



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

KREATIV
PLATAFORMA WEB QUE CONECTA LA NECESIDAD CON EL TALENTO
PLAN DE NEGOCIO

Santiago Mejía Díaz del Castillo

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Pregrado Administración de Empresas
Bogotá, Noviembre de 2015

KREATIV
PLATAFORMA WEB QUE CONECTA LA NECESIDAD CON EL TALENTO
PLAN DE NEGOCIO

Santiago Mejía Díaz del Castillo

Director:
Juan Antonio Brigard
Marketing Group Manager, Unidad de Lácteos.
Nestlé de Colombia

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Pregrado

Contenido

Resumen Ejecutivo:..... 6

Metodología:.....8

Justificación: 8

Hipótesis: 9

Resultado Esperado: 9

Objetivos generales:..... 10

Objetivos específicos: 10

CANVAS: 11

Validación del Modelo de Negocio:..... 13

Modelo de Negocio: 13

¿Cuál necesidad satisface su producto o servicio? Oportunidad: 15

Antecedentes y Competencia 16

El Equipo:..... 18

Análisis del Entorno:..... 19

 Social:..... 19

 Legal:..... 21

 Fiscal:..... 23

 Económico:..... 24

¿Cómo voy a financiar mi proyecto? 25

DOFA:..... 26

Plan de Finanzas:..... 27

 Precio:..... 27

 Proyección de Ventas: 27

Plan de Recursos Humanos y Jurídico: 29

 Plan de Recursos Humanos: 29

 Tipo de sociedad:..... 30

Requisitos legales: 30

Conclusiones y recomendaciones:..... 31

Bibliografía..... 33

Anexos: 34

Introducción

El mercado laboral se ha convertido en una competencia cada vez más dura. La sobredemanda de talento y los precios elevados para el desarrollo de una pieza publicitaria se ha convertido en un problema para que las Pymes puedan acceder a piezas publicitarias de alta calidad y a precios competitivos.

La problemática que resuelve Kreativ se enfoca en el mundo de la publicidad. Lograr conseguir un trabajo de alta calidad que no venga de una agencia de publicidad con un cronograma definido y de excelente calidad a un precio competitivo es muy difícil. Este mercado de la publicidad y creatividad se caracteriza por ser costoso y por no recibir propuestas de alta calidad. Actualmente y según lo demuestra IBOPE (Anexo 3), en el 2015 en Colombia se invirtieron \$ 15.690.991.273 COP. Esta cifra refleja un crecimiento del 25% frente al 2014. La problemática que resuelve Kreativ es poder conectar a Freelancers con empresas de diferentes tamaños. Kreativ a través de un portal web conectará a las empresas con Freelancers para que ellos puedan desarrollar un proyecto de Mercado o Publicidad. Un problema que suelen tener los Freelancers es que cuando se conectan a diferentes redes de empleo, los pagos y el re trabajo que hacen es desgastante y les quita mucho tiempo. A través de Kreativ se negociara con los clientes una cantidad de correcciones y un pago seguro debido a que Kreativ se convierte en el intermediario.

Kreativ es Hub de creatividad y diseño para empresas o personas naturales que buscan satisfacer necesidades en diseño, creatividad publicitaria y desarrollos/contenidos digitales.

La motivación más grande que se tiene para emprender este proyecto es que el equipo de trabajo es sumamente comprometido y bueno. Este proyecto tiene más de 9 meses de trabajo y validación con clientes. La construcción de la página web está en proceso y la constitución de la empresa al igual que la inversión y porcentajes de inversión ya se definió con cada uno de los socios. El emprendimiento espera ser inaugurado a finales del 2016. Se está trabajando

muy fuerte en la creación de base de datos de posibles clientes y de los Freelancers que tenemos que tener a disposición.

El proyecto es viable financieramente puesto que la inversión de capital es de solo 62'000.000. Si en el primer año se logran concretar más de 5 proyectos se llegaría al punto de equilibrio.

Según el artículo llamado "Outsourcing: la alternativa para las Pymes"(Dinero, 2016), el 25,6% de las Pymes en Colombia utilizan el mecanismo de outsourcing para sus piezas publicitarias y para desarrollos digitales. Según esta noticia, la compañía tendría un mercado creciente y se alinea con los servicios de outsourcing.

Resumen Ejecutivo:

¿Qué es KREATIV? Es Hub de creatividad y diseño para empresas o personas naturales que buscan satisfacer necesidades en diseño, creatividad publicitaria y desarrollos/contenidos digitales

Se realizará un plan de negocios de una Plataforma Web que busca administrar las necesidades de diseño y/o creatividad consolidando el mejor talento a un precio justo y de una forma fácil y práctica. El reto es generar y sostener una comunidad virtual de diseñadores y creadores de talento y contenido a los que les gusta resolver los retos de las marcas, empresas y/o personas con soluciones a la medida. Buscamos romper el paradigma que los diseñadores y la creatividad son poco asequibles, generando valor para las dos partes; buscamos masificar el acceso a la creatividad y el talento.

¿Cómo Funciona?

Hay dos formas de acceder a esta comunidad; siendo una Empresa o Persona, o siendo parte de la red creativa donde desempeñara un rol de generador de talento e ideas innovadoras. El portal contará con dos accesos diferenciados (Cliente / Creativo)

¿Qué Hacemos?

Todo comienza a través de una convocatoria creativa o de diseño. Buscamos que todos los retos de diseño y creatividad sean resueltos con una convocatoria. Premiaremos al mejor o a los mejores concursantes según lo defina el cliente con premios en dinero y reconocimiento en nuestra comunidad. Además serán calificados y tendrán algunos beneficios para sus próximas propuestas. Adicionalmente garantizamos que se cumplan las pautas establecidas (# veces

que se puede ajustar una propuesta, tiempos y pagos), además de ofrecer el servicio de un filtro e informe para entregar al cliente con las mejores propuestas.

Competencia

La principal competencia son los freelance o el mercado informal y lo que se pretende es organizarlo y estructurarlo. Los dos o tres portales que existen están enfocados únicamente a creatividad publicitaria o simplemente a servicios de freelance. Por otro lado, las agencias también se convierten en una competencia importante debido a que también desarrollan piezas creativas y de diseño.

Generación de Ingresos

- Por la intermediación se recibe un FEE o comisión de intermediación el cual debe ser determinado a lo largo del desarrollo del proyecto.
- Estrategia digital y generación de contenidos para la creciente demanda digital (asesoramiento y manejo de cuentas).
- Servicio de consultorías para desarrollar estrategias de negocio con énfasis en mercadeo, comunicación e innovación de productos. Con el tiempo se puede ampliar a otros campos como operaciones, legal, etc.

Metodología:

El método de investigación que se utilizara para el modelo de negocio propuesto se basa en la estrategia de valor del modelo Canvas, el cual describe a través de nueve bloques como se integra la organización para ofrecer una propuesta de valor sobresaliente. A continuación se nombran los nueve bloques mencionados en el modelo Canvas: Segmentos del mercado, proposiciones de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves, sociedades claves y por último estructura de costos y fuente de ingresos. Este modelo de negocio nos permite “describir la lógica de cómo una organización, crea, entrega y captura valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.3). En el anexo 2 se encuentra el cuadro del modelo Canvas con sus descripciones por bloques.

La segmentación es importante ya que los clientes representan el objetivo principal de todo negocio. Es por esta razón que la segmentación tiene que cumplir cuatro características fundamentales: medible, diferencial, sustancial y accesible. La población objetivo a atacar para que sean nuestros creativos son hombres y mujeres que tengan interés por el mundo del diseño o que trabajen en el mismo y que puedan demostrar habilidades en el tema. Por otro lado buscamos pymes, empresas, y personas naturales que estén comenzando su emprendimiento o ya tengan una empresa establecida y que no tengan fácil acceso al diseño y a la creatividad.

Justificación:

Hay dos motivos principales por los que quiero hacer este emprendimiento:

- Estoy realizando mi práctica empresarial en el área de mercadeo de Nestlé. Cuando entré a trabajar quedé aterrado de la cantidad de plata que mal gastan las empresas en agencias de publicidad y diseño. Estas agencias son demoradas, no entregan trabajos creativos de calidad porque están

sesgadas y suelen entregar uno o dos caminos y lo más contradictorio es que además de pagar el termina haciendo la creatividad. Durante mi practica conocí a mucha gente que está metida en este mundo y poco a poco he venido desarrollando esta idea de negocio con Juan Antonio Brigard, Juan Monrroy y Carlos Leal.

- Hay un mercado importante para este sector en dónde se evidencian pocos competidores y los que están no se enfocan en el área de creatividad y diseño que es a lo que le estamos apuntando. En Colombia, según la Cámara de Comercio hay registradas 967.315 PYMES.

Hipótesis:

Para el desarrollo del modelo de negocio se plantea una hipótesis con el fin de dar una explicación tentativa al fenómeno que se está investigando, esta hipótesis se desarrollaron según el libro Metodología de la investigación (Hernández, Fernández & Batista 2006) .De esta manera se pretende medir y observar las variables relacionadas con la investigación. La relación de la hipótesis con sus respectivas variables es la siguiente:

Los altos costos de una agencia de publicidad o diseño y la falta de acceso a la creatividad por temas económicos se ve reflejada en el mal uso de las agencias y mal uso de la comunicación.

Resultado Esperado:

Se espera validar la hipótesis de la necesidad, mercado, crecimiento y viabilidad del modelo de negocio de la creación de una plataforma web. De esta manera se espera lograr hacer la apertura de la plataforma web a finales del 2016.

Objetivos generales:

Elaborar un plan de negocios para el desarrollo y montaje de una plataforma web enfocada en el diseño y la creatividad donde se busca unir la necesidad con el talento siendo el generador de valor para las dos partes.

Objetivos específicos:

- Analizar las características y comportamientos de los posibles clientes.
- Estudiar las competencias principales y posibles sustitutas.
- Análisis fuente de ingresos y sostenibilidad del proyecto.
- Comenzar a desarrollar la plataforma web.
- Hacer propuesta del modelo de negocio y su futura expansión.
- Definir el marco legal del emprendimiento
- Entender, conocer e investigar las necesidades del mercado de las pymes en el área de mercadeo.
- Desarrollar la viabilidad de mercado financiera y legal.
- Desarrollar el plan organizacional de la compañía.

CANVAS:

Propuesta de Valor:

La propuesta de valor de Kreativ se basa en la novedad, pagos seguros y cumplidos a los creativos, precio competitivo, reducción de costos, fácil accesibilidad y diversidad de trabajos.

Relación con clientes:

La relación que se espera generar con los clientes es de mucha confianza y excelente comunicación. La comunicación es un factor fundamental debido a que las necesidades del cliente serán resueltas de manera satisfactoria siempre y cuando exista una buena comunicación. Por otro lado, es una relación de asistencia personalizada debido a que se desarrollaran las necesidades de cada cliente. El servicio que se prestara al cliente será totalmente automatizado dónde se desarrollara etapa tras etapa a través de la plataforma web.

Segmentos de cliente:

Kreativ está generando valor para las Pymes y compañías grandes. El mercado es totalmente empresarial en dónde no hay diversificación de clientes ni restricciones de compañías. Nuestro mercado no es segmentado debido a que es una plataforma multilateral que permite interacción de todo tipo de compañías.

Canales

Nuestros clientes serán contactados a través de una base de datos creada por los socios. Nuestra plataforma de venta es una pagina web desarrollada paso a paso para lograr cumplir con los requerimientos de cada uno de nuestros clientes. El único costo de interacción que se tiene es el del Ejecutivo de cuenta que visitará los clientes regularmente para verificar y asegurar que los servicios ofrecidos se estén desarrollando de manera intacta.

Actividades Clave:

Lo más importante para un excelente desarrollo es tener la plataforma activa y funcional las 24 horas del día y todos los días de la semana. La relación con los clientes es exitosa si la plataforma es totalmente funcional y activa durante todos los momentos del día.

Recursos Clave:

El recurso clave y de mayor importancia es el aporte inicial de cada uno de los socios. Con este aporte la plataforma podrá ser desarrollada. Por otro lado, la base de datos de todos nuestros creativos será comprada a MindShare (Agencia dedicada a la investigación de Mercados). Esta base de datos es sumamente importante debido a que todos estos Freelancers son los que realmente van a mover el negocio, sin creativos no podemos cumplir los trabajos exigidos por los clientes.

Socios Clave:

La compañía depende de dos grupos de socios claves; Los creativos y las compañías. Ambos grupos son los motores de la compañía debido a que van a interactuar directamente para poder sacar los proyectos adelante. Esta plataforma busca optimizar los costos y el tiempo de los clientes.

Estructura de Costos:

Los costos más significantes para la compañía son los del montaje de la plataforma y de la compra de la base de datos. Por otro lado, mantener los servidores funcionando y crecer al ritmo del mercado se convierten en costos sumamente importantes.

Fuentes de Ingreso:

La única fuente de ingreso de la compañía es a través de la intermediación por cada negocio. La plataforma se quedará con el 20% de cada transacción de los proyectos. Mediante esta fuente de ingresos la plataforma será sostenible a través del tiempo.

Validación del Modelo de Negocio:

El modelo de negocio que se plantea es a través de una intermediación entre los clientes y los creativos. Lo que se busca es conectar la necesidad con el mejor talento. Existirán dos tarifas, una para PYMES que será de 15'000.000 de pesos y otra para Empresas que será de 40'000.000 de pesos. Por la intermediación, la empresa se quedará con el 20% de cada proyecto. Las tarifas llegan a partir de un estudio realizado en Nestlé junto con la agencia de publicidad McCann dónde se indica que en promedio un proyecto pequeño con una agencia tiene un costo de 30'000.000. Como la plataforma busca disminuir los costos para las empresas y se logra llegar un precio muy competitivo debido a que no tenemos costos de operación y el equipo de trabajo depende de los creativos que decidan realizar el proyecto, se establece un precio totalmente asequible para pymes y compañías.

Modelo de Negocio:

¿Cómo Funciona?

Hay dos formas de acceder a esta comunidad; siendo una Empresa o Persona, o siendo parte de la red creativa donde desempeñara un rol de generador de talento e ideas innovadoras. El portal contará con dos accesos diferenciados (Cliente / Creativo)

Pasos para registrarse como cliente (Buscadores de Ideas/diseños/Creatividad):

1. Registrarse como Marca, Empresa o Persona.
2. Cuál es la necesidad? Desarrollar un brief en formato establecido.
3. Cuál es el presupuesto y el tiempo?
4. Realice el pago (garantizamos que se pague el trabajo realizado)

5. Obtén tus ideas creativas ya filtradas y acorde con las necesidades
6. Retroalimenta y recibe las correcciones
7. Escoge el o los ganadores.
8. Si consideras que el trabajo no cumple con las expectativas, te devolvemos hasta el 70% de la inversión.
9. Califica al Creativo y cuenta tu experiencia.

Pasos para registrarse como creativo:

Si usted se considera una persona creativa, con ideas innovadoras y diferenciadas, y no tiene la forma de acceder fácilmente a clientes, o quiere acceder a una base importante de clientes o quiere participar en más proyectos, nosotros le damos la oportunidad de participar en concursos y/o proyectos para que libere su creatividad, gane reconocimiento, mejore su “portafolio/book/bitácora/hoja de vida” y pueda ganarse un dinero extra.

1. Regístrese en la comunidad.
2. Demuestre su talento (envíenos dos casos exitosos donde demuestres su creatividad y su habilidad para el diseño.
3. Busque y participe en concursos y/o proyectos.
4. Desarrolle una propuesta y preséntela.
5. Si su proyecto es elegido, Reciba el premio establecido más el reconocimiento en la comunidad.

¿Qué Hacemos?

Todo comienza a través de una convocatoria creativa o de diseño. Buscamos que todos los retos de diseño y creatividad sean resueltos con una convocatoria. Premiaremos al mejor o a los mejores concursantes según lo defina el cliente con premios en dinero y reconocimiento en nuestra comunidad. Además serán calificados y tendrán algunos beneficios para sus próximas propuestas. Adicionalmente garantizamos que se cumplan las pautas establecidas (# veces

que se puede ajustar una propuesta, tiempos y pagos), además de ofrecer el servicio de un filtro e informe para entregar al cliente con las mejores propuestas.

Nuestros creativos envían su mejor propuesta: Cada creativo de nuestra comunidad puede elegir el concurso que más le llame la atención y con el cuál se siente más cómodo. Acceden al concurso y tienen un tiempo limitado para enviar su trabajo.

Filtramos y enviamos: Una vez recibidas las propuestas nos encargamos de revisarlas y de hacer un análisis de las mejores propuestas recibidas acorde con el brief y para presentárselas al cliente.

Nuestros clientes hacen los comentarios y seleccionan al ganador o ganadores: Cuando el trabajo sea entregado hacen el pago. Nos encargamos de coordinar todos los pasos para garantizar la calidad del proceso.

Adicionalmente buscaremos eventos y festivales que requieran todo el diseño y creatividad para el montaje o desarrollo del mismo y convocaremos para participar por él.

¿Cuál necesidad satisface su producto o servicio? Oportunidad:

Este emprendimiento va a dirigido principalmente a Pymes y personas naturales. Buscamos solucionar las necesidades de creatividad y diseño que puedan tener estos clientes, como por ejemplo, generación de contenido digital, videos, publicidad, diseño de empaques, imagen corporativa, etc. Nuestro compromiso es generar varias ideas diferenciadas, darle opciones a nuestros clientes y un entregable acorde a las necesidades del cliente a un precio justo y razonable. Vamos a romper el paradigma común de que el diseño y la creatividad son caros y difícil de obtener. Vamos a satisfacer las necesidades de trabajo sin tener que acceder a una costosa agencia de publicidad, a un fee mensual, a una agencia de

diseño o a terceros que solo van a entregar una idea y tal vez no la idea que esperaba. Buscamos ser los generadores de más contenido a la hora de escoger una propuesta. Varias alternativas para escoger de una comunidad.

Hay un mercado potencial bien importante e interesante en términos de necesidades y facturación que son las PYMES, donde las pocas alternativas que tienen es a través de un “freelance”, con limitaciones de tiempo, baja calidad, absolutamente informal y donde normalmente no se cumple con los tiempos de entrega y la calidad esperada y donde se extienden los proyectos eternamente. Al final la paga y el tiempo invertido no justifican el esfuerzo para ninguna de las dos partes.

Antecedentes y Competencia

Los antecedentes nos permiten visualizar y comparar ideas de negocios similares para obtener referencias de desempeño, aceptación del cliente y desarrollo del mercado como del negocio. Actualmente en Colombia y en el mundo existen diferentes plataformas similares a la que se propone:

Freelancer.com es una plataforma creada en el 2009 por unos australianos. Esta plataforma llegó a Colombia a finales del 2011 y a hoy ya tiene más de 95.000 usuarios registrados. Debido al gran auge que tuvo esta plataforma, en el 2013 se vieron obligados a abrir un dominio local en el que ya hay más de 4.000 empresas registradas que han publicado más de 5.000 ofertas de trabajo. Se espera que en el 2016 siga creciendo esta plataforma. Se convierte en competencia debido a que la plataforma propone desarrollar cualquier tipo de trabajo que sea necesario. Se puede encontrar desde diseños de logos hasta traducciones o transcripciones. La forma de ofertar es diferente a la propuesta, el mecanismo se basa en postular una oferta de trabajo, los freelance le hacen una contrapropuesta con el precio por el que están dispuestos a aceptar el trabajo y el tiempo que se demoran. Posterior a esto, el que publica el trabajo toma su decisión y espera a que el trabajo sea enviado, cuando este conforme se realiza el pago. Una debilidad grande que tiene

esta plataforma es que en muchas ocasiones los freelance se ofertan por precios muy bajos, esto conlleva a que el trabajo no sea el mejor ni el que esperaba el ofertante. Por otro lado, nos diferenciamos en que nosotros nos encargaremos de pasarle al cliente varias ofertas, diferentes tipos de caminos lo que le dará al cliente diferentes opciones para escoger. Por otro lado, nos encargaremos de hacer un pago justo y sin contratiempos, con un máximo de revisiones para que el proceso termine lo más rápido posible y con el mejor talento y al precio justo a pagar.

Yes weAdd es otra plataforma virtual que al igual que Freelancer.com se encarga de postular proyectos para que las personas concursen por el. Esta plataforma nació en el 2014 y comenzó a funcionar a mediados del 2014. La plataforma nace cuando personas importantes del gremio empresarial y personas expertas en el comercio electrónico deciden unirse. El ex director de Marketing y Ventas de Terra y dueños de plataformas como deremate.com juntan sus ideas y lanzan esta plataforma. Funciona de dos maneras; bajo la licitación de un proyecto o postulándose en un concurso creativo, la diferencia es que en la licitación se escoge solo un creativo el cual se encargará de hacer el proyecto, el concurso creativo es que varios freelance envían sus ideas y posteriormente el cliente escoge la mejor idea.

Eyeka.com una plataforma web que ha trabajado con 40 de 100 del top of mind de empresas del mundo. Google, Coca Cola, Nike, Nestlé, Toyota, entre otras empresas de todos los sectores han sido empresas que han pasado por los servicios de esta plataforma y han tenido un éxito rotundo. Esta plataforma francesa fue la primera que se enfocó en la publicidad y en el diseño pero solo de piezas creativas. A hoy, la empresa ha entregado más de 6 millones de dólares en premios en el que han trabajado más de 400.000 proyectos en el que se han involucrado personas de más de 160 países del mundo. Eyeka funciona a través de convocatorias para sus creativos. La empresa postula el proyecto con los tiempos. Los creativos que quieren participar tienen que enviar la propuesta en el tiempo establecido. A diferencia de YesWeAdd, acá los creativos envían la

propuesta ya terminada, no un brief explicando cómo se va a trabajar. El cliente recibe las propuestas de los creativos que participaron y premia con un monto en dinero a las 3 mejores propuestas. En esta plataforma, el plan más económico está alrededor de los 20.000 dólares. Esto incluye el premio a las 3 mejores propuestas y la intermediación que gana la plataforma. Por sus elevados costos, empresas pequeñas no han podido acceder a este tipo de servicios.

Agencias de publicidad, las agencias son otro tipo de competencia debido a que son generadoras de diseño y creatividad. Existen diferentes tipos de agencias que pueden especializarse en Digital, ATL, BTL, entre otras. Debido a los altos costos que tienen estas agencias para las empresas, las PYMES se ven excluidas de estos tipos de servicios. Las agencias manejan un mecanismo de cobro llamado Fee.

El Equipo:

Aprovechar la experiencia de los socios para construir una ventaja competitiva y explotar esta oportunidad de mercado donde hay miles de necesidades en torno al diseño sin capitalizar y sin consolidar. En el proyecto vamos a participar un administrador de empresas, un publicista, un economista y un arquitecto. Todos con experiencias diversas en marketing, diseño, publicidad, eventos, manejo de marcas de consumo masivo y experiencia en el desarrollo de estrategias de negocio.

- Juan Brigard: Marketing Group Manager de la Unidad de Lácteos de Nestlé, Arquitecto, apasionado por el diseño y con experiencia de más de 15 años en Mercadeo y ventas en empresas de alto nivel (LOWE, Bavaria y Nestlé). Es un socio clave debido a que está realizando el MBA del INALDE

Business School de la Universidad de La Sabana y su tesis va a ser el mismo proyecto de emprendimiento.

- Juan Monrroy: Actual director Human ExperienceStrategy de una de las Agencias de Medios más grande, StarcomMediaVestGroup. Fue director de cuentas de Nestlé de Colombia en una de las agencias de publicidad más prestigiosas del mundo, McCannWorldGroup. Durante toda su carrera ha trabajado en agencias y se convierte socio clave por su conocimiento en el mundo creativo para lograr reclutar el talento que necesitamos.
- Carlos Leal: Actual Gerente Senior de Marca MILO® y NESQUIK ®. Amplia experiencia en consumo masivo, mercadeo y ventas y ha trabajado en empresas muy prestigiosas como Coca Cola, SABMiller Y TEAM FOODS. Su experiencia en el mundo Digital lo convierte en un socio clave. Es un socio clave debido a que está realizando el MBA del INALDE Business School de la Universidad de La Sabana y su tesis va a ser el mismo proyecto de emprendimiento.

Análisis del Entorno:

Social:

La plataforma busca generar unas oportunidades adicionales para los diseñadores, publicistas, arquitectos, entre otros. Hoy en día los salarios y las oportunidades para este tipo de profesiones se ha convertido un problema básicamente por dos razones; la primera es que hay más demanda que oferta, y la segunda consiste en que los salarios para estas profesiones no son razonables con el trabajo ni con las jornadas que acostumbran a tener. Un salario para un recién graduado en una agencia de diseño, agencia de publicidad entre otras esta en un promedio de

1'100.000 mensuales para personas que cuentan con mínimo un año de experiencia, esto refleja los bajos salarios y la competencia en el mundo laboral de las agencias de publicidad en Colombia. (El Tiempo <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/sueldos-de-los-recien-egresados-en-colombia/16158218>). Para un diseñador sin experiencia, el promedio puede bajar casi hasta los 850.000 mensuales. En el mundo de las agencias, el crecimiento es un tema complejo debido a que existen pocas oportunidades, razón por la cual existe una rotación de personal muy elevada. La falta de estandarización de salarios para diseñadores y creativos se convierte en el factor fundamental para que la rotación dentro de estas compañías supere el promedio de otro tipo de compañías. La volatilidad de salarios en agencias es un factor de estudio muy interesante, se encuentran salarios desde los 800.000 pesos hasta los 7'000.000 de pesos. La respuesta a estas diferencias tan radicales en los salarios se ve reflejada en la cantidad y calidad de trabajos y experiencia que tenga el individuo. Cuando estos creativos o diseñadores manejan cuentas de empresas reconocidas aumentan su experiencia y por tal motivo su salario es mayor, pero por el otro lado, buenos trabajos desempeñados y una experiencia amplia también son factores de ascenso dentro de la compañía.

Lo que es realmente preocupante y que las agencias no pueden tener control es que los más afectados se convierten los clientes. No tener continuidad y trabajo consistente debido a la rotación hace que los clientes no reciban un trabajo como el que esperan, hace que se genere un re trabajo dentro del proceso y esto molesta a los clientes.

Juan Monroy, uno de los socios, quien trabajó en agencias y ahora se encuentra como director de Human ExperienceStrategy nos informa que en promedio el 70% de los empleados dentro de una agencia de publicidad son Freelance, que tienen que buscar unos ingresos adicionales para poder tener una mejor calidad de vida, cumplir con sus expectativas y tener más portafolio de trabajos lo que lo llevará a poder crecer en su carrera profesional. Según un artículo de Elemplo.com del 15 de Julio de 2015 (http://www.elemplo.com/colombia/pulso_laboral/cuanto-tarda-un-egresado-en-encontrar-trabajo-----/16177462), un

recién egresado puede tardar entre seis y ocho meses en conseguir empleo. Esta es otra de las razones por la cual la plataforma se convierte en una oportunidad grande para recién egresados. Concursar y participar en los proyectos que publicamos se convertirá en su primer trabajo y los ayudará a tener experiencia para conseguir de manera más rápida un trabajo. Según el artículo, estas son las principales razones por las que es difícil encontrar el primer empleo:

Principales dificultades

- Escasez de experiencia. La mayoría de empresas exige seis meses.
- Falta de articulación entre la academia y el sector productivo.
- Situación militar no resuelta.
- Prejuicios de las compañías al momento de vincular jóvenes.
- Salarios bajos para el nivel de estudios.
- No hay plazas en el campo de estudio.

Estas razones confirman que plataformas como estas son necesarias para ayudar a generar empleo, para que las personas recién egresadas y dentro de su carrera universitaria tengan oportunidades de trabajar para que al momento de salir cuenten con la experiencia que exigen las empresas. Por otro lado, empleados de agencias que buscan mejores oportunidades pueden verse beneficiados económica y profesionalmente al poder tener un fácil acceso a la plataforma.

Legal:

Este proyecto tiene dos aspectos muy importantes en cuanto a los contratos y a los temas jurídicos debido a que estamos reclutando talento para que nos expresen sus ideas. Tenemos que tener un contrato detallado en dónde el creativo se haga responsable y acepte que el trabajo es 100% de su autoría. Incurrir en

copias o plagios puede generar problemas grandes con nuestros clientes. Por otro lado, los clientes que reciben diferentes propuestas, debemos ser cuidadosos y estar pendientes de que el cliente siempre pague los derechos ilimitados para la explotación del talento que escogió en los diferentes medios en los que se vaya a utilizar y sin límite de tiempo. Clausulas como las siguientes tienen que regir en el contrato para que todo quede implícito y no tengamos problemas de plagio, se filtre información que no se debe, derechos de autor, entre otros:

Empresa o Creativo son responsables del manejo de toda la creatividad o diseño que le llegará a KREATIV. Para el cumplimiento de esta Actividad, los que deberán ser devueltos a KREATIV una vez concluida la misma.

Todo el material creativo, promocional y base de datos generados como resultado de la Actividad será propiedad de KREATIV

Cualquier uso indebido comprobado o sin autorización de KREATIV será motivo de sanción Al CLIENTE y terminación del contrato.

CONFIDENCIALIDAD:

Por convenir a sus intereses EL CLIENTE, se compromete frente a KREATIV, a no utilizar la información que llegue a conocer en cumplimiento de este contrato, en actividades distintas a las contenidas, en este instrumento, ni a divulgar o utilizar directa o indirectamente la misma a favor de ningún tercero. Cualquier información que no esté generalmente disponible al público se considerará secreta y confidencial. Esta información podrá comunicarse a los funcionarios o empleados de EL CLIENTE si resulta necesaria para la prestación de los Servicios, quienes deberán conocer y aplicar los presupuestos descritos en la presente cláusula. Queda expresamente establecido que toda la información a la que EL CLIENTE . acceda como consecuencia de la prestación de los Servicios descritos en este contrato, será de propiedad de KREATIV., no teniendo BRIEFCOL S.A.S. derecho alguno sobre la misma.

PROPIEDAD INTELECTUAL:

EL CLIENTE reconoce y acepta que en la ejecución del presente contrato se emplearán diseños, lemas comerciales y otros efectos o propiedades visuales notoriamente conocidos en el medio comercial local propiedad de KREATIV., y no podrán ser usados, salvo lo determinado en el presente contrato, sin el previo y expreso consentimiento KREATIV en los términos previstos en las leyes aplicables en Colombia.

KREATIV se reserva para sí todos aquellos derechos sobre la propiedad intelectual o industrial de sus nombres comerciales, marcas de fábrica o de servicios, patentes, derechos de autor, etc. Así mismo, EL CLIENTE reconoce el derecho de KREATIV para usar su marca y nombre comercial, bajo cualquier mecanismo de Actividad o publicidad para la impresión del logotipo en los materiales descritos en la cláusula segunda del contrato, y se apegará estrictamente a su contenido visual, gráfico, fonético, etc.

Fiscal:

Cuando se constituye una empresa se deben tener en cuenta los diferentes tipos de impuestos y cargas fiscales que le corresponden a la empresa. En Colombia tenemos los siguientes impuestos:

- Impuesto a la renta: Este impuesto nacional se debe cancelar anualmente. El impuesto se paga dependiendo de las utilidades que se hayan generado en el año.
- Impuesto al Valor Agregado IVA: Este impuesto recae sobre los bienes inmuebles, la prestación de servicios y su circulación venta y/o operación.
- ICA: Es un impuesto municipal que le cae a todas las empresas de actividad industrial, comercial y de servicios.
- Retención en la Fuente: Es el impuesto que recae anticipadamente sobre el impuesto a la renta.

- Impuesto al Patrimonio: Este impuesto recae sobre el patrimonio líquido de las empresas. El valor se saca a partir del patrimonio el 1 de enero de todos los años.
- Gravamen de los movimientos financieros: Este es un impuesto que grava todas las transacciones financieras. Se tiene en cuenta los depósitos en las cuentas de ahorros, corrientes, Banco de la República, giro de cheques, entre otros. La tarifa de este impuesto es de 4 por 1000.
- CREE: Se calcula un porcentaje sobre todos los ingresos que adquirió la empresa por cada cuatrimestre.

Económico:

Para este proyecto hay que tener en cuenta dos factores económicos importantes; el primero es del crecimiento del comercio electrónico en el país, comparándose con Latinoamérica y el segundo es el crecimiento y desarrollo de los Freelance en el país.

En Colombia el comercio electrónico según la ley 527 de 1999 se define como “toda la relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o cualquier medio similar”. Es importante tener presente este tema debido a que Colombia está creciendo con una cifras totalmente positivas. Colombia está creciendo por arriba de países referentes en este tema. En el 2014, según un informe de PayULatam, Colombia creció más de lo esperado, aumentaron las transacciones en un 41%. Esto equivale a un aumento de 2.600 millones de dólares a 3.500 millones de dólares en transacciones por internet. PayU es la plataforma que maneja más del 80% de las transacciones que se realizan por internet en Colombia, el otro 20% lo manejan diferentes plataformas.

¿Cómo voy a financiar mi proyecto?

La manera por la cual se va a financiar el proyecto es a través de socios. Tengo 3 socios estratégicos dónde pensamos dividir la inversión, sin excluir la posibilidad de tener inversionistas:

- Juan Brigard: Marketing Group Manager de la Unidad de Lácteos de Nestlé, Arquitecto, apasionado por el diseño y con experiencia de más de 15 años en Mercadeo y ventas en empresas de alto nivel (LOWE, Bavaria y Nestlé). Es un socio clave debido a que está realizando el MBA del INALDE Business School de la Universidad de La Sabana y su tesis va a ser el mismo proyecto de emprendimiento.
- Juan Monrroy: Actual director Human ExperienceStrategy de una de las Agencias de Medios más grande, StarcomMediaVestGroup. Fue director de cuentas de Nestlé de Colombia en una de las agencias de publicidad más prestigiosas del mundo, McCannWorldGroup. Durante toda su carrera ha trabajado en agencias y se convierte socio clave por su conocimiento en el mundo creativo para lograr reclutar el talento que necesitamos.
- Carlos Leal: Actual Gerente Senior de Marca MILO® y NESQUIK ®. Amplia experiencia en consumo masivo, mercadeo y ventas y ha trabajado en empresas muy prestigiosas como Coca Cola, SABMiller Y TEAM FOODS. Su experiencia en el mundo Digital lo convierte en un socio clave. Es un socio clave debido a que está realizando el MBA del

INALDE Business School de la Universidad de La Sabana y su tesis va a ser el mismo proyecto de emprendimiento.

DOFA:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo comprometido y sinérgico. • Se tiene un Know How del negocio. • Contactos con empresas para comenzar con trabajo. • Aprovechar la tendencia digital. • Precios VS competencias. • Garantizamos el pago y condiciones de trabajo para ambas partes. • Más de tres propuestas garantizadas para cada cliente. • Profesionalizar la relación entre Cliente y Creativo. • El trabajo es a la medida, no se amarra a seguir trabajando. • El talento siempre va a ser diferente, hay talento de con diferentes tipos de enfoques. • Consolidación del cliente a un solo click. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo en conseguir la cantidad de creativos y diseñadores que se necesitan. • No lograr el compromiso adecuado por parte de los creativos que conlleva a no cumplir a nuestros clientes. • No lograr una velocidad de respuesta adecuada mientras el negocio se establece. • Confiabilidad de la plataforma. • El grupo de trabajo no está dedicado 100% a la empresa.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento rápido de la plataforma. • Facilidad de expansión. • Compra de base de datos de creativos. • Crecimiento de la economía por el futuro del país. • Es una plataforma que consigue trabajo global. • Altas tasas de cambio. • Constante apoyo del MINTIC frente a iniciativas digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil copia de la plataforma. • Posibles sustitutos de la plataforma. • Fraude de los creativos. • Crisis económica. • Devaluación del peso frente a otras monedas. • Entrada de nuevos competidores. • Nuevas reglamentaciones o legislaciones de plataformas digitales. • Protección a derechos de autor.

Plan de Finanzas:

Precio:

Después de analizar y ver las necesidades que pueden requerir las PYMES y las Empresas, hemos llegado a la conclusión de los siguientes precios;

Para una PYME: El precio por el proyecto dependiendo de su necesidad será del 15'000.000 pesos

Para una Empresa: El precio del proyecto será de 40'000.000 de pesos.

En el anexo 2 se encuentra el tarifario al que se llegó para crear cada tipo de pieza.

Proyección de Ventas:

Teniendo en cuenta que en Colombia hay 1'007.820 empresas y 967.315 empresas según lo demuestra la revista Dinero, y queriéndole llegar solo al 0.0001% de las empresas y al 0.0005% de las PYMES que son datos conservadores y pequeños, encontramos que el punto de Equilibrio Anual es de 10 PYMES y 3 Empresas.

La inversión total del proyecto es muy baja debido a que no se necesita de muchas cosas. La inversión inicial será de 62'000.000 de pesos que incluyen los muebles, equipos y la producción de la página web que esta evaluada en cerca de 40'000.000.

La proyección de ventas para los primeros cinco años se resume en la siguiente tabla:

Estado de Resultados (COP MM)	2016	2020
Ingreso de operaciones	1.260.992.000	2.296.988.184
Gastos de Administración	377.657.830	475.947.566
Gastos de Ventas	1.026.630.000	1.638.862.356
Depreciación y Amortización	16.400.000	16.400.000
Utilidad Operacional	(159.695.830)	165.778.262
Margen Operacional	-12,7%	7,2%
EBITDA	(143.295.830)	182.178.262
Margen EBITDA	-11,36%	7,93%
Ingresos No Operacionales	-	-
Ingresos Financieros	-	-
Gastos No Operacionales	-	-
Gastos Financieros	-	-
Utilidad Antes de Impuestos	(159.695.830)	165.778.262
Impuesto de Renta	-	74.600.218
Utilidad Neta	(159.695.830)	91.178.044
Margen Neto	-12,7%	4,0%
ROA	-114,69%	38,90%
ROE	-147,93%	45,79%

Estado de Resultados (COP MM)	2016	2020
FLUJO DE CAJA		
EBITDA	-\$143.295.830	\$182.178.262
Inversion WC	\$19.423.010	\$2.761.852
Inversion en CAPEX	\$62.000.000	\$0
Impuestos	\$0	\$74.600.218
Flujo de Caja Libre	-\$224.718.840	\$104.816.192
Flujo de Caja Libre Acumulado		
Periodo de Recuperación		
Caja Acumulada	\$42.931.800	\$147.747.992
Capital	\$267.650.640	\$267.650.640
BALANCE GENERAL		
Activos corrientes		
caja	\$42.931.800	\$147.747.992
cartera	\$50.709.300	\$57.424.705
Activos no corrientes operativos		
muebles y enseres	\$7.000.000	\$7.000.000
equipos	\$15.000.000	\$15.000.000
Pagina	\$40.000.000	\$40.000.000
Amortización + depreciacion acumulada	\$16.400.000	\$32.800.000
Activo total	\$139.241.100	\$234.372.696
Pasivo		
cuentas x pagar	\$31.286.290	\$35.239.842
Capital	\$267.650.640	\$267.650.640
Utilidad Neta	-\$159.695.830	\$91.178.044
Utilidad retenida	\$0	-\$159.695.830
Patrimonio + pasivo	\$139.241.100	\$234.372.696

Plan de Recursos Humanos y Jurídico:

Plan de Recursos Humanos:

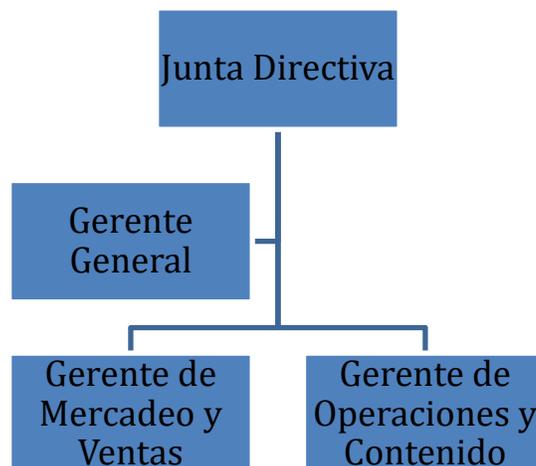
La estructura para este emprendimiento se dividirá y se manejará de la siguiente manera:

Junta Directiva: En principio se realizarán reuniones semanalmente dónde se revisarán todos los proyectos y trabajos por realizar. Se pondrán y dividirán las tareas y se revisarán en la siguiente reunión.

Gerente General: Es importante que una persona esté a cargo de todo el personal, que esté atento a las metas y que las haga cumplir. El Gerente General se enfocará en conseguir clientes y cumplir con metas establecidas por la Junta directiva.

Gerente de Mercadeo y Ventas: El gerente de Mercadeo y ventas se encargará de visitar y conseguir clientes. Será la cara del negocio frente a nuestros proveedores y clientes.

Gerente de operaciones y contenido: Este gerente tendrá a cargo que la plataforma este en constante funcionamiento, que no se caiga la plataforma y organizará a los técnicos para que todo esté funcionando.



Tipo de sociedad:

Se ha decidió crear una SAS para este emprendimiento, las razones por las cuales se decide son por los siguientes beneficios que nos trae este tipo de sociedad:

- Como somos 4 socios, los directivos podemos fijar las reglas que rigen el funcionamiento de la sociedad. Se requiere ponerse de acuerdo y crear las reglas.
- Podemos tener diferentes tipos de acciones; ordinarias, con dividiendo preferencial y sin acceso a voto, privilegiadas, entre otras.
- La SAS es la forma más fácil de crear empresa y la que mas ahorros y tiempos tiene.
- No tenemos que hacer reformas estatutarias cada vez que la duración societaria vaya a terminar, de esta manera nos ahorramos más costos.
- El pago de todos los capitales se puede diferir con un plazo máximo de dos años, esto le da liquidez a la empresa.

Requisitos legales:

Los pasos para crear una SAS son los siguientes:

1. El documento que se entrega debe estar autenticado por quienes van a tener una participación en el negocio. Todos deben estar registrados en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio
2. Se redacta un contrato que debe incluir nombres, documentos de identidad y domicilios de los accionistas; denominación de la sociedad; el domicilio principal de la sociedad y el de la distintas sucursal; el monto del capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.

3. Se autentican todas las firmas de las personas que están en el contrato. Esta autenticación se debe hacer personalmente en la Cámara de Comercio.
4. Cuanto se autentiquen las firmas y el contrato este debidamente diligenciado y firmado, se debe inscribir este documento en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

Conclusiones y recomendaciones:

- El proyecto es viable financieramente puesto que la inversión de capital es de solo 62'000.000. Si en el primer año se logran concretar más de 5 proyectos se llegaría al punto de equilibrio.
- Según el artículo llamado "Outsourcing: la alternativa para las Pymes"(Dinero, 2016), el 25,6% de las Pymes en Colombia utilizan el mecanismo de outsourcing para sus piezas publicitarias y para desarrollos digitales. Según esta noticia, la compañía tendría un mercado creciente y con los servicios que se esperan prestar.
- En un el constante cambio y el entorno competitivo de las empresas es importante diferenciarse a través de una buena comunicación, creatividad y diseño.
- El diseño y la creatividad son fundamentales y cada vez más necesarios para sobrevivir en un entorno altamente competitivo. Por otro lado,
- Las PYMES son un mercado potencial muy interesante el cual nadie está atacando este segmento de una manera personalizada con una tarifa competitiva e interesante.
- Lograr solucionar los problemas y necesidades de una forma sencilla mediante un proceso estructurado se convertirá en una solución y no en un problema.

- Competir en el mercado con varias alternativas, talento de todas las edades, personas no sesgadas harán que ideas innovadoras surjan con éxito y facilidad.
- La facilidad de expansión de la plataforma es ilimitada, la única limitante que tenemos para resolver la necesidad es el idioma.
- El ahorro de costos frente a una agencia de publicidad o diseño es sumamente importante. Los elevados Fees que cobra una agencia pueden ser disminuidos a la hora de trabajar para los proyectos que se necesiten.
- La flexibilidad que se tiene a la hora de escoger una propuesta y establecer los tiempos de entrega van a ser un factor fundamental a la hora de escoger nuestros servicios. No depender de contratos anuales del mismo grupo de creativos sesgados ni de propuestas limitadas a cantidad y calidad será un factor determinante y el valor agregado a la hora de escogernos.
- Es importante tener muy presente los temas legales y derechos de autor para blindar el negocio.
- El mundo digital es un tema que hoy en día no es bien explotado. El crecimiento de las redes sociales abren un mercado muy interesante para una parte del negocio.
- La cantidad de freelancers que hay en el mercado se convertirá en el reto más importante para poder acapararlos y tener el mejor talento.

Bibliografía

- Álvarez, F. (2006). Salud Ocupacional. (1 ed). ECOE Ediciones. Baca, G. (1997). Evaluación de Proyectos. (3 ed). México, McGraw-Hill. Burk, M. (2003).
- American Psychological Association. (2006). Manual of the American Psychological Association (Fifth edition ed.). USA: American Psychological Association
- Association, A. P. (2010). Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (6 ed.). México, D.F: Editorial El Manual Moderno.
- Bernal, C. A. (2006). Metodología de la investigación. Pearson Publications Company.
- COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. (2002). Normas Colombianas para la presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogotá D.C., ICONTEC, NTC 1486. Lambin, J. (1995).
- Correa, J.S.- Murillo O. J.H. (2014). Escritura e Investigación Académica. Una guía para la elaboración del trabajo de grado. Editorial CESA.
- El Plan de Marketing Guía de Referencia. Pearson Prentice Hall. Domínguez, J. (1995).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006).
- Hernandez Sampieri, R. (2006). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Marketing Estratégico, (3 ed). McGraw-Hill. Martínez, C. (1999). Estadística y Muestreo. (9 ed).
- Metodología de la investigación (4 ed.). Mexico D.F.
- Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. Bogotá D.C., McGraw Hill. Méndez, C. (2006).
- Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. (4 ed).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). Generación de Modelos de Negociación. Obtenido de http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/PRESENTACIONES%20TALLER%20DE%20EMPREDURISMO/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la Lengua Española.
- Silar, M., & Azar, G. (2006). Metodología de Investigación y Técnicas Para La Elaboración de Tesis. Hispania Libros.
- Tamayo, M. T. (2004). El proceso de investigación científica. México: Limusa.

Anexos:

Anexo 1

Modelo de negocio Canvas

Socios Clave Socios: Páginas web Influenciadores web Proveedores: Proveedores de vinos Proveedores de accesorios Proveedores de páginas web y aplicaciones	Actividades Clave Mercadeo Ventas Atención y Servicio al cliente Diseño de productos Fabricación del producto Planación de logística de servicio Recursos Clave Recursos Humanos Tecnología Logística Servicio al cliente	Propuestas de Valor Servicio de domicilio Catas virtuales Acercamiento con el cliente Facilidad para encontrar la información Facilidad de pago Innovación	Relaciones con Clientes Asistencia personalizada Líneas de atención al cliente Correo de sugerencias Cercanía con el cliente Canales Referencias personales Clientes satisfechos Redes sociales	Segmentos del Cliente Hombres y mujeres ubicados geográficamente en las localidades de Usaquén y Chapinero, de estrato social 4, 5 y 6 y edades entre los 20 y 55 años.
Estructura de Costes Servicios técnicos de la página web Transporte de domicilios y almacenamiento Publicidad		Fuentes de Ingresos Venta de vinos Venta de servicios Eventos especiales		

Anexo 2:

Tarifario KREATIV:

Anexo 3:

**RAKING DE INVERSION AGENCIA DE MEDIOS (MILES DE PESOS)
ACUMULADO ENERO - DICIEMBRE 2015**

FUENTE: IBOPE COLOMBIA CON TARIFAS PUBLICADAS

	Holding	Central	INVERSION TOTAL	%
	DIRECTO	N/A	10.226.009.124	65,17%
1	OMD COLOMBIA	OMG	842.794.210	5,37%
2	HAVAS MEDIA	HAVAS MEDIA GROUP	606.393.182	3,86%
3	STARCOM	PUBLICIS GROUPE M	436.643.523	2,78%
4	UNIVERSAL M	MEDIA BRANDS	406.688.111	2,59%
5	MINDSHARE	GROUPM	389.374.548	2,48%
6	MEDIAEDGE:CIA	GROUPM	341.812.623	2,18%
7	INITIATIVE GROUP	MEDIA BRANDS	332.581.275	2,12%
8	PHD COLOMBIA	OMG	256.630.406	1,64%
9	ARENA COMMUNICATIONS	HAVAS MEDIA GROUP	232.880.777	1,48%
10	MEDIACOM	GROUPM	218.224.238	1,39%
11	MEDIOS SERV NUTRESA	MEDIOS SERV NUTRESA	198.500.114	1,27%
12	GROUPM	GROUPM	174.030.249	1,11%
13	BEAT	MEDIA BRANDS	165.871.795	1,06%
14	MEDIAVEST	PUBLICIS GROUPE M	157.590.297	1,00%
15	PUBLICITARIA	PUBLICITARIA	140.243.368	0,89%
16	FORWARD MEDIA	HAVAS MEDIA GROUP	116.167.248	0,74%
17	CARAT	DENTSU AEGIS NETWORK	113.029.833	0,72%
18	BPN	MEDIA BRANDS	99.302.819	0,63%
19	RPM	HAVAS MEDIA GROUP	77.946.757	0,50%
20	ZENITHOPTIMEDIA	PUBLICIS GROUPE M	60.254.495	0,38%
21	VIZEUM	DENTSU AEGIS NETWORK	33.259.971	0,21%
22	PROXIMIA	HAVAS MEDIA GROUP	31.127.333	0,20%
23	CONSORCIO NAL MEDIOS	CONSORCIO C MEDIOS	14.918.970	0,10%
24	OPTIMA	CONSORCIO C MEDIOS	9.234.503	0,06%
25	MEDIA ADVISOR LTDA	HAVAS MEDIA GROUP	6.662.659	0,04%
26	CPM	CONSORCIO C MEDIOS	1.493.636	0,01%
27	MEDIAWISE	OMG	1.236.082	0,01%
28	SERVIMEDIOS LTDA	MEDIA BRANDS	89.127	0,00%
TOTAL MERCADO PUBLICITARIO			15.690.991.273	100%