a otras productoras para abarcar la mayor oferta posible. Estos clientes, en su mayoría, se abocan a lo mainstream en temas de un uso indiscriminado de géneros audiovisuales, buscando asegurar un público que opte por películas de culto pero también por producciones que engloben un objetivo popular.

Los usuarios de la plataforma de Filmarket Hub y los participantes de sus convocatorias recurren a la empresa para que esta pueda revisar, evaluar, presentar y lograr una propuesta con una empresa audiovisual aún más grande que apoye económicamente a su realización, culminación, distribución a mayor escala y, así formar una trayectoria. El coste de cambio de sus producciones es bajo debido a que, en su mayoría, llegan a ser inscritos como guiones o bocetos de estos, siendo orientados por los profesionales de Filmarket Hub para el tema presupuestario y los puntos clave los aliados de la industria. Asimismo, estos clientes son medianamente fieles, inclinándose a ser totalmente fieles si es que sus proyectos pasan a las fases próximas a las presentaciones de pitch con los socios estratégicos.

## **II.2.b. Amenaza de los productos sustitutos**

Acorde a lo que menciona The Power MBA (2021), los productos o bienes sustitutos pueden convertirse en una amenaza al instaurar un límite de precio al respecto del cobro del bien o servicio que dos o más organizaciones pueden ofrecer.

En el mercado audiovisual, el precio es un factor importante durante todo sus procesos comerciales, ya sea para producción, edición o distribución. En caso un proyecto sustitutivo presente un mejor precio o calidad referente a este, las empresas que fungen de socios estratégicos para Filmarket Hub, optarían por elegir ello. Es una medida comprensible en esta industria, sobre todo teniendo en cuenta que no solo se toma en cuenta el presupuesto de los rodajes, sino también la posibilidad de explotación de estos productos audiovisuales a nivel comercial como es la realización de secuelas, series, spin offs y, todo aquello que pueda ser parte de un recorrido transmedia, donde pueda nacer o derivar hasta en un libro, adaptaciones o, experiencias offline y/o online; contemplando no solo un ambiente audiovisual o cinematográfico, sino todo aquello que involucre un bien o servicio para el sector del entretenimiento.

Los productos sustitutos son aquellos a los que se referencia en el párrafo anterior, dirigidos todos a un fin de divertimento, ya sean desde un formato físico o virtual, textual o transmedia. Asimismo, están caracterizados por un ciclo de vida dependiente de un proyecto, pudiendo ser así corto o largo, no hay una resolución absoluta al respecto ya que, tampoco es inusual la ruptura o la extensión del vínculo durante el rodaje, sujeto esto último a la evolución de la expectativa comercial de calidad/precio y captación de público.

### **II.2.c. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Para Porter (1982), los nuevos competidores pueden atravesar barreras de entrada como son la diferenciación de productos, necesidades de capital, acceso a canales de distribución, etc. Sobre el sector audiovisual, cualquier persona puede iniciar su propio camino como guionista, productor o realizador, de la misma forma en que puede crearse un blog o página web donde rija una posición crítica frente a lo que ofrece la industria. Pero, hay muchas barreras que obstaculizan la entrada de nuevos competidores a nivel de Filmarket Hub.

La primera barrera sería la trayectoria profesional que respalda a Filmarket Hub, visibilizada en el equipo que lo conforma, lo cual avala su criterio evaluador y proveedor de una estándar de calidad a nivel creativo y comercial. Sumado a ello, también se encuentra la imagen de marca que esta startup ya posee y que, avala la experiencia que es crucial para el mercado, lo cual resulta determinante para la sobrevivencia o muerte de los nuevos competidores que pudieran surgir. En caso ocurriera la entrada de alguna organización de este tipo, ello podría deberse a un nuevo competidor internacional que se encuentre interesado en el desarrollo de plataformas online para convocatorias pero, también podría provenir de los propios aliados estratégicos de Filmarket Hub, quienes también buscan desarrollar proyectos interinos y que optan en ocasiones por diversificar sus productos y/o servicios, apoyándose en su posicionamiento de imagen, lo que influye por su mayor acceso a canales de distribución y la disminución de capital y costes.

### **II.2.d. Poder de negociación de los proveedores**

En el sector audiovisual, el poder de negociación de los proveedores es reducido, sobre todo acorde a su trayectoria y despliegue para las realizaciones. Esto es algo común debido a que ya hay casas productoras consolidadas, pero ello es más típico cuando se abarca un país en particular o, a lo máximo, un continente. Las empresas audiovisuales también suelen beneficiarse de contratos de pago por proyectos para los cuales se necesita despliegue de equipo, del reparto de actores o, incluso de la estipulación de un conjunto de proyectos a realizarse, por lo cual el poder de negociación para el proveedor es limitado a los intereses de quienes solicitan sus servicios.

La industria audiovisual suele tener proveedores sujetos a la decisión de compra final mediante la realización, distribución y comercialización de los bienes y/o servicios requeridos, algo que se tiene presente a lo largo de las negociaciones. Filmarket Hub tiene una integración vertical respecto a los proveedores externos, por lo que estos sí poseen un poder de negociación al respecto dado que, de no conseguir un número estable de propuestas viables y aptas de patrocinio, el costo de los proyectos aumenta y no se podría coberturar ni negociar la realización de estos de manera provechosa, lo que se traduce en mayor necesidad de inversión por parte de los socios estratégicos de la empresa y menor beneficio para esta, su plataforma y sus usuarios.

### **II.2.e. Rivalidad entre los competidores del sector**

El mercado audiovisual es competitivo en todo el mundo, por lo que hay una intensa entre sus



competidores ya que cada uno tienen diferentes modelos de negocio, abarcando desde grandes plataformas de streaming como Netflix, Disney y/o HBO, dirigidas a un público global, como las casas productoras locales de cada país o continente como es Televisa a nivel de México y Latinoamérica. Asimismo, la Cámara de Comercio de España (2021) señala que un 46,2% de las empresas audiovisuales afirman que su foco principal de negocio es regional.

Con el auge del Internet y las propuestas transmedia, son varias las organizaciones creadas con el propósito de hacer posible los proyectos audiovisuales de profesionales y aquellos que no lo son. El recorrido transmedia ha aumentado a raíz de la evolución del mundo audiovisual, el cual ya no se aboca a un solo tipo de formato o público, sino que ahora tiene ante sí varias posibilidades de exhibición y comercialización a las que poder acceder. Sumado a ello, la extensión de la experiencia audiovisual requiere una mayor variedad en la oferta de los productos o servicios.

Acorde a ello, los rivales de Filmarket Hub si bien son más lentos en cuanto a la captación y aprobación de una propuesta de proyecto, esto no necesariamente se replica en su fase de realización, contando con un presupuesto propio y disponible para ello. También es relevante mencionar que entre los competidores de Filmarket Hub también se encuentran sus propios socios debido a que, también tienen áreas creativas y de producción de productos audiovisuales.

En este mercado, los clientes no suelen ser fieles y cambian rápidamente de marcas, por lo que la competencia se caracteriza por herramientas agresivas de marketing y promoción para preservar y aumentar su cuota de mercado.

### III

## SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO II

### III.1. ANÁLISIS INTERNO: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Para analizar estratégicamente a una empresa, es vital el conocer la misión, visión y valores que la rigen a nivel organizacional ya que, representan un punto clave para su participación en el mercado y, rigen su desarrollo e impacto en este y sus grupos de interés.

Sumado a ello, los tres elementos protagonistas de esta sección componen lo que se conoce como cultura organizacional, esto se da ya que son los que proveen un propósito o razón de ser para su imagen y reputación corporativa, cimentando las respuestas a interrogantes relacionadas al motivo de su existencia, a qué se dedica la empresa y/o qué es necesario tener para ser parte de ella.

#### III.1.a. Misión

Una misión canaliza el propósito para el que surge una organización, por lo que debe ser comprendida e interiorizada por el equipo que la conforma. Para Filmarket Hub, su misión es la de conectar talento y proyectos con las empresas líderes de la industria audiovisual, contribuyendo a su desarrollo mediante la potenciación de sus capacidades y propuestas.

#### III.1.b. Visión

La visión es un elemento crucial para la estrategia de toda organización y, es lo que traza la dirección del posicionamiento que esta debe perseguir. La visión de Filmarket Hub es la de convertirse en la startup líder en la ideación, producción y distribución de productos y servicios del mercado audiovisual, ello avalado en su experiencia, reconocimiento y calidad, lo que contribuya a que llegue al mayor público posible por la oferta audiovisual que pueda adecuarse y adaptarse a sus preferencias de consumo.

#### III.1.c. Valores

Los valores de Filmarket Hub son propios del modelo organizacional de esta startup, algo que está interiorizado en su cultura empresarial debido a la razón de su nacimiento y el entorno que lo rodeaba, el mismo que hoy habiendo evolucionado, sigue respondiendo a las necesidades del mercado y sus diferentes stakeholders. Esto es algo que Filmarket Hub ha buscado plasmar tanto en su clima interno como en el impacto que genera con sus servicios, por lo que sus valores son presentados de la siguiente forma:

- *Innovación y disrupción:* En un entorno globalizado y digitalizado, es necesario el ofrecer soluciones que respondan a las nuevas características comerciales y de consumo pero, siempre acompañado del factor tecnológico en pos de una mejora continua tanto para el público como el equipo de Fimarket Hub y sus aliados estratégicos.
- *Creatividad:* Es un factor indispensable para los equipos creadores y sus propuestas, distando así de las malas prácticas de plagio y piratería.
- *Confianza:* Si bien se tiene un equipo experimentado que puede certificar la calidad de los productos nacidos de los servicios de la empresa, se busca generar confianza tanto para los usuarios más jóvenes en la industria como en los grupos de interés más consolidados.
- *Tolerancia:* No todos los proyectos e ideas llegan a tener una aceptación u opinión favorable, pero la crítica constructiva y la que no lo es, deben ser recibidas y asimiladas con respeto y canalizadas como propias de distintos agentes internos y/o externos.
- *Aprendizaje constante:* No todas las propuestas formuladas llegan a concretarse, pero eso no debe ser más que el impulso para una mejora a todo nivel, donde las barreras iniciales sean analizadas y subsanadas de forma en que el nuevo entregable aspire a ser la versión definitiva y que englobe el mayor potencial.

## III.2. ANÁLISIS INTERNO: LA CADENA DE VALOR

El análisis interno de una empresa suele tener como eje a la cadena de valor de esta, por lo que Porter (1982) señala que es ella quien permite el conocer como las organizaciones se desempeñan realmente y, qué es lo que hace que interactúen entre ellas. Asimismo, Porter (1982) diferencia entre las actividades que conforman la cadena de valor, clasificándolas en primarias y de soporte, pero alude que en conjunto hacen posible la utilización de este análisis interno como una herramienta para encontrar dónde radica la ventaja competitiva y qué se debe hacer para potenciarla. Por ello, esta clase de análisis es muy útil para los procesos relacionados a logística interna o etapas como las de producción o distribución, ya que al identificar las actividades y recursos que las componen, es más fácil detectar la viabilidad o proyección para ofrecer un bien y/o servicio al mercado.

La cadena de valor de Filmarket Hub dispone de una estrategia de integración vertical, esto proveyendo a la empresa de un control sobre las fases que atraviesan los bienes y servicios que ofrece, pero dotándolos también de flexibilidad y calidad independientemente de la fase en la que se encuentren al momento de ser ingresados bajo su supervisión o, en la que pasen a la de uno de sus aliados estratégicos, como se verá en el desarrollo de esta sección del trabajo presentado.

### III.2.a. Actividades primarias

Estas actividades se orientan a la parte física de la creación del bien o servicio, venta y soporte después de esta, por lo que usualmente se dividen en cinco categorías:

- **Logística interna:** Engloba a las actividades orientadas al almacenamiento y/o control de stock, supervisión de los procesos y del estatus de bien y/o servicio a ofrecer. Esto último es esencial, por ejemplo, para conocer el estado en el que se encuentra una propuesta de guión, cuya revisión es uno de los servicios que ofrece Filmarket Hub.
- **Producción:** Son aquellas actividades donde las materias primas son convertidas en el producto final. Esta es una fase importante porque añade una promesa de valor tangible a la oferta del negocio, como es cuando Filmarket Hub supervisa el rodaje de un proyecto ya que, este puede ser realizado por los usuarios que hacen uso de sus servicios y/o por los aliados estratégicos que se interesan por estas propuestas y se encargan de estas, para lo independientemente se requiere un equipo de filmación que puede requerir implementos tercerizados, propios y/o en su adquisición internacional o local.
- **Logística externa:** Son las actividades que corresponden a la distribución física del bien o servicio para los clientes. Filmarket Hub suma proyectos audiovisuales a su plataforma online de forma continua, teniendo un portafolio de estos en diferentes estados (guión, producción, distribución, etc.), por lo que tiene la capacidad de poder brindar también diferentes formatos y géneros de ellos para los socios de la industria y, así satisfacer las demandas de los diferentes públicos a los que responden. Su logística goza de diversidad y viabilidad, lo que refuerza la calidad de

su oferta comercial y la experiencia que la respalda en el sector. Asimismo, se involucra tanto con el usuario como con el aliado estratégico, lo que ayuda a agilizar sus procesos de conexión y transición, vitales para cuando se logra un trato económico o de producción, causando un ahorro de tiempo y recursos, lo que contribuye a su ventaja competitiva.

- **Marketing y ventas:** Incluye las actividades responsables de lograr que el cliente se incline a la compra del bien y/o servicio. Filmarket Hub goza de un alta presencia en las redes sociales, donde su índice de aceptación es mayoritariamente positivo y, para lo cual también se concentran sus esfuerzos de formar una comunidad, mantenerla y expandirla. Sumado a ello, la página web de Filmarket Hub brinda un panorama general de su performance en la industria, corroborado por la oferta que ofrecen y las alianzas que posee, además de visibilizar los proyectos bajo su dirección que ya gozan de cierto éxito y los planes de pago para los potenciales clientes que quieran sumarse a contar con sus servicios. Asimismo, las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn) también exponen sus relaciones estratégicas en la industria y son de gran ayuda para sus convocatorias, donde casi todos los inscritos llegan a raíz de la difusión online hecha de manera orgánica, por lo que su índice de relacionamiento (engagement) con el usuario digital trasciende y, aplicado al índice de conversión, se transforma en un usuario también de su plataforma online y participante de sus actividades.
- **Servicios:** Es la actividad que finaliza la entrega de valor del bien o servicio, siendo determinante para fidelizar al cliente en cualquier aspecto. Filmarket Hub se apalanca para ello en el equipo que lo conforma, experimentado y con una reputación consolidada en la industria, de la misma forma que sus aliados estratégicos. Con ello, su cadena de valor también se ve complementada con sus propios clientes como son los usuarios de Filmarket Hub, quienes probablemente vuelvan a recurrir a ellos si logran una buena aceptación de sus proyectos y los tratos correspondientes, pero que también le permite conocer qué es lo que se debe reforzar y en qué se debe cambiar de cara a todos los públicos de interés.

### III.2.b. Actividades de soporte o apoyo

Estas actividades, como su nombre lo dice, apoyan a las de tipo primaria, y pueden incluir diferentes valores y especificaciones acorde al sector en que se desarrolla la empresa. Aun así, pueden dividirse en cuatro categorías:

- **Gestión de aprovisionamiento:** Se aboca a la adquisición de lo que la empresa usará como materiales, maquinaria, servicios, etc. Para Filmarket Hub, el aprovisionamiento principal radica en los costes de transformación y potenciación de las propuestas audiovisuales y, su producción de rodaje, esto último fundamentado en que los clientes de la empresa consideran esto como la principal fuente de gasto además de la distribución comercial. Asimismo, la etapa de producción no depende de la idea inicial, aunque esta ya sea descrita de forma

detallada cuando los usuarios inscriben sus proyectos en la plataforma de Filmarket Hub ya que, es necesario evaluarlas y subsanarlas de ser necesario porque este proceso impacta en el coste del producto final y su percepción de viabilidad por parte de los aliados estratégicos, los cuales se encuentran en todo el mundo.

- **Desarrollo tecnológico:** Son las actividades orientadas a la mejora de los procesos y productos o servicios por lo que para Filmarket Hub, su ventaja competitiva se caracteriza por ajustarse al entorno online desde sus inicios, adaptarse rápidamente a las nuevas preferencias de los consumidores y tener una diversidad de productos que respondan a ello. Asimismo, el tener una plataforma online que canalice la gestión de los proyectos y su exposición al mercado, contribuye a cimentar su ventaja competitiva.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Orientado a las actividades relacionadas al equipo humano que conforma a la organización. Filmarket Hub cuenta con recursos humanos competentes profesionalmente, con experiencia comprobada en la industria audiovisual y conocimiento de las TIC, lo que apoya su promesa de valor ceñida a garantizar de la calidad de las propuestas gestionadas por la empresa y, también a respaldar a los usuarios y aliados que confían en ella. Para el 2021, Filmarket Hub cuenta con más de 40 personas que la componen, distribuidas alrededor del mundo.
- **Infraestructura de la empresa:** Contiene actividades de gestión como son las de finanzas, administración, etc., pero que de forma general complementan los procesos de la cadena de valor.

El sector audiovisual puede considerarse como uno maduro, pero las actividades de apoyo no quedan relegadas por ello. El desarrollo tecnológico se sigue alzando como un factor clave para consolidar la ventaja competitiva de la empresas en esta industria como es el caso de Filmarket Hub.

### III.3. ANÁLISIS INTERNO: RECURSOS Y CAPACIDADES

El análisis interno también involucra el evaluar qué recursos y capacidades contiene una empresa, ya sea que esta tenga pleno conocimiento de ellos o, que los desconozca. Es así que, como menciona Barney (1991) al proponer su teoría de los recursos y capacidades, toda empresa tiene un grupo de ellos que le permite formular y ejecutar estrategias de una forma en que puedan prever sus resultados y aprovechar su ventaja competitiva. Por ello, es esencial que una organización identifique y clasifique los recursos con los que cuenta, ya sean estos tangibles o intangibles (Figura 5), pero teniendo presente que ambos requieren una versión de tiempo para que sean fidedignos y, al momento de ser reportados e incorporados al plan organizacional, otorguen verdadero valor al consumidor.



Figura: 5. Clasificación de los recursos  
Fuente: Camargo, D., & Ruiz, L. (2017)

#### III.3.a. Recursos tangibles

Los recursos tangibles engloban factores financieros (capacidad crediticia, cobros, etc.) y económicos (mobiliario, inmuebles, etc.) que aportan valor y lo visibilizan frente al cliente, por lo que son más rápidos de detectar y medir mediante la figura de los reportes contables, los cuales arrojan un estatus de la empresa en cuanto a su desempeño.

Pese a ello, en el caso de la startups se debe tener presente que los activos tangibles también pueden conformar a los activos corrientes o no corrientes mientras cumpla el propósito de brindar un beneficio económico óptimo a la organización. Para ello, como señala Grant (2006), es necesario identificar el potencial de los activos tangibles mediante la resolución de preguntas abocadas a su viabilidad rentable para conocer si su valor y aporte podrían verse afectados negativamente por el transcurso del tiempo y/o cambio de contexto.

Filmarket Hub se enfrenta al reto de conseguir la financiación necesaria para continuar expandiéndose ya que, si bien ha conseguido captar y consolidar un número considerable de

clientes, también se ha visto afectado por la pandemia Covid-19 y su impacto negativo en la realización de producciones audiovisuales. Para lograr inmiscuirse en otros mercados, es vital el contar con un respaldo económico que permita nuevas alianzas y que estas contribuyan a ello, por lo que ahora se encuentra en una ronda de inversión, método bajo el cual nació esta startup y que también la ha sostenido en numerosas ocasiones como su expansión a Latinoamérica, siendo Ecuador su último país incluido en su convocatoria más reciente.

### **III.3.b. Recursos intangibles**

Los recursos intangibles son aquellos que no existen de forma física y/o financiera, por lo que son más difíciles de identificar y contabilizar, pero ello no es un impedimento para que agregue valor a la oferta de una organización. Asimismo, estos recursos pueden clasificarse en activos humanos (capacidades, aptitudes, motivaciones y experiencia del equipo) y activos no humanos (tecnológicos u organizativos), ambos interactuando con las personas que conforman la empresa.

Es así que, los activos humanos deben ser complementarios y más aun para las startups. En Filmarket Hub se cuenta con un equipo de dirección (Andrea Giannone), profesionales consolidados (Bernardo Gómez, Rosalind de Aragues) y un equipo general con ganas de seguir expandiéndose (Susan Rivera, Ana Arza). Esta diversidad no solo se centra en la multiculturalidad, sino que la complementa y la pone en práctica tanto en su promesa de valor como en la cultura organizacional que persigue esta startup, lo cual se refuerza por su propósito de conexión global y su portafolio de servicios.

Sumado a ello, Filmarket Hub también tiene activos intangibles que son no humanos o independientes, algo común en el mundo de las startups ya que, cuando empiezan a desarrollar su modelo de negocio, su único activo se reduce al tipo de oferta que pueden producir, como fue el caso de Filmarket Hub que al iniciar se abocaba a solo ofrecer recursos tecnológicos como una base de datos de guiones de distintos géneros audiovisuales, ya revisados y pulidos, pero que aún perseguían una aceptación favorable para ejecutar su rodaje por parte de cartera de aliados estratégicos, que conforman también sus recursos organizativos. Por ello, el equipo de Filmarket Hub se enfasca en la calidad de los servicios que brinda para proporcionar propuestas creativas y realizables, sincerando sus presupuestos y posibilidades de éxito desde las etapas de ideación para todos los clientes. La mejora continua es lo que hace posible que Filmarket Hub sostenga sus alianzas con socios de la industria y sea fuente de confianza de los equipos creativos novatos o experimentados.

### **III.3.c. Desarrollo de las capacidades**

Acorde a lo que propone Grant (2006), la capacidad de una empresa se orienta a cómo esta puede ejecutar una actividad concreta. Por consiguiente, a continuación se desglosa aquellas capacidades que se puede considerar que Filmarket Hub desarrolla:

- **Calidad:** Los servicios y productos que ofrece Filmarket Hub cuentan con un riguroso estándar de calidad ya que, se encarga de supervisar, analizar y subsanar todos los aspectos de las propuestas audiovisuales que cobija desde su ideación, lo



que aporta seguridad y confianza en todos sus clientes a nivel de creatividad y viabilidad.

- **Uso de las TIC:** Al poseer una plataforma digital desde su inicio de funcionamiento, Filmarket Hub ha volcado su core business en el ecosistema digital y su propuesta de valor, lo que genera una evolución y adaptación de las nuevas tecnologías del mercado como son el e-commerce o las plataformas de streaming, lo que trasciende incluso a las plataformas de financiación como son los crowdfunding.
- **Capacitación y motivación del talento humano:** El equipo de Filmarket Hub está altamente calificado para desarrollar su labor, tanto por su experiencia en el rubro como en su inteligencia intrapersonal e interpersonal, aspectos que resultan fundamentales para su relacionamiento eficaz con los dos tipos de clientes que tienen y, generar un ambiente saludable para el trabajo en equipo, eje esencial para el funcionamiento de la empresa.
- **Mejora continua:** Es un hecho el que no todos los proyectos audiovisuales, aún pulidos por Filmarket Hub, llegan a concretar su realización al primer intento de ser presentados ante los socios de la industria. Pero, ello sirve para la generación de una aspiración y práctica de la mejora continua, donde los puntos que causan el rechazo de estas sean mejorados y/o adaptados a las tendencias del mercado, las cuales están en una constante evolución que ofrece la posibilidad de creación o conversión de nuevos productos o servicios. Una historia bien contada, no necesariamente jamás vista, es la que asegura la captación de la atención del consumidor de la misma forma en que un proyecto correctamente desglosado augura un trato que conlleve hasta una distribución.

Filmarket Hub tiene un desarrollo de capacidades que se puede calificar como positivo al generar un crecimiento para todos sus stakeholders de forma notable.

### III.4. ANÁLISIS DAFO

#### III.4.a. Debilidades

Acorde a lo que señala Matriz FODA (2017), las debilidades son aquellos factores internos y negativos que una empresa debe considerar en reducir y/o eliminar ya que, la colocan en una posición desventajosa frente a su competencia. En el caso de Filmarket Hub, estas son sus debilidades:

1. *Márgenes de explotación reducidos*: Al tener un papel que, ante algunos públicos de interés son atribuidos totalmente a un intermediario, la capacidad de explotar sus márgenes de ganancia aún son muy estrechos en comparación a sus socios de la industria.
2. *Consumo de contenidos bajo demanda*: Las casas productoras y plataformas de streaming se encuentran sujetos a la tendencia de consumo que prime en el momento, como son la preferencia a series como "Élite" o "El juego del calamar" frente a propuestas con el desarrollo de otras temáticas, no siendo necesariamente estas parte de lo que se considera como cine de autor.
3. *Distribución centralizada en Europa*: Filmarket Hub nació con el propósito de posicionarse en el mercado europeo pero, ello ha llevado a una centralización que puede impactar negativamente en los esfuerzos actuales de expandirse a Latinoamérica y el resto de continentes, sobre todo en la generación de nuevas alianzas comerciales con productoras locales.
4. *Costes operativos in crescendo*: Con la pandemia, los recursos financieros se limitaron y disminuyeron, lo que limita la inversión tanto en el equipo humano, el mantenimiento de la plataforma y la incorporación de nuevas funcionalidades, como también la inversión para su expansión territorial y la obtención o negociación de tratos con mayor rentabilidad económica para la empresa.
5. *Tamaño de la compañía reducido*: Ya se cuenta con algunos colaboradores en Latinoamérica y Norteamérica, pero esto sigue siendo un limitante para su inmersión en mercados como el asiático donde la presencia es necesaria para competir a nivel global.

#### III.4.b. Amenazas

Una amenaza, como señala Matriz FODA (2017), es un aspecto negativo externo que, impacta en la empresa y su entorno, causando por ejemplo el que una determinada industria entre en recesión y/o pierda su atractivo para la inversión en ella y la preferencia de los consumidores. Por consiguiente, las amenazas de Filmarket Hub contemplan:

1. *Sector maduro*: En el sector audiovisual hay una fuerte competencia de precios. Y es que, con el gran número de proyectos disponibles, los precios se limitan para poder capturar el interés de los clientes y su financiación.
2. *Aumento de la competencia en el sector*: Las casas productoras siguen

incrementándose, incluso mucho más en el lado independiente y, ello no implica que todas sean formadas por un grupo inexperimentado o reducido de la industria, sino que incluso algunos sellos independientes son parte de productoras más grandes, solo que aperturan estos para ingresar a otros mercados o blindar sus proyectos más experimentales.

3. *Dificultad en la fidelización del cliente:* Por el tamaño de la oferta audiovisual en sus etapas iniciales y en busca de financiamiento, tanto los usuarios como los socios de la industria pueden optar por recurrir a otra plataforma que los conecte con los proyectos que crean que se alinea más a sus preferencias. Esto también está determinado por el catálogo de las plataformas y productoras, como del esfuerzo de distribución tras ella.
4. *Tendencias de consumo rápidas:* La industria audiovisual es un claro ejemplo del mundo volátil del consumo, por lo que debe perseguir lo que sea del gusto del público acorde a su estacionalidad.
5. *Bajos costes de cambio:* Esto está sujeto a la necesidad de fidelizar al cliente para contribuir a la sobrevivencia de la empresa y a que, la competencia maneja un costo de oferta similar que fomenta un cambio para el cliente sin un gran impacto económico.
6. *Plagio, copias y piratería:* Muchas veces las producciones aluden el inspirarse en otras para encubrir sus sesgos de plagio y copias, teniendo incluso mayor éxito que las originales.
7. *Reglamentos gubernamentales:* Hay normativas que se deben seguir para no hacer peligrar tanto los contenidos audiovisuales a desarrollar ni perjudicar a los aliados estratégicos que los cobijen por problemas en la distribución y/o exhibición de los proyectos en distintos territorios.

### **III.4.c. Fortalezas**

Una fortaleza, como menciona Matriz FODA (2015), es un factor positivo e interno que posee una empresa, lo que la sustenta para poseer una ventaja competitiva y conseguir con ella una posición favorable en la industria en que se desarrolla. Por tanto, entre las fortalezas de Filmarket Hub se encuentran:

- *Fuerte imagen de marca:* Filmarket Hub está consolidada como marca referente en el mercado europeo y en el sector audiovisual digital.
- *Larga experiencia en el mercado:* Tantos sus fundadores como los colaboradores que se van sumando, tienen un perfil profesional partícipe de numerosas producciones y organizaciones miembros de esta industria.
- *Calidad de los proyectos:* El equipo de Filmarket Hub y su experiencia pueden garantizar un estándar de calidad óptimo de los proyectos tanto para sus usuarios como para sus aliados.
- *Portafolio amplio de productos:* Sus propuestas audiovisuales albergan diversos formatos y géneros, lo cual contribuye a tener una oferta multicultural que satisfaga a diferentes públicos.
- *Creatividad y originalidad:* Todos los contenidos que desarrolla la empresa son

totalmente originales desde su fase de ideación.

- *Entrega a tiempo*: La startup se encarga de supervisar todas las fases del proyecto, revisando incluso las que se desarrollaron anticipadamente a su entrada en su plataforma, por lo que puede determinar un plazo de entrega para su presentación y subsanación para sus aliados estratégicos.
- *Convocatorias todo el año*: Ello engloba ahora el ser a nivel global y considerando también el idioma inglés como participante para aquellos que no tienen como lengua materna el español.
- *Modelo de negocio verticalmente integrado*: Esto se da a nivel de la cadena de valor en las fases de producción y distribución ya que, son el tema principal de la logística en cuanto a la financiación y recuperación económica por parte de los inversores en la realización de los proyectos. Esto le da a Filmarket Hub mayor poder para centrarse en las acciones protagonistas de su entrega de valor como son la revisión y conexión de los agentes de la industria.
- *Alto nivel de implicación del equipo humano*: El equipo de esta startup se relaciona no solo con el proyecto en su formato profesional, sino también con el factor humano creador de este para poder conocer mejor su propósito y conectarlo con los sujetos y organizaciones indicados para su propuesta.

#### III.4.d. Oportunidades

Las oportunidades, según lo que señala Matriz FODA (2017), son los aspectos positivos del entorno que pueden ser aprovechados usando las fortalezas de una organización, contribuyendo a incrementar el atractivo del sector. Acorde a ello, las oportunidades que podría considerar Filmarket Hub son:

- *Auge de las plataformas crowdfunding*: Las empresas más consolidadas del rubro ya no son necesariamente las únicas en las que radica el financiar producciones de los equipos más incipientes, sino que el propósito de estos puede conllevar el que los consumidores finales los apoyen mediante una financiación colectiva mediante la recaudación en estas plataformas de una forma más libre y de compromiso social.
- *Mayor consumo de contenidos audiovisuales*: Situaciones como la pandemia han empujado a que el consumo de estos contenidos se incrementen, buscando así una generación de estos productos y los servicios que engloban para satisfacer la demanda.
- *Cliente multicanal*: El cliente actual prefiere y disfruta de un contenido disponible en diferentes formatos y géneros, pero que sean asequibles en diferentes canales como las plataformas streaming o su exhibición en salas de cine.
- *Apoyo financiero a las startups*: Con la reactivación de la economía también lo ha hecho las instituciones ligadas al fomento del emprendimiento y al cultura, por lo que ya sean públicas o privadas, hay nuevamente más convocatorias o concursos para recibir financiamiento.
- *Avance tecnológico continuo*: Necesidades de soporte o conectividad se vuelven indispensables para el intercambio rápido y constante de la oferta audiovisual frente

al cliente, por lo que la logística digital desempeña un papel fundamental para un desempeño eficaz de Filmarket Hub en el sector y con sus stakeholders.

- *Globalización*: Es algo presente en todos los sectores y públicos, por lo que la demanda y la oferta de los productos debe contemplarlo como indispensable para su ingreso a nuevos mercados y clave para su presentación diversa a ellos.

### **III.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Las estrategias competitivas, como afirma Porter (1982), son consideradas así al abarcar las acciones ofensivas y/o defensivas que una empresa puede desplegar para defender su posición en el mercado. Sumado a ello, estas estrategias derivan del resultado que arroje el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, las cuales se encargan de identificar y contextualizar cómo se desarrolla también la empresa frente a su competencia.

Sin embargo, toda organización se rige bajo sus propias directrices para conocer cómo debe actuar frente a su entorno competitivo y para ello, es necesario la obtención de un valor diferencial que le permita posicionar una ventaja competitiva con la que goce de una posición favorable y ventajosa en la industria en la que se desempeña. Es por ello que la ventaja competitiva tiene gran importancia ya que, resulta determinante para la percepción del cliente y, se enfatiza en que logre también ser perdurable a través del tiempo y contexto.

Porter (1982) considera que hay tres clases de estrategia genéricas, las cuales son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque; y que depende de la organización el si las usan de forma individual o colectiva, incluso si las intercala en el tiempo, pero que deben ser analizadas antes de ser implementadas para verificar que cumplan con el requisito de aportar una verdadera ventaja competitiva que resulte decisiva para la decisión de consumo y/o preferencias.

#### **III.5.a. Liderazgo en costes**

El liderazgo en costes, como menciona Porter (1982), radica en producir un bien o servicio con costes menores al de los de la competencia, considerando que la empresa es capaz de efectuar esto sin afectar sus costos básicos de producción. Y es que, cuando una organización opta por implementar esta estrategia, debe ser consciente de que debe contemplar el que pueda mantenerla largamente en el tiempo y el mercado para que logre ser sustentable.

No todas las empresas son candidatas a desempeñar un liderazgo en costes ya que depende de cuestiones como si la organización tiene un tamaño grande o el mercado tiene un número de consumidores sensibles al precio que pueda repercutir negativamente al desplegar esta estrategia ya que, puede ser percibido como una disminución también en la calidad de la oferta o un error de producción.

Filmarket Hub no puede ser considerado líder en costes de su sector, ello debido a que todavía un tamaño organizacional pequeño a pesar de su experiencia en el mercado, siendo este último punto donde radica su ventaja competitiva aunque intente promover precios más accesibles y sacrifique ciertos márgenes de ganancia en determinados proyectos. Si bien hay competidores nuevos y a nivel global que, pueden resultar más competitivos financieramente, la estrategia de costes más bajos no se augura como negociable por el contexto de la pandemia para esta empresa.

#### **III.5.b. Diferenciación**

Porter (1982) señala que la estrategia de diferenciación busca que el cliente perciba un bien o servicio de forma diferente al de la oferta de la competencia, basándose en criterios como precio, calidad, personalización, ubicación, etc.

Algo que caracteriza al sector audiovisual es el entorno creativo del que se goza y jacta en su interior, buscando proliferar que los bienes y servicios nacidos en él y pertenecientes a distintas organizaciones, puedan contener atributos originales, disruptivos y encandiladores. Esto es algo que todo realizador audiovisual persigue al plasmar y concretar un proyecto, guardando la coherencia que le inspira el realizarlo y la línea directriz de aquellos que apoyan su rodaje, siendo por las casas productoras, empresas distribuidoras y su equipo de trabajo.

Con todo lo anterior cumplido, es más fácil prever de forma acertada si un proyecto de este tipo puede alcanzar la aceptación mayoritaria del público visibilizado en su consumo. Por ello, la estrategia de diferenciación que busque implementarse en el sector audiovisual no puede solo apelar a ser creativa u original, sino que al ser tan común este criterio en este contexto, Filmarket Hub debe diferenciarse por equilibrar su oferta de valor en la experiencia del equipo, la diversidad y calidad de sus proyectos y, el costo de la realización de estos.

### **III.5.c. Enfoque o concentración**

Acorde a lo que señala Porter (1982), esta estrategia persigue el conocer cómo se comportan los clientes y ofrecerles lo que estos necesita. Sumado a ello, puede contener a las estrategias de diferenciación o liderazgo, alegando que se debe a que la empresa se enfoca en un determinado público que se conoce como nicho. El seleccionar a qué nicho se va a dirigir una organización depende de cuán atractivo resulte para representar un beneficio comercial. Esta elección depende también de variables geográficas, tipos de servicios o productos, etc., pero incluye el que la mayoría de sus ofertas estén sujetas al pedido bajo demanda ya que, esta clase de estrategia se orienta en gran parte a una personalización de producto o servicio.

La mayoría de organizaciones audiovisuales persigue el abarcar la mayor cantidad de formatos y, llegar al mayor público posible. Son las pequeñas productoras, en su mayoría independientes e incipientes, siendo incluso conformadas por una o dos personas, las que se inclinan a basar su estrategia en el enfoque, sobre todo por la necesidad de presupuesto que limita llegada a cliente con mayor adquisición financiera en forma de apoyo y consumo.

Aún así, Filmarket Hub sigue una estrategia de enfoque respecto a los servicios que ofrece: conexión de proyectos, productores e inversores (específica o general). Y es que más allá de ser su propósito de existencia, implica el conocer qué buscan estos públicos y lograr que conecten con las propuestas y apoyen sus diferentes etapas. Cuando se busca extender ello, aparece otra concentración de servicio que es el de coaching o mentoría, donde se logra la preparación comercial profesional y comercial del equipo creador para poder ofrecer su producto a la industria y, a ello se suma otro servicio es el de la función de red social audiovisual que ofrece Filmarket Hub. Lo anterior da como resultado una oferta de servicios y proyectos audiovisuales adaptados al tipo de cliente, precio justo y de alta calidad, esto garantizado por un equipo experto en la industria y que lo acompañará en todas las fases de su realización.

### III.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

El crecimiento es una búsqueda constante de cualquier organización, la cual también le da una razón de existencia para su presencia en el mercado. Filmarket Hub todavía es una empresa pequeña pero que ya goza de experiencia, por lo que el crecer es una prioridad para ella al ser determinante para su expansión global y el mantenimiento del equipo que la conforma.

Pero el crecimiento no depende solo de las ganas de una empresa sino que, como firma Ansoff (1965), involucra la adopción de diferentes estrategias que funcionan en torno a la oferta del producto y/o servicio y, del mercado en el que se desarrolla. La matriz de expansión producto/mercado propuesta por Ansoff (Figura 6) funciona en torno también a las variables de novedad o actualidad, por lo que da como resultado cuatro cuadrantes entre las que, acorde al desempeño del producto y mercado en cuestión, arrojarán como resultado qué clase de estrategia debe implementarse.



Figura: 6. Matriz Ansoff  
Fuente: Martínez (2021)

Por consiguiente, Filmarket Hub contempla su oferta de productos y servicios (portafolio de proyectos, servicios de mentoría y red social, etc.) y su mercado de referencia (europeo y latinoamericano recientemente), con lo que debería formular una estrategia que contemple una de las siguientes:

- *Penetración de mercado*
- *Desarrollo de productos*
- *Desarrollo de mercados*
- *Diversificación*



### III.6.a. Penetración en el mercado

Esta estrategia radica en profundizar en el mercado que ya posee la organización pero sin realizar un cambio drástico en su oferta establecido como es el extender su línea de producto o marca, sino que se aboca a explotar el potencial de estos y los mercados que los consumen. Por ello, puede presentar tres modos de implementación como son

1. *Incremento de la cuota de mercado:* Ocurre cuando el mercado se encuentra en crecimiento y la demanda supera la oferta existente.
2. *Aumento en el uso o consumo del producto o servicio actual:* Útil para aumentar la frecuencia de consumo en los bienes o servicios de moda.
3. *Búsqueda y atracción de nuevos clientes o consumidores:* Busca extender el número de consumidores de la empresa, captando a aquellos no consumidores o, que consumen productos sustitutos.

Como mencionan Munuera y Rodríguez (2002), la estrategia de penetración es eficaz cuando la demanda actual posee una sensibilidad menor a la que tendría de forma potencial, algo típico al inicio del ciclo de vida de un bien o servicio, lo cual no es algo general para todos los servicios de Filmarket Hub, sino para algunos de ellos como es su servicio de mentoría o coaching.

Filmarket Hub busca aprovechar de manera pertinente y eficaz las tendencias sociales respecto al consumo de contenidos en sus diferentes formatos y géneros. A través de su portafolio de proyectos, la startup persigue el sensibilizar y conectar con su público objetivo al ofrecerle diferentes servicios para conseguir una propuesta ya refinada en cuanto a su proceso creativo y logístico, incrementando así su demanda y frecuencia de consumo.

### III.6.b. Desarrollo de productos

La estrategia de desarrollo de productos tiene mayor utilidad cuando hay una fidelización de marca, fomentando así que la empresa tras ella incorpore nuevas funcionalidades o atributos a los productos o servicios que ofrece, como son la extensión de línea, mejora de su calidad, etc.

Se ha de tener en cuenta que Filmarket Hub ha tenido relativo éxito al posicionar su marca en el mercado, pero ello no impide el que sea necesario renovar sus servicios y productos, sobre todo teniendo en cuenta que están sujetos a las tendencias de consumo audiovisual, sector donde la moda y la competencia están en evolución continua.

Asimismo, a la par en que este fenómeno de cambio ocurre no solo para la la industria de Filmarket Hub sino para todas, esto conlleva a plantear el que una ventaja competitiva radique en una mejora de la innovación de cada empresa en su oferta comercial, satisfaciendo de forma más eficaz las demandas del consumidor entregándole estas acorde a sus necesidades y estándar de calidad, sean estos proyectos o servicios personalizados.

### III.6.c. Desarrollo de mercados

Esta estrategia es de mayor eficacia cuando un mercado ya está saturado por la competencia

que alberga, algo común en el sector audiovisual donde hay numerosas productoras, por lo que prolifera un sobreoferta de productos y servicios de esta índole para los segmentos de mercado, en especial los de gran consumo. Por lo anterior, una estrategia de desarrollo de mercados ansía lograr un crecimiento basado en la experiencia y comercialización del producto o servicio, expresado en tres modalidades:

1. *Captación de nuevos segmentos de mercado.*
2. *Apertura de nuevos canales de distribución.*
3. *Expansión geográfica.*

Filmarket Hub ya cuenta con un proceso de revisión y comercialización el mercado español, por lo que su estrategia se basó desde el inicio en la extensión geográfica, buscando emularla ahora en el entorno general europeo y latinoamericano, apuntando después al resto del mundo. Para ello, la startup busca tener un equipo presente en más países e incrementar funcionalidades en su web, lo cual apoye su estrategia territorial mediante el campo online.

Sumado a ello, su estrategia de desarrollo de mercado implica la formación de alianzas con productoras locales de Sudamérica, donde el punto inicial es Ecuador. Esta acción va anclada en que sus convocatorias online le han dado a Filmarket Hub el conocimiento del cliente en este territorio, permitiéndole extender sus convocatorias a este público geográfico e impulsar la venta de sus servicios. El proyecto expansionista incluye las capitales de cada país sudamericano, apoyado en la consolidación de la obtención de socios de la industria regionales como ocurrió en México con Televisa.

### **III.6.d. Diversificación**

Una estrategia de diversificación es viable cuando ya no hay posibilidad de que el mercado se expanda de forma rentable, por lo que se vuelve vital el acceder a nuevos mercados y contemplar nuevos productos, líneas de estos, etc. Es, en otras palabras, desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esto último es lo que hacen las grandes productoras cuando aplican un desempeño como multiproducto al presentar diferentes formatos, temáticas y/o géneros para diversificar su oferta.

Filmarket Hub, al ya tener cierto posicionamiento en el sector, sí puede permitirse el tener un portafolio de proyectos diversificado pero, esto no se extiende a sus servicios ya que, desde el comienzo, la empresa se centra en ofrecer estos de manera especializada como es la mentoría de PitchBox, logrando explotar el potencial de la propuesta y con ello así ya tener una mejor valoración para lograr su realización con uno de sus aliados estratégicos. Filmarket Hub sabe que en la diversificación hay más probabilidades de capturar nuevos mercados con nuevas ofertas pero, esto es algo que concreta en la oferta de los proyectos, más no en sus servicios ante los cuales no desarrolla esta estrategia.

## IV TERCERA PARTE: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA

### IV.1. RESULTADOS

#### IV.1.a. Análisis de resultados

Aquí se desglosan los resultados correspondientes al apartado económico-financiero de Filmarket Hub (Tabla 1). Como se observa, Filmarket Hub presenta ingresos de explotación en 2018 que casi multiplican por ocho a los del 2017, algo verdaderamente significativo al tratarse de una startup que viene desarrollándose desde el 2015. Con ello, la empresa obtuvo ingresos ascendentes a 151,401 euros en el 2018. Pese a esto, en lo que respecta al resultado ordinario antes de los impuestos, es notoria una cifra negativa aún en 2018, cuando costó 95,743 euros a la compañía.

Sumado a lo anterior, la Tabla 1 visibiliza que los resultados ordinarios de los impuestos negativos tiene una tendencia creciente a aumentar, pasando de los 75, 011 euros en el 2017 a los 95,743 que arrojaron en 2018.

La rentabilidad económica de este caso de estudio también presenta cifras negativas tanto en el año 2017, donde era de -74.14%, al -40.08% en el 2018, El ratio de liquidez general de 1,69 del 2018 también indica que el activo corriente estaba sobredimensionado, lo que conlleve a plantear la transformación de una deuda a corto plazo a una con mayor extensión ya que, de esta forma sería posible rentabilizar aquellos recursos que momentáneamente no beneficiaban a la empresa.

Además, el endeudamiento externo de Filmarket Hub en 2018 era de 74.83%, por lo cual se le puede calificar como alto y añade vulnerabilidad a la startup.

En lo que respecta a los fondos propios, estos incluyen el capital empresarial, sus reservas, beneficios no distribuidos y el patrimonio neto, por lo que para Filmarket Hub esto se canaliza en los 60,127 euros del 2018, cifra que hace notorio un crecimiento exponencial debido a que en el 2017 este indicador era negativo.

Concepto	31/12/2018	31/12/2017
Ingresos de explotación	151,401	21,652
Result. ordinarios antes Impuestos	-95,743	-75,011
Resultado del Ejercicio	-76,358	-57,415
Total Activo	238,883	101,169
Fondos propios	60,127	-29,415
Rentabilidad económica (%)	-40.08	-74.14
Rentabilidad financiera (%)	-159.23	255.01
Liquidez general	1.69	0.47
Endeudamiento (%)	74.83	129.08

Tabla: 1. Perfil financiero de Filmarket Hub (2017-2018)

Fuente: Sabi (2021)

Sobre el balance de la situación (Tabla 2), el activo circulante entre los años 2017 y 2018 se mantuvo en un promedio común para el volumen de facturación de la empresa. Ante ello, los fondos propios positivos han respondido de forma adecuada para absorber las pérdidas que puede haber tenido la empresa pero sin llegar a niveles bajos.

Concepto	31/12/2018	31/12/2017
Inmovilizado	164,868	40,322
Inmovilizado inmaterial	119,979	19,072
Inmovilizado material	2,406	2,354
Otros activos fijos	42,483	18,896
Activo circulante	74,014	60,847
Existencias	n.d.	n.d.
Deudores	8,784	14,053
Otros activos líquidos	65,231	46,794
Tesorería	65,231	46,794
Total activo	238,883	101,169
Fondos propios	60,127	-29,415
Capital suscrito	4,865	3,158
Otros fondos propios	55,262	-32,573
Pasivo fijo	135,000	n.d.
Acreedores a L. P.	135,000	n.d.
Otros pasivos fijos	0	0
Provisiones	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	43,755	130,584
Deudas financieras	n.d.	2,719
Acreedores comerciales	n.d.	n.d.
Otros pasivos líquidos	43,755	127,865
Total pasivo y capital propio	238,883	101,169

Tabla: 2. Balance de situación de Filmarket Hub (2017-2018)

Fuente: Sabi (2021)

Acerca de la cuenta de pérdidas y ganancias (Tabla 3), esta expone pérdidas que dan como resultado de explotación en 2018 la cifra de -93,711 euros, de donde se deduce que el negocio tiene una base muy fuerte en endeudamiento y en planes de futuro difíciles de evaluar financieramente a corto plazo.

Concepto	31/12/2018	31/12/2017
Ingresos de explotación	151,401	21,652
Importe neto Cifra de Ventas	151,401	21,652
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	-93,771	-75,003
Ingresos financieros	0	0
Gastos financieros	1,972	8
Resultado financiero	-1,972	-8
Result. ordinarios antes Impuestos	-95,743	-75,011
Impuestos sobre sociedades	-19,385	-17,596
Resultado Actividades Ordinarias	-76,358	-57,415
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	-76,358	-57,415
Materiales	n.d.	n.d.
Gastos de personal	79,438	9,654
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	5,122	936
Otros Conceptos de Explotación	-160,613	-86,065
Gastos financieros y gastos asimilados	1,972	n.d.
Cash flow	-71,236	-56,479
Valor agregado	-9,212	-64,421
EBIT	-93,771	-75,003
EBITDA	-88,650	-74,067

Tabla: 3. Cuenta de pérdidas y ganancias de Filmarket Hub (2017-2018)

Fuente: Sabi (2021)

El ratio bruto de explotación (EBITDA) se encuentra en -88,650 euros en el 2018 frente a los -74,067 del 2017 (Tabla 4). Es usual que el EBITDA arroje cifras negativas sobre todo por tratarse de los primeros de la compañía y al ser esta una startup, donde se sobredimensiona para actuar frente al número de ventas esencial para generar beneficios y rentabilidad.

Concepto	31/12/2018	31/12/2017
<b>A. Rentabilidad</b>		
Rentabilidad sobre recursos propios (%)	-159.23	255.01
Rentabilidad sobre capital empleado (%)	-48.06	255.01
Rentabilidad sobre el activo total (%)	-40.08	-74.14
Margen de beneficio (%)	-63.24	-346.44
<b>B. Operaciones</b>		
Rotación de activos netos	0.78	-0.74
Ratio de cobertura de intereses	-47.55	n.s.
Rotación de las existencias	n.s.	n.s.
Período de cobro (días)	21	234
Período de crédito (días)	0	0
<b>C. Estructura</b>		
Ratio de solvencia	1.69	0.47
Ratio de liquidez	1.69	0.47
Ratios de autonomía financiera a medio y	0.45	n.s.
Coefficiente de solvencia (%)	25.17	-29.08
Apalancamiento (%)	224.52	-9.24

Tabla: 4. Ratios formato global (2017-2018)

Fuente: Sabi (2021)

Aún así, hay datos resaltantes como el *período medio de cobro* y el *período medio de pago* debido a que, es notable el desajuste de día ya que, mientras Filmarket Hub tarda cerca de 20 días en cobrar a sus clientes, según lo que se observa en la Tabla 4, a sus proveedores no les paga.

El *ratio de liquidez*, asociado al fondo de maniobra, tiene un porcentaje de 1.69% en 2018, por lo que la compañía carece de liquidez para los pagos debido a que su nivel de activo circulante es menor al del pasivo circulante.

Sumado a ello, el *ratio de endeudamiento* del 2018 es de 224.52%, lo que arroja que la empresa debe buscar generar nuevas inversiones para enfrentar riesgos de liquidez y/o solvencia.

Los datos anteriormente analizados permiten afirmar que Filmarket Hub tiene signos de debilidad y problemas financieros aun manteniéndose en crecimiento, esto apoyado en su bajo fondo de maniobra y el endeudamiento que presenta.

## **IV.2. CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA**

### **IV.2.a. Conclusiones**

Es posible afirmar que, la aplicación del análisis estratégico de las startups y, ello aplicado en el caso de Filmarket Hub desarrollado en el presente trabajo, brinda un estudio actualizado y estructurado acerca del ecosistema startup, lo que ha contribuido a poder evaluar de forma óptima a la compañía sujeto de este trabajo, incluso sin contar con herramientas exhaustivas y métricas de esta índole para las expectativas a futuro de la empresa.

Como conclusión general, se afirma que Filmarket Hub es una startup de la industria audiovisual y del entretenimiento que tiene un crecimiento constante y sostenible desde su creación en 2015, además de caracterizarse por su modelo de negocio basado en el ofrecimiento de servicios y proyectos mediante su plataforma online para usuarios y socios de la industria del mercado europeo y mundial, con una experiencia consolidada y una visión estratégica desde los inicios de su aparición en su sector.

Acorde a lo anterior, se corrobora el cumplimiento de las hipótesis planteadas en este trabajo de investigación donde se dictaba que la aplicación y uso del management estratégico adaptados al entorno de las startups, mejoran y potencian sus oportunidades de permanecer en sus contextos competitivos y, contrarrestar la incertidumbre que puede caer sobre ellas. Sumado a ello, también se confirma la hipótesis de que la visión estratégica suple un rol importante al ser esencial para prever el futuro del desarrollo en el sector audiovisual, donde se encuentra Filmarket Hub. Frente a ello, la empresa ha creado y aplicado de forma efectiva ventajas competitivas basadas en su atributo de experiencia-calidad y su relacionamiento con otras compañías más grandes, lo que incluido en su cadena de valor, ha conllevado a una organización flexible que esté atenta a las tendencias de consumo, ofreciendo proyectos que respondan a estas y servicios que lo hagan posible.

El equipo humano de Filmarket Hub es uno de sus factores de éxito ya que, sus fundadores velan porque su cultura organizacional empape a todos los que la conforman, sin descuidar también a su público externo, lo que genera una comunicación constante e interconectada la cual responda ante los cambios del mercado. Esto ha sido fundamental para su supervivencia en el sector y ser un referente en él sobre todo en el rubro digital.

Aun así, Filmarket Hub tiene signos claros de debilidad como se puede apreciar en los datos económico-financieros analizados también en este trabajo, donde se evidencia un bajo Fondo de Maniobra y una situación de endeudamiento alta, por lo que se debe proseguir en la búsqueda de financiación externa.

Debido a ello, el plan de crecimiento que quiere ejecutar Filmarket Hub y que viene iniciando es fundamental para lograr éxito en nuevas rondas de inversión que hagan posible un mayor éxito en el mercado y, perdurar en este, además de lograr ser más atrayente para posibles clientes finales. La necesidad de capital y plan estratégico a mediano y largo plazo son los que sostendrán la posibilidad y eficacia de la expansión y rentabilidad que la empresa ansía.

## **IV.2.b. Prospectiva**

El presente trabajo de investigación abarca la identificación, análisis y comprensión del contexto en el que se encuentra Filmarket Hub ya que, se trata del resultado de la aplicación de un ejercicio prospectivo para conocer una visión futura de la startup y los factores que influyen en ella.

El objetivo principal de este estudio es el de detectar cuáles son las nuevas demandas que el mercado plantea para Filmarket Hub, sean estas abocadas a la innovación, posicionamiento, rentabilidad, tecnológicas, etc.

Para obtener una visión de futuro de este entorno se mencionan escenarios relacionados con necesidades futuras que implicarían alguna mejora o avance de la performance actual de la empresa, por lo que para ello es necesario la formulación de estrategias sostenibles, las cuales se orienten a la mejora de la capacidad de la propia empresa a nivel competitivo y de su rentabilidad. Con lo anterior, se apunta a que Filmarket Hub atraviese también una mejora en su capital humano que avale y respalde su calidad profesional.

Hay una fuerte competencia en el sector de Filmarket Hub, quien si bien tenía como ventaja el haber nacido como startup digital, pertenece a un entorno competitivo dependiente de la captación constante de fuentes de financiación que le permitan crecer y, de planes estratégicos basados en el posicionamiento de marca e innovación. Para el sector audiovisual no basta con rebajas de precio o diseño, sino que son las estrategias de diferenciación las que sostienen la supervivencia de las compañías en ella.

Los canales de comercialización experimentan un desarrollo acelerado debido a que son necesarios para las actividades de la empresa ya que, son fundamentales para incrementar la demanda de los segmentos de mercado a los que se dirige y satisfacerlos.

Ante esto, Filmarket Hub necesita afrontar el desafío de establecer un sistema funcional, óptimo y sustentable que le permite competir aprovechando sus oportunidades y adaptándose a los cambios y demandas del mercado en el que se desarrolle, sobre todo teniendo en cuenta el carácter globalizado de sus aspiraciones comerciales. Por ello, es esencial que la empresa establezca objetivos como los que se describe a continuación:

1. *Mejora de la rentabilidad*: Esto incluye la retención del segmento actual de clientes pero también un crecimiento de ellos tanto la captación de nuevos pero también incrementar su valor de compra. Para este punto, es vital la mejora de los canales actuales de Filmarket Hub, siendo estos online y offline ya que, la omnicanalidad es la premisa en la que se basa una mejor experiencia de usuario y cliente tanto interno como externo en el mercado audiovisual y de entretenimiento.
2. *Colaboración y/o adaptación tecnológica*: Forjar y establecer alianzas colaborativas con socios de la industria audiovisual pero, también con aquellos abocados a los medios digitales, educativos y tecnológicos para lograr el desarrollo de canales y procesos que mejoren la eficacia y alcance de las actividades empresariales. Estas sinergias contribuyen no solo al networking, sino que serán fundamentales en los planes expansionistas para nuevos mercados en los que la gestión empresarial



depende del relacionamiento con el entorno.

3. *Interiorización de la cultura organizacional:* Esta estrategia debe velar por abarcar toda la cadena de valor de inicio a fin, por lo que la compañía debe buscar transmitir su cultura a ella y al sector en el que se desempeña, donde la industria audiovisual funciona en torno a a los gustos de los consumidores y, estos son claves para el forjamiento de una ventaja competitiva en el mercado. La experiencia y la calidad son esenciales para la creación, revisión, producción y comercialización de los proyectos para poder asegurar su ingreso y sostenibilidad en mercados nacionales e internacionales.
4. *Capacitación del equipo humano:* Necesidad de retención, captación y formación del talento profesional que conforme el equipo, ello contemplando las nuevas tecnologías y procesos a implementar para lograr un desempeño óptimo.

Lo que se extrae de todo lo anterior es que, la organización actual de Filmarket Hub no tiene un estímulo realmente potente para generar una demanda creciente de sus servicios, por lo que debe perseguir el encontrar uno o más que lo ayude con ello y, esta meta radicará también en recibir y aplicar las observaciones y propuestas detalladas en este estudio para contribuir a su desarrollo exitoso y sostenible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### 1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

#### 1.1. Bibliografía referenciada

- Acs, Z., & Audretsch, D. B. (1994). *New-Firm Startups, Technology, and Macroeconomic Fluctuations*. : Small Business Economics. doi:10.1007/BF01064858.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- AVLA. (2017). *¿Por qué es importante registrar una marca?* [Artículo]. Recuperado de <https://www.avla.com/pe/importante-registrar-marca/#:~:text=%C2%BFes%20obligatorio%3F,la%20Ley%20de%20Propiedad%20Industrial%E2%80%9D>.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management. Recuperado de [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf).
- Batallanos, N., Palma, S. & Chirre, C. (2018). *Análisis de los factores que influyen en el desarrollo y crecimiento de las Startups B2C durante el período de años 2015 - 2017 : Caso del CIDE - PUCP* (Tesis de Grado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12237>.
- Blas, J. (2020). *La importancia de la atracción de capital extranjero mediante los Start-ups. El caso de Chile y las lecciones para el Perú (2010-2017)* (Tesis de Grado). Recuperado de .
- Cámara de Comercio de España. (2021). *Situación empresarial de los sectores de telecomunicaciones y de contenidos audiovisuales* [Análisis descriptivo y resultados de la encuesta]. Recuperado de <https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/encuesta-impacto-economico-telecomunicaciones-contenidos-audiovisuales.pdf>.
- Camargo, D., & Ruiz, L. (2017). *Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento* [Informe]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409655122008/html/>.
- Diario del Exportador. (2017). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter, clave en la gestión empresarial* [Artículo]. Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2017/06/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de.html>.
- Di Berardino, M. (2021). *Etapas de una startup* [Artículo]. Recuperado de <https://platzi.com/blog/etapas-de-una-startup/>.

- El Economista.es. (2014). *The Filmarket Hub responde a la necesidad de nuevas fuentes de financiación para el cine* [Artículo]. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/emprendedores-innova/noticias/6233139/11/14/The-Filmarket-Hub-responde-a-la-necesidad-de-nuevas-fuentes-de-financiacion-para-el-cine.html>.
- Esteban, A. (2008). *Principios de marketing*. ESIC Editorial.
- Filmarket Hub. (2017). *Filmarket Hub: Join now and find your ideal project (Spanish subtitles)* [Video]. Recuperado de <https://vimeo.com/250446001>.
- Filmarket Hub. (2018). *Mercado online para largometrajes y series en desarrollo* [Video]. Recuperado de <https://www.filmarkethub.com/>.
- Filmarket Hub. (2021). *PitchToPro* [Artículo]. Recuperado de <https://www.filmarkethub.com/calls/pitchtopro-warnermedia>.
- Flores, S. (2020). *¿Qué tipos de comercio electrónico existen? Conócelos todos aquí* [Artículo]. Recuperado de <https://platz.com/blog/tipos-ecommerce/>.
- Giannone, A. (2016). *Errores sobre la inversión privada y los proyectos artísticos* [Artículo]. Recuperado de <https://medium.com/filmarket-hub-academy/errores-en-la-inversi%C3%B3n-privada-y-los-proyectos-art%C3%ADsticos-8abdc852429d>.
- González, R. (2014). *Filmarket Hub, el primer mercado audiovisual online* [Artículo]. Recuperado de <https://www.cpaonline.es/blog/cine-y-tv/filmarket-hub-el-primer-mercado-audiovisual-online/>.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.
- Gross, B. (2015). *La sencilla razón por la que las compañías emergentes tienen éxito* [TED 2015]. Recuperado de [https://www.ted.com/talks/bill\\_gross\\_the\\_single\\_biggest\\_reason\\_why\\_start\\_ups\\_succeed?language=es](https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_start_ups_succeed?language=es).
- JA México. (2020). *¿Qué es una Startup?* [Artículo]. Recuperado de <https://www.jamexico.org.mx/post/startup>.
- Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Martínez, L. (2021). *Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla (incluye ejemplos)* [Artículo]. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>.

- Matriz FODA. (2017). *¿Qué es una matriz FODA?* [Artículo]. Recuperado de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2002). *Estrategias de Marketing*. Madrid: Pirámide.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2013). *Startup América Latina: Promoviendo la innovación en la región* [Monografía]. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202320-es>.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). *Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador. Informe preliminar de avance* [Informe]. Recuperado de <https://www.oecd.org/dev/americas/ProgressReport.pdf>.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). *Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador* [Monografía]. Recuperado de [https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016\\_Sintesis-y-recomendaciones.pdf](https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Sintesis-y-recomendaciones.pdf).
- Orgaz, J. (2002). Aspectos económicos y jurídicos del sector audiovisual. *Ekonomiaz*, (51), 88. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/715559.pdf>.
- Panorama audiovisual. (2014). *Filmarket Hub, primer marketplace online europeo de proyectos cinematográficos* [Artículo]. Recuperado de <https://www.panoramaaudiovisual.com/2014/10/27/filmarket-hub-primer-marketplace-online-europeo-de-proyectos-cinematograficos/>.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1982). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.
- Programa Ibermedia. (2019). *Filmarket Hub, el mercado online de proyectos de cine y televisión más grande de Iberoamérica, renueva su web* [Artículo]. Recuperado de <https://www.programaibermedia.com/filmarket-hub-el-mercado-online-de-proyectos-de-cine-y-television-mas-grande-de-iberoamerica-renueva-su-web/>.
- RRG Marketing. (2019). *El caso de Nela Gamela, excelente ejemplo de marketing bidireccional* [Artículo]. Recuperado de <https://rrgmkt.com/2019/02/20/el-caso-de-nela-gamela-excelente-ejemplo-de-marketing-bidireccional/>.
- Sabi. (2021). *2.500.000 empresas españolas y 700.000 empresas portuguesas* [Documento inédito].
- The Power MBA. (2021). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una*

*empresa* [Artículo]. Recuperado de <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>.

Vega, F. (2019). *Empresas vs startups* [Taller de creación de startups]. Recuperado de <https://plati.com/clases/49-taller-startups-2018/3642-equity-para-empresas/>.