

UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PRÁCTICA Y ORIENTACIÓN PROFESIONAL

TESIS DE GRADO

Plan de Negocio *HOME RECORD S. A.*



TUTORES: Lic. Miguel Mallar

Dr. Gustavo Masera

ALUMNO: Cando, Martin

MENDOZA, 2012

INDICE

Resumen Ejecutivo	1
-------------------	---

I. PARTE INTRODUCTORIA

Proposición	3
Justificación	3
Objetivos generales y específicos	4
Fuentes de información	4
Metodología	4
Hipótesis de investigación	5

II. DESARROLLO DE LA TESIS

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACION

1.1. Visión	6
1.2. Misión	7
1.3. Marco Jurídico	8
1.4. Marco Tributario	10
1.5. Marco Laboral	10
1.6. Ambito de cobertura geográfica	11
1.7. Localización	11
1.8. Estructura de la organización	12
1.9. Cadena de Valor	15
1.9.1. Actividades Primarias	17
1.10.2 Actividades de Apoyo	17
1.10. Ciclo de vida de la organización	18

CAPÍTULO II: EL SERVICIO

2.1 ¿Cómo se llevará a cabo la prestación del servicio?	21
2.2 Proceso de prestación de servicio	26

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETITIVO

3.1. Rivalidad entre competidores	27
3.2. Amenazas de nuevos ingresos al sector	28
3.3. Poder de negociación de los clientes	30
3.4. Poder de negociación de los proveedores	30
3.5. Amenaza de servicios sustitutos	31

CAPITULO IV: ANALISIS DEL MACROENTORNO DE LA ORGANIZACION

4.1. Ambiente macroeconómico	33
4.2. Ambiente cultural	33
4.3. Ambiente demográfico	33
4.4. Ambiente legal y gubernamental	33
4.5. Ambiente tecnológico	36

CAPITULO V: EL MERCADO

5.1. Definición de mercado	38
5.2. Tipo de necesidad a satisfacer	38
5.3. Identificación de los consumidores meta	39

CAPITULO VI: ANALISIS FODA

6.1 Fortalezas	41
6.2 Debilidades	41
6.3 Oportunidades	42
6.4 Amenazas	42

CAPITULO VII: ESTRATEGIA COMPETITIVA Y PLAN DE MARKETING

7.1 Estrategia Competitiva	44
7.2 Plan de Marketing	49
7.2.1 Producto o servicio	50
7.2.2 Precio	50
7.2.3 Promoción	51

CAPÍTULO VIII: ANALISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

8.1. Inversión en activos fijos	53
8.2. Inversión en capital de trabajo	55
8.3. Costos	57
8.4. Fuentes de financiamiento	59

8.5. Valor Actual Neto	60
8.6. Tasa Interna de Retorno	61
8.7. Análisis de sensibilidad	62

III. CONCLUSION

Conclusión General del Plan de Negocios	64
---	----

V. ANEXOS

Anexo 1: PROCASH	66
- Parámetros	
- Ventas	
- Detalle de inversiones	
- Costos Variables Unitarios	
- Costos Fijos	
- Costos Totales	
- Total de inversiones	
- Flujos de Fondos	
- Estado de Resultados	
- Costo Financiero	
- Amortización de activos fijos	
- Préstamo (Sistema Francés)	

IV. BIBLIOGRAFIA

Libros	74
Páginas web consultada	74
Ley de medios	76

RESUMEN EJECUTIVO – PLAN DE NEGOCIO

El presente trabajo se basa en la descripción y mejoramiento de una pequeña empresa de *broadcasting integral*. El concepto encierra distintas acepciones pero la traducción exacta del inglés significa radiodifusión, en este sentido la empresa desarrolla materiales específicos para ese medio masivo. Apoyado en estrategias publicitarias, comunicación institucional y marketing el modelo de negocios acompaña el esfuerzo de sus clientes para fortalecer su competitividad y alcanzar la rentabilidad que los productos necesitan. Desde esta perspectiva se entiende que el gasto publicitario se transforma en inversión y rentabilidad cuando se potencian las identidades de las marcas.

Por eso para la comunicación y las disciplinas que estudian la radiodifusión, el broadcast es el acto más frecuente de transmitir ondas y/o señales de audio y video en diversos formatos a un público que puede ser local, regional, nacional, internacional y con distintas características.

Home Record Productora es una empresa que confecciona publicidades y programas radiales y audiovisuales, de esta manera nuestros clientes canalizan su inversión en el medio radial. Nos enfocamos en la realidad que nos expresa que la comunicación no se agota en la relación emisor receptor, sino que ofrece en nuestros días diferentes formas de persuasión o influencia, con una participación colectiva o personalizada.

La comunicación es el medio por el cual compartimos informaciones, ideas y actitudes. La esencia de la misma radica en la sintonización, comprensión, adaptación y reinterpretación que se produce entre el mensaje de un emisor empresa y un receptor usuario o consumidor (oyente). En nuestros días existe una ruptura entre las necesidades comunicacionales y las comerciales, por ello el adecuado estudio de las tendencias que nos ofrece el mercado permitirá optimizar nuestras tareas.

El uso de los medios masivos de Comunicación necesita de una correcta segmentación. Con un objetivo estudio de mercado que nos permite una certera necesidad de acción. El discurso publicitario busca crear necesidades y estas tienen que estar profesionalmente ideadas.

El emprendimiento cuenta con un equipo de profesionales que permite desarrollar distintas actividad dentro de las áreas:

- Producción integral:

Publicidad institucional de servicio

Diseño y armados de programas y micros programas

Relaciones con medios

Desarrollo y armado de mensajes institucionales para radiodifusoras

Grabación y edición de voces

Desarrollo de material para radios

Jingles

- Estrategia publicitaria:

Investigación, armado y posicionamiento de mensajes publicitarios

Diseño de campañas publicitarias

Análisis de imagen e identidad institucional

Desarrollo y mantenimiento del mensaje publicitario

Asesoramiento y planificación estratégica permanente

- **Comunicación Institucional:**

Contacto directo

Estrategia comunicacional

Organización de eventos

Prensa y difusión

Auditoria de todo lo actuado

1- PARTE INTRODUCTORIA

Proposición:

El propósito de esta Tesis es confeccionar un Plan de Negocios cuyo objetivo concreto es potenciar el crecimiento de una pequeña empresa dedicada a la elaboración de contenidos publicitarios tanto de audio como video, las cuales, junto con la comercialización de espacios radiales serán insertados dentro del sector de la comunicación.

Debido a que es un ambiente muy amplio hemos decidido abarcar en un principio sólo aquellas radios de un Grupo de Multimedios que posee una mayor concentración, utilizando como herramienta de marketing una estrategia de precios que nos permita diferenciarnos de los competidores y así ganar una mejor porción en el mercado.

Justificación:

Podemos decir que a nivel global detectamos dos necesidades que han justificado este tema como proyecto final de estudios.

En primer lugar encontramos una deficiencia en las agencias de publicidad de materializar el trabajo de sus creativos. Con una alta calidad de sonido, una excelente sala de grabación, una potente infraestructura contamos con un gran banco de voces masculinas y femeninas que se adaptan a cada una de las campañas publicitarias que las agencias inician. Estamos convencidos de que en la actualidad se busca influir o persuadir directamente a los clientes.

Además identificamos otra oportunidad de crecimiento vinculada a la demanda creciente de oyentes de programas de radios diferenciados. La segmentación de nuestros contenidos radiales se ve favorecida por la tendencia creciente de consumidores con conocimientos e intereses gastronómicos, deportivos, económicos, políticos y de interés general que se tornan paulatinamente más exigentes, en un mercado que cada día se extiende más. Es por eso que hoy por hoy programas del estilo “In Vino Veritas” (vinos y gastronomía), “Marcha y sale” (gastronomía), “Conexión Agro” (campo y economía), “Voz Azul” (deporte) y “El Elector” (política) se convierten en sistemas de difusión autorizada de tópicos específicos. Incluso nucleando a potenciales oyentes, clientes que nuestros auspiciantes quieren captar a partir de la comunicación de sus productos.

Objetivos:

- 1- Demostrar la factibilidad económica y técnica del proyecto.
- 2- Conocer las características económicas dominantes de la industria.
- 3- Elaborar una estrategia de precios competitiva.
- 4- Posicionarnos firmemente en el segmento de mercado deseado.

Fuentes de información:

La búsqueda de información se orientó a la recolección de datos sobre la elaboración de contenidos publicitarios de grandes empresas de Buenos Aires y de los conocimientos técnicos

recogidos de nuestra experiencia laboral con el Multimedios UNO. Examinamos cada uno de los distintos pasos en el proceso de la radiodifusión integral, como así también las técnicas de venta y comercialización de los productos de nuestros clientes. Favoreciendo así el fortalecimiento de las marcas con las que trabajamos.

Algunas de las fuentes para obtener dicha información la constituyeron empresarios de la industria y publicaciones especializadas en producción de contenidos. Además se recogieron datos sobre investigaciones realizadas por el Consejo Publicitario Argentino.

También se procedió a la búsqueda de información por medio de Internet, donde se consultaron páginas especializadas en el tema que explican los métodos técnicos de pequeñas y medianas empresas. Algunos de los sitios de Internet son los siguientes: www.artear.ar, www.surmedios.org.ar.

Metodología:

Para la confección del estudio se partió desde lo general para luego pasar a lo particular, aplicando un análisis tipo deductivo. Como primera medida se analizaron las características de distintas empresas del rubro, para poder determinar así posibles desventajas o problemas a los que se ven sujetos, las cuales pueden transformarse en ventajas u oportunidades para nuestra empresa.

Una vez que obtuvimos una visión sobre el macroentorno, tratamos de realizar un estudio del microentorno, y así elaborar una estrategia económica que nos permita alcanzar nuestra misión posicionándonos firmemente en el mercado.

El análisis del contexto se llevó a cabo tanto con una finalidad descriptiva, como con una finalidad proyectiva, lo cuál permitió mediante la construcción de un escenario futuro, la planificación y la identificación de acciones concretas, así como la elaboración de estrategias, planes, programas y proyectos.

Hipótesis de investigación:

La empresa Home Record será un importante centro de resolución de problemas, enfocado en las necesidades de las agencias de publicidad y en la elaboración y producción de contenidos

radiales. El trabajo demostraría la factibilidad técnica y la rentabilidad económica del proyecto, permitiendo así la sustentabilidad de la empresa en el tiempo.

II - DESARROLLO DE LA TESIS

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Visión:

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que formen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

“La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y

ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio”.¹

Define y describe la situación futura que persigue la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Cómo queremos que sea la organización en los próximos años?

Ventajas que tiene el establecer una visión

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

Entonces nuestra visión se estructura de la siguiente manera:

Home Record quiere ser la mejor productora de contenidos radiales y audiovisuales de Mendoza. Queremos ser ese puente ideal, ese canal siempre abierto, entre las empresas y los consumidores. Vender e insertar en la mente de los receptores grandes empresas y productos mendocinos a partir de producciones publicitarias y programas radiales de alto contenido creativo.

1.2 Misión:

¹ Gestión 21. Creación de empresas para emprendedores. 02/07/2003. Capítulo 7: La visión de la empresa. <http://www.emagister.com/curso-creacion-empresas-emprendedores/vision-empresa>

“Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la misma”.²

Es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

La importancia de la misión:

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

- Definir una identidad corporativa precisa, que ayuda a establecer la esencia de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la conozcan y respeten en cada una de sus acciones.
- Ver la oportunidad de que la empresa capte clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

En nuestro caso, la misión de Home Record:

² Cabeza, Gustavo. Gestión para PYMES. 27/09/2009. <http://gfcabeza.com/2009/09/27/mision-vision-y-valores-de-la-organizacion/>

Atender las necesidades de comunicación de las empresas del Gran Mendoza, proporcionando productos y servicios de calidad a un costo menor. Ofrecer a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales. La empresa busca siempre el camino comunicativo adecuado y nuestro asesoramiento profesional redundará en beneficios para nuestros clientes, basándonos en la investigación, creación y seguimiento de ideas comunicativas que permitan lograr y consolidar liderazgo de marca.

1.3. Marco Jurídico:

El marco legal que regirá esta empresa responde a la forma de Sociedad Anónima con las siguientes características generales:

1. La sociedad se organizará bajo la denominación Home Record S.A., y tendrá domicilio legal en calle Roque Sáenz Peña 1819 dpto 20, en el departamento de Godoy Cruz, provincia de Mendoza.
2. Su plazo de duración será de 20 años.
3. El objeto de la misma será el de realizar actos de comercio, entre los cuales se detallan la compra-venta de espacios radiales y servicio de asesoramiento de comunicación, para su desarrollo y podrá tener sucursales y/o vinculaciones con otras empresas de cualquier punto del país, a las que accederá a través de concesiones que la sociedad pueda realizar con terceros, o crear sus propias sucursales. Podrá tomar dinero de terceros y colocarlo en mercado financiero y/o realizar préstamos, y podrá realizar cualquier trámite o gestión de intermediación.
4. El capital social se encontrará dividido en 1850 acciones de un valor de \$ 100,00 c/u., por lo que su capital ascenderá a la suma de \$ 185.000,00, el que se halla integrado en el acto constitutivo por los accionistas conforme al detalle que se ofrece seguidamente:
 - CANDO MARTIN SEBASTIAN, DNI N° 29.102.462, argentino, casado, Lic. en Administración, con domicilio en calle Roque Saénz Peña 1819 dpto 16, Godoy Cruz de Mendoza, suscribe 925 acciones y las integra en efectivo.
 - PIZARRO ORLANDO, DNI N° 25.935.007, argentino, soltero, con domicilio en calle Saavedra N° 348, 4 Piso "A", Guaymallén, suscribe 310 acciones que integra en efectivo.

- TELLO GUSTAVO, DNI N° 29.385821, argentino, soltero, con domicilio en calle Cabrera 525 Guaymallén, Mendoza, ingeniero en audio, suscribe 310 acciones que integra con efectivo.

- CODINA DIANA, DNI N° 31.318.633, argentina, casada, con domicilio en Roque Sáenz Peña 1819 dpto 16, Godoy Cruz, Lic. en Comunicación Social, suscribe 305 acciones que integra en efectivo.

5. El capital podrá aumentarse hasta su quintuplo por decisión de asamblea ordinaria.
6. La dirección y administración de la sociedad estará a cargo de un Directorio integrado por cuatro (4) directores titulares, pudiendo la asamblea designar igual o menor número de suplentes. Mientras la sociedad prescinda de la Sindicatura, la elección por la asamblea de uno o más directores suplentes será obligatoria. Los Directores durarán en su cargo dos ejercicios, en su primer reunión se distribuirán los cargos.
7. El directorio tiene amplias facultades de administración y disposición, incluso para las que se requieren poderes especiales. La representación legal de la sociedad le corresponde al Presidente, y el uso de la firma social le corresponderá a dos directores en forma conjunta e indistinta. El Presidente tiene doble voto en caso de empate en las deliberaciones sociales.
8. La sociedad prescinde de la sindicatura conforme al Art. 284 de la LS.
9. Las asambleas serán citadas en forma simultánea en primera y segunda convocatoria conforme a la establecido en el Art. 237 de LS.
10. El ejercicio comercial tendrá fecha de cierre el 31 de diciembre de cada año, donde se confeccionará los estados contables de acuerdo a disposiciones legales, reglamentarias y técnicas en vigencia. De las ganancias realizadas y líquidas se destinarán un 5% hasta alcanzar el 20% del capital social a un fondo de reserva legal, y a remunerar al Directorio, el saldo lo destinará la asamblea.

Producida la disolución de la sociedad, su liquidación estará a cargo del Directorio actuante en ese momento, procediéndose conforme lo establece la ley en la materia.

1.4. Marco tributario:

Los impuestos que afectarán al proyecto serán los siguientes:

- Nacionales: IVA, Impuesto a las Ganancias y a la Renta Presunta.
- Provinciales: Impuesto a los sellos e Ingresos Brutos.

1.5. Marco Laboral:

En lo referido a los contratos con nuestros empleados tendremos en cuenta lo establecido por el sindicato de radio y televisión, en el que habrán determinadas cláusulas como:

CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO SATSAID-CAPIT

Art. 1°.- PARTES INTERVINIENTES.

El presente Convenio Colectivo de Trabajo se celebra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a los 21 días del mes de abril de 2011, entre el SINDICATO ARGENTINO DE TELEVISIÓN, SERVICIOS AUDIOVISUALES, INTERACTIVOS Y DE DATOS ("SATSAID"), con personería gremial N° 317, con domicilio en la calle Quintino Bocayuva N° 50, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, representado en este acto por los Sres. Carlos Horacio ARRECEYGOR Secretario General, Hugo MEDINA Secretario General Adjunto, Gustavo BELLINGERI Secretario Gremial, Jorge ROMANELLI Secretario de Interior, Gerardo GONZÁLEZ Secretario de Relaciones Internacionales, Horacio DRI Pro Secretario Gremial y Julio BARRIOS Vocal, por la otra parte, la CÁMARA ARGENTINA DE PRODUCTORAS INDEPENDIENTES DE TELEVISIÓN ("CAPIT"), domiciliada en la calle Migueletes N°1188, Piso 3°, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, representada en este acto, por los Sres. Alejandro BORENSZTEIN y Diego GUEBEL, en su carácter de Presidente y Secretario respectivamente, con el patrocinio letrado del Dr. Horacio FERRARI.

Art. 2°.- RECONOCIMIENTO RECÍPROCO DE REPRESENTATIVIDAD.

El Sindicato, acreditando su representación y facultades a través de su personería gremial y CAPIT, acreditando su objeto social y representación a través de sus Estatutos Sociales, se reconocen recíprocamente como sujetos legitimados para representar y negociar colectivamente en el ámbito de la producción de Contenidos Audiovisuales.-

Art. 3°.- ARTICULACIÓN.

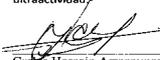
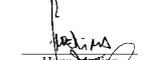
De conformidad con lo establecido en la legislación vigente, se establece que la presente convención se articulará con la Convención Colectiva de Trabajo N° 131/75 o aquella norma convencional que en el futuro la reemplace, en todos aquellos institutos que aquí no se encuentren regulados.-

Art. 4°.- ZONA DE APLICACIÓN.

El presente CCT se aplicará en todo el territorio de la República Argentina.-

Art. 5°.- PERÍODO DE VIGENCIA.

Este CCT tendrá vigencia por un período de dos (2) años, contados a partir de la firma del mismo, con ultraactividad.

 Carlos Horacio Arceygor	 Hugo Medina	 Alejandro Borensztein
 Gustavo Bellingeri	 Jorge Romanelli	 Diego Guebel
 Gerardo Gonzalez	 Horacio Dri	 Horacio Ferrari
 Julio Barrios	 LIC. SEBASTIAN KOLTSOVITIS Secretario de Coordinación D.R.L. N° 2 - D.N.O. D.N.A.T. - M.T.E. y S.S.	

1.6. Ámbito de cobertura geográfica:

Con respecto al ámbito de cobertura hemos decidido, en esta primera etapa en la cual nos estamos introduciendo en el mercado, apuntar a cubrir sólo el Gran Mendoza. Por el momento no contamos con los recursos tanto humanos como materiales como para poder abarcar otros sectores de nuestra provincia. Además las principales agencias de publicidad y grandes empresas auspiciantes se encuentran en nuestra ciudad y es nuestro objetivo captarlas.

Apuntamos a que el producto, ya sean micro programas, programas o publicidades, llegue a manos de nuestros clientes en tiempo y forma. Para eso contando con todas las garantías en cuanto a calidad, precio y tiempo de entrega, lo que nos va a permitir obtener una ventaja competitiva y un buen posicionamiento en el mercado.

Creemos que es necesario que la expansión hacia otros horizontes como programas de televisión, medios gráficos o vía pública debe estar acompañada conjuntamente con un crecimiento de la empresa, el cual no descartamos llegue en un futuro, pero actualmente la prioridad es que nuestra marca se conozca y tenga aceptación, por lo cual brindar un buen servicio es primordial.

1.7. Localización:

Para determinar la ubicación de nuestras oficinas nos hemos planteado factores determinantes como:

- ❖ Costos de operación y de inversión del capital necesario para lograr la mejor calidad de sonido, que nuestros clientes se sientan cómodos y podemos crear una buena imagen de confianza
- ❖ Los costos de mano de obra (locutores y editores) son distintos teniendo en cuenta la ubicación de la planta u oficina. En referencia creemos que el estar cerca del centro nos da la posibilidad de poder modificar los audios con más dinamismo a través de la practicidad para coordinar con los locutores la grabación.
- ❖ Impuestos: en el mercado en que nos manejamos estamos fuera de alguna exención.
- ❖ Reglamentos gubernamentales: Son básicamente en cuanto al impacto ambiental y sonoro de la actividad a desarrollar. De todas maneras nuestra oficina cuenta con una sala especialmente acustizada que no repercute en los vecinos.
- ❖ Oferta de mano de obra: Es importante este aspecto ya que necesitamos mano de obra calificada para la actividad. Locutores profesionales, periodistas, productores y editores son la principal fuente de trabajo.

Como resultado de dicho análisis acordamos la compra de un departamento adaptado para una productora ubicado en la calle Roque Sáenz Peña 1819 dtpo. 20, Godoy Cruz.



La propiedad está compuesta por una oficina de 30 metros cuadrados, la cual tiene una sala de grabación recubierta por paneles de doble durloc, separados con fibra de vidrio, sonex (material para ganar acústica en los audios) y doble vidrio para tal fin. Oficina de administración, una oficina de discografía donde guardamos nuestros materiales realizados y un living para recibir a los clientes con atención personalizada por dueños y empleados.

1.8. Estructura de la organización:

Debemos realizar un análisis de la estructura interior de la organización, ya que este aspecto tiene especial importancia debido a que su incidencia es directa en la eficiencia de la misma.

Una estructura pequeña excesivamente flexible, de tal modo que le quite rigidez para adecuarse a los negocios cambiantes que se puedan encarar, constituirá una ventaja muy marcada.

En cambio si la estructura fuera rígida, de un tamaño inadecuado al nivel de operaciones de la organización, estaríamos en presencia de una debilidad que no colaboraría en el logro de los objetivos.

Recursos humanos

Los análisis de administración se han inclinado en los últimos tiempos por precisar la importancia creciente de los recursos humanos en la marcha y/o supervivencia de las organizaciones.

Es innegable que el personal constituye uno de los factores críticos a considerar en el análisis de la organización. El hecho de que se detecten aspectos tales como la identificación con la organización, la subordinación de sus intereses particulares al interés del conjunto, la flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes, el nivel de preparación y el deseo de superación, serán en caso de ser positivos, fortalezas muy importantes que facilitarán la gestión en su conjunto.

Lo opuesto ocurrirá si estos factores son negativos, afectando también de manera gravitante, el logro de los objetivos organizacionales.

Nuestra empresa está compuesta por un Directorio conformado por los socios mencionados anteriormente en el estatuto, quienes tendrán a su cargo el gerenciamiento de la organización. El personal jerárquico debe aplicar un modelo de gestión que sea bien considerado por parte del total de los empleados, lo cual favorece a potenciar los resultados totales, constituyendo un punto fuerte para la organización.

Aspectos tales como la gestión grupal, adecuado grado de delegación, participación integral en la toma de decisiones, motiva y cohesiona al personal lo cual tiene una gran importancia.

Tendremos un staff de Administración y RRHH a cargo de los dueños y tres áreas correspondiente a Producción y contenido de programación, Edición de publicidades, Soporte técnico y Ventas.

A) Administración y RRHH

Se planificarán, organizarán, ejecutarán y controlarán los distintos procesos administrativos, como: liquidación de sueldos, planes, estrategias, programas de trabajo y todo lo referido al personal, análisis de nuevos proyectos entre otros.

B) Producción y Contenido de Programación

- Diseño y armado de programas y microprogramas.
- Relación con multimedios.
- Desarrollo y armado de mensajes institucionales para radiodifusoras.

- Artística y contenidos de programas.

C) Edición de publicidades

- Grabación y edición de voces.
- Desarrollo de material para Radio.
- Publicidad Institucional de servicios.

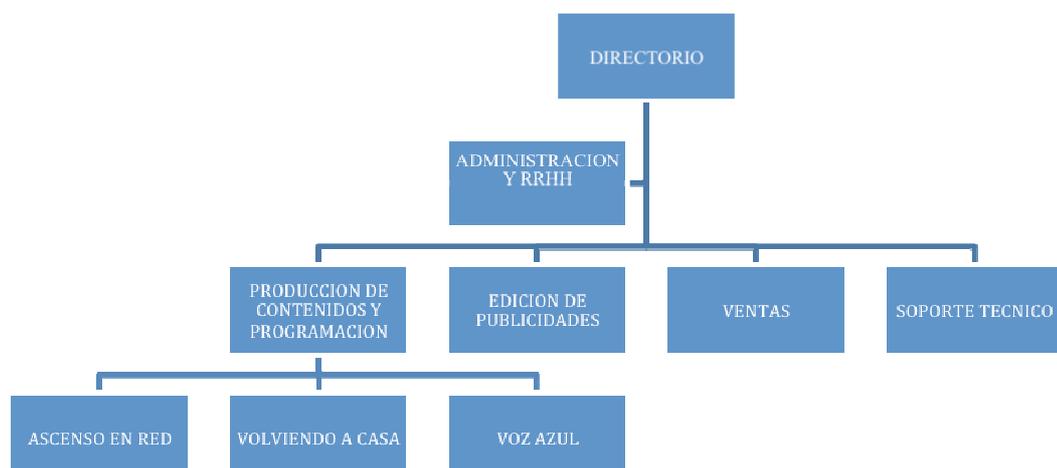
D) Soporte técnico

- Soporte para transmisiones, conexión de equipo.
- Mantenimiento de Redes y Recursos Informáticos.
- Actualización de infraestructura.

E) Ventas

- Investigación, armado y posicionamiento de mensajes publicitarios.
- Asesoramiento y planificación estratégica permanente.
- Diseño de campañas publicitarias.
- Asesoramiento y ventas.
- Creación de nuevos negocios.

Organigrama



1.9 Cadena de Valor:

El análisis de la cadena de valor, es una técnica original Porter, creada con el fin de obtener ventaja competitiva. Este modelo teórico permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente.

“En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han agregado a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente. Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento”.³

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

Home Record S.A. es una productora de audio que se distingue de las empresas de servicios a partir de una ventaja competitiva bien definida y es la velocidad con que entregamos

³ Gestipolis. Cuál es la importancia de la implementación de la cadena de valor de Porter en una empresa industrial, ventajas y desventajas de este tipo de análisis. 04/2001.

<http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no12/cadenavalorporter.htm>

los trabajos. Entendemos que es un medio muy dinámico en el caso de las publicidades, por eso sabemos que el cliente necesita tiempo para analizar la pieza antes de mandarla al aire con su pauta. Nosotros le damos ese tiempo y le permitimos decidir entre varias opciones. Por otro lado en el caso de los programas radiales, nuestro compromiso fundamental es la actualidad noticiosa, por eso sabemos que la rapidez es fundamental para captar los momentos y testimonios más importantes.



4

1.9.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio de posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias, que en nuestro caso se estructuran de la siguiente manera.

Logística interna: comprende la recepción de pedidos por internet o vía telefónica, gestión, seguimientos y distribución de los comerciales y archivos de audio.

Operaciones: está asociado con la transformación de las grabaciones de nuestros locutores en la forma final del producto, como: producción, grabación, edición, locución, postproducción y entrega.

Logística Externa: Actividades asociadas con la recopilación, exclusivamente con el área de ventas y de cómo les llega el producto a los compradores. Por ejemplo: recolección de pedidos, programación y entrega del producto.

⁴ Gráfico "Cadena de valor". Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

Mercadotecnia y Ventas: Son actividades referidas a los medios por los cuales el comprador puede comprar el producto, como también aquellas que inducen al cliente a hacerlo, como: publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canal, en nuestro programa existe el spot de autopublicidad y relación con los multimedios.

Servicios: Relacionada con las actividades que prestan el servicio para realzar o mantener el valor del producto, como instalación de equipos para transmisión y ajuste del producto.

1.9.2. Actividades de Apoyo

Abastecimiento: Se refiere a la compra de insumos usados en la cadena de valor de la empresa, estos insumos están asociados con las actividades primarias, como por ejemplo: sonex, micrófono, software para la edición, placa de audio y sala de grabación en general.

Desarrollo de la tecnología: Consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. Cada actividad va a representar la tecnología y el conocimiento (know how) dentro del equipo de proceso, apoyado en las diferentes tecnologías en las actividades de valor, incluyendo áreas como informatización de sistemas de entrada de pedidos.

Administración de los Recursos Humanos: Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo del personal, respalda tanto las actividades primarias como las de apoyo. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva, a través de su papel en determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

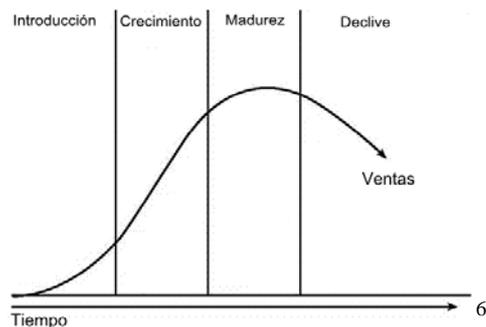
Infraestructura de la empresa: Consiste en varias actividades incluyendo la administración general, planeación y finanzas. La infraestructura abarca a la cadena de valor completa y no a las actividades individuales.

1.10 Ciclo de vida de la organización:

Todas las empresas, como cualquier organismo, viven su expansión y nacimiento como un ciclo de vida. Este período puede resumirse en una “serie de etapas de desarrollo, más o

menos largas, conocidas dentro de la teoría de la empresa como⁵:

- Nacimiento
- Crecimiento
- Madurez
- Declinación
- Liquidación



De acuerdo a lo estudiado, detectamos que Home Record S.A es una empresa que se encuentra en una etapa creciente. De esta manera en esta etapa el producto es aceptado en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios. Además se detecta una serie de características:

- Ganarse la aceptación de los compradores o contratantes: Debemos posicionarnos en la mente de nuestros oyentes como referentes de información calificada que lo iremos ganando con el pasar del tiempo. En el caso de nuestros clientes directos, personas que nos buscan para generar un spot publicitarios, el objetivo es abarcar el nicho de las agencias de publicidad.

⁵ De Trejo, Regina. Ciclo de vida de la empresa. 25/08/2008. <http://reginadetrejo.blogspot.com.ar/2008/08/la-empresa-como-cualquier-organismo.html>

⁶ Gráfico: Creación de empresas e innovación a través del ciclo de vida. 24/04/2007. <http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/2007/04/24/creacion-de-empresas-e-innovacion-a-traves-del-ciclo-de-vida/>

- Resolución de problemas en el diseño del producto y la tecnología utilizada: Este punto se desarrollará a partir de la adquisición de experiencia y de la permanencia de nuestros programas al aire.
- Crecimiento de la contratación del personal: Si bien la confianza en nuestro personal es plena debemos pulir los diferentes rangos de comisión en lo que a la venta se refiere.
- Ajustando los procesos productivos: En este punto debemos trabajar la sincronización de nuestro método de trabajo. Haciendo entregas rápidamente y minimizando los posibles errores.

Retos de las empresas crecientes:

- La compra inicial es el mayor esfuerzo. En nuestro caso el departamento y las instalaciones fue lo más representativo.
- La primera operación de las grandes y medianas empresas con Home Record S.A. debe superar las preocupaciones en lo que hace a características del producto y confiabilidad de desempeño.
- Es probable que ingresen empresas del mismo rubro que nosotros más grandes y mejor financiadas que buscan una oportunidad si la industria tiene expectativa de un gran crecimiento. Para ese momento la fidelidad de los clientes será nuestra estrategia de superación.
- Incertidumbre en cómo funcionará el producto, el crecimiento esperado y dimensiones que podrá adquirir.

Problemas estratégicos que las empresas deben enfrentar:

- ¿Cómo financiar las operaciones de arranque e iniciales hasta que empiecen las ventas?
- ¿Qué segmentos del mercado y que ventajas competitivas deben buscar al tratar de lograr una posición líder?
- Las estrategias competitivas de bajo costo o de diferenciación son viables.
- Formar alianzas estratégicas con proveedores claves con el fin de tener acceso a materiales o componentes críticos.

- Buscar nuevos clientes e ingresar a nuevas áreas geográficas.
- Hacer que a quienes contraten por primera vez les resulte más fácil y económico.

Posibilidades estratégicas:

- Utilizar reducciones de precios para atraer al siguiente estrato de compradores sensibles al precio.
- Prepararse para la nueva competencia pronosticando: quienes serán los nuevos integrantes y que tipo de estrategias probablemente empleen.
- Cuando el producto sea familiar para los clientes, cambiar la estrategia de marketing para lograr la repetición y la lealtad a la marca.

CAPÍTULO II: EL SERVICIO

“En el ámbito del marketing, se suele entender por servicio a un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material”.⁷ A continuación explicaremos en detalle cómo se realizan los servicios en Home Record S.A.

2.1. ¿Cómo se llevará a cabo la prestación del servicio?

- Grabación / producción de audio: Home Record S.A. realizará todo tipo de grabaciones multipista en sala, esta grabación puede ser simultánea (interpretan varios locutores). También se realizarán grabaciones en localizaciones exteriores a la sala, escenarios al aire libre, conciertos en directo, auditorios, transmisiones de partidos de fútbol.
- Postproducción de audio: La postproducción consiste en la manipulación de material digital, de los archivos de audio utilizados en publicidad, programas de televisión o radio. El trabajo de postproducción permite modificar digitalmente los archivos con la finalidad de mejorarlos, filtrando o reduciendo ruidos, eliminando frecuencias que no se desean e incorporando fundidos de final o inicio.

⁷ Definición.de. Definición de servicio. Edición 2008-2012. <http://definicion.de/servicio/>

- Composición musical (jingles): Se realizan melodías, bandas sonoras y efectos de audio para, cuñas publicitarias, cortinas de radio, videos, espectáculos audiovisuales, desfiles y presentaciones de productos. La empresa contará con un músico creativo y colaboradores habituales que realizarán este servicio.
- Programas (espacios radiales): La idea nace de producir programas, es decir comprar el espacio en la radio y comercializar los programas segmentando los públicos y los contenidos específicos de cada producción. Hoy por hoy la productora cuenta con 5 producciones radiales:

1. Ascenso en Red

- Horario y días de transmisión: lunes a viernes de 20 a 21 horas
- Emisora: Radio La Red Mendoza 94.1
- Conducción: Sergio Robles
- Colaboradores: Pablo Marotto, Matías Pascualetti, Érica García, Oscar Campi, Facundo Sosa y José Fermosell.
- Contenido: El programa está dedicado exclusivamente al ascenso. Contamos con coberturas diarias de los distintos equipos participantes de los diferentes torneos de ascenso. En resumen las informaciones siempre serán referidas a los Torneos Argentino A, B y Torneo del Interior. El programa incluye entrevistas, móviles en vivo, datos estadísticos, tratamiento de la noticia. Incluye transmisiones en directo de los principales partidos de los equipos mendocinos en los torneos de ascenso.



2. Enredados

- Horario y días de transmisión: jueves de 21 a 23
- Emisora: Radio La Red Mendoza 94.1
- Conducción: Sergio Robles

- Colaboradores: Santiago Santo Tomas
- Contenido: Programa radial de deportes con otra mirada, sin la urgencia de la actualidad periodística deportiva, pero sí con la necesidad de generar atracciones desde el contenido periodístico ligado al deporte, en una salida semanal de dos horas, pretendemos “enredar” oyentes mediante entrevistas que no sólo hablen de pelotas, si no que le den pelota a la vida del entrevistado y su cercanía al deporte. Efemérides del deporte, el deporte y la música, la música y los hinchas, los clubes sociales y su pasado, presente y futuro. Target: Hombres, clase media, media alta de entre 20 y 50 años. Amantes del deporte.



3. Negro Paladar

- Horario y días de transmisión: martes, jueves y sábados. A las 13.15 hs. y 19.45 hs en formato microprograma de 7 minutos. Repite los sábados a las 13.15.
- Emisora: FM Montecristo 93.7
- Conducción: Claudio Laciari
- Contenido: Sobre el nombre: es una construcción hecha en base a una frase del acervo popular y la definición real de la palabra paladar (2fig. gusto y sabor que se percibe en los manjares. 3fig. gusto, sensibilidad para discernir). Objetivo: Brindar un espacio de Comunicación y Difusión sobre la actividad de los

distintos profesionales del vino. Formar opinión para mejorar el servicio del vino en los distintos lugares expendedores del mismo, defendiendo la postura del consumidor. Target: ABC1 25-50 años.



3. Volviendo a casa

- Horario y días de transmisión: Martes a Sábados en 4 micros espacios diarios con presentación u cierre comercial, desarrollo de texto del recuerdo (1m), y luego canción clásica en los horarios: 09 hs, 13 hs, 17 hs, y 21 hs, más programa exclusivo Domingo de 20 a 22hs.
- Emisora: FM Ayer 98.1
- Conducción: Juanjo Cuaranda
- Contenido: Juanjo Cuaranda nos invita a compartir el Decimo primer año en un programa que ya es un clásico, la radio tiene como slogan: “Parte de tu historia personal”, y pretende, día a día, impactar desde la memoria emotiva positiva, una combinación justa de clásicos y noticias de ayer.



4. El Elector

- Horario y días de transmisión: de lunes a viernes, dos veces por día, en horarios estratégicos 7.45 y 13hs. (Eventualmente para las elecciones)

- Emisora: Nihuil AM 680 y FM 98.9
- Conducción: Lic. Eliana Robba y la Lic. Carolina Tricarico
- Contenido: Una herramienta con un objetivo fundamental a cada votante: educación cívica. En un tiempo de cinco minutos con un vocabulario breve y conciso el oyente obtendrá toda la información necesaria que deberá saber para elegir democráticamente a las personas que conducirán nuestro futuro.



5. Conexión Agro

- Horario y días de transmisión: sábados de 8:00 a 10:00.
- Emisora: Nihuil AM 680 y FM 98.9
- Conducción: Pablo Pérez Delgado y Marcelo Bustos Herrera
- Contenido: Impulsamos el fortalecimiento de la integración rural y de las asociaciones de productores agropecuarios, su tecnificación y calificación, por ser elementos fundamentales para el desarrollo del sector. También entendemos que el desarrollo humano dentro de una agricultura sostenible, permite el arraigo rural y la dignificación de la vida en el campo. Por eso propiciamos la asociación en las cadenas agrícolas, la modernización tecnológica, el fortalecimiento de la institucionalidad agraria y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural de nuestro país. En este sentido sumamos a los distintos protagonistas del quehacer agroindustrial mendocino y ponemos a su disposición, notas, entrevistas e información calificada que les sirvan de soporte a sus proyectos comerciales e institucionales en orden a lograr una mejora competitiva en la cadena de valor.

6. Voz Azul

- Horario y días de transmisión: martes de 21:00 a 23:00
- Emisora: Radio La Red Mendoza 94.1

- **Conducción:** Facundo Sosa y Matías Pascualeti

Contenido: Reflejar toda la actividad deportiva, social e institucional del Club Sportivo Independiente Rivadavia. Ofrecer un espacio para que el seguidor del club manifieste sus opiniones sobre la actualidad deportiva e institucional. Mostrar la importancia de Independiente Rivadavia en el fútbol de Mendoza y del Interior del país.



2.2. Proceso de prestación del servicio

Obviamente todos los trabajos comienzan con un contacto formal o informal con el cliente y el posterior diseño de un presupuesto ajustado a los servicios que demanda de Home Record S.A., sean integrales o específicos, y las diferencias se dan en la ejecución del trabajo.

Todos los servicios tienen en común la necesidad de estar en contacto permanente con el cliente para asegurarnos de que el resultado y la línea de trabajo es la que él demanda. Indicamos a modo de referencia el proceso de postproducción de audio.

• Servicio de postproducción de audio

La postproducción de audio implica los siguientes procesos:

1. Grabar el material (en caso de no disponer de él) se grabará el sonido en directo o en estudio, mediante cualquier medio magnético analógico o digital.
2. Editar el material e insertar los efectos: Para ello se utilizan diferentes programas como Apple SoundTrack, Protools, Sound Forge, que son conocidos por los editores. En este proceso se eliminan silencios, ruidos molestos y se reajustan sonidos hasta equilibrar sonoramente el archivo.
3. Mezclar: Se cargan los archivos editados y retocados uno a uno en un software multipista y se generan los distintos ambientes mezclando los archivos. Esta mezcla se hace siguiendo el criterio lógico y creativo, bien del técnico, bien del cliente. En este proceso se condensan los archivos

grabados en diferentes pistas (24, 32, 48...) en un archivo de audio estéreo con sólo dos canales - izquierdo o derecha para una mezcla en estéreo o una mezcla en 5.1 canales en el caso de los DVD Dolby Digital.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETITIVO

Una parte importante del análisis de la industria es ahondar en el proceso competitivo con el propósito de descubrir que tan poderosas son cada una de las fuentes de presión competitiva, y así crear una estrategia exitosa.

Para efectuar este tipo de análisis hemos decidido utilizar el Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo demuestra que el estado de la competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas y utiliza este instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas:

3.1 Rivalidad entre competidores

Generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la que consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador entre las empresas rivales. La manipulación competitiva entre las empresas rivales es un proceso dinámico y en constante cambio.

En nuestro caso puntual determinamos que uno de los factores nos llevan a una rivalidad poderosa es que, el costo del cliente para cambiar de marca es bajo (muchos programas radiales), mientras mas bajo sea el costo del cambio más fácil resulta que los vendedores rivales traten de atraer a nuestros clientes.

La rivalidad se intensifica al aumentar el número de competidores, debido a la gran cantidad de empresas existentes en el rubro. Sin embargo apostamos a que una buena estrategia

nos va a permitir entrar en el mercado y posicionarnos, ya que nos encontramos en un mercado amplio, de rápida expansión, cuya tendencia nos otorga la posibilidad de que todos puedan crecer por más que hayan suficientes competidores

En los últimos años ha aumentado el número de creación de empresas similares, aprovechando los nuevos huecos de mercado que no cubren los grandes estudios.

Los criterios que determinan las diferencias entre los distintos estudios son:

- **Calidad de los equipos.** Indudablemente a mayor calidad de los equipos de trabajo supone mayores posibilidades de obtener un resultado final superior a la competencia. Si bien disponer de un buen equipo no garantiza un buen resultado, en este sentido Home Record S.A. no presentará diferencias respecto a la media, ya que sus equipos no son los más costosos ni de mejor calidad, sino que están en la franja intermedia.
- **Cachét del estudio.** Como ya se ha comentado, un elemento determinante en la elección de uno u otro estudio en muchas ocasiones están directamente relacionados con el “caché” o el prestigio del estudio donde se han realizado las grabaciones, sin entrar en el análisis concreto de la calidad del trabajo.
- **Cumplir los plazos de trabajo.** Se buscará la seriedad en el cumplimiento de plazos para realizar los trabajos para las agencias y estas a su vez tienen que cumplir plazos con terceras es algo valorado en el sector, y que dada la interdependencia de las empresas, puede convertirse en un elemento diferencial de Home Record S.A.
- **Disponibilidad para asumir trabajos y plazos.** Derivado de la urgencia de los trabajos en muchas ocasiones estos se pueden retrasar. No dejaremos de insistir en responder afirmativamente al encargo de un trabajo composición, limpieza de audio y grabación. Que servirá como

precedente para futuras colaboraciones.

3.2 Amenazas de nuevos ingresos al sector

La amenaza competitiva de ingreso a un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras para el ingreso y la reacción esperada de las empresas existentes al nuevo ingreso. Estos peligros serán más poderosos, cuando las barreras son bajas, hay un considerable grupo de candidatos, las empresas ya establecidas no pueden o no están dispuestas a combatir con energías los esfuerzos de un recién llegado por lograr una posición en el mercado y el competidor potencial puede esperar utilidades atractivas.

Analizando nuestra industria en particular vale destacar que:

- Posee requerimientos de recursos significativos, mientras mayor sea la inversión de capital más limitado será el grupo de participantes potenciales. Los requerimientos de capital más obvios están asociados con la calidad de audio y el equipo de grabación, las instalaciones, las reservas de efectivo para cubrir pérdidas iniciales, etc.
- Un factor negativo que deberemos sortear es la incapacidad de contar con una Economía de escala, esto nos condiciona a aceptar una desventaja de costo y rendimientos más bajos. El hecho de tratar de superar las economías de escala ingresando desde un principio sobre una base de gran escala, puede tener problemas de exceso de capacidad a largo plazo (hasta que aumente el volumen de ventas) y, por consiguiente, amenazar las participaciones de mercado de las empresas establecidas que ejercen represalias en forma agresiva (reducciones de precios)
- Con respecto a las preferencias de la marca y lealtad del cliente, consideramos que en nuestro caso no será una barrera alta, debido a que nuestra empresa no apunta al consumidor final, sino a las agencias de publicidad y reconocidas marcas por consiguiente estimamos que el factor determinante a la hora de elegir el producto será que este sea de buena calidad acompañado de un precio acorde y no la preferencia hacia una marca puntual.
- En cuanto a los costos, nos encontramos en desventaja al competir con empresas y productoras con más conocimientos prácticos, debido a que ellas cuentan con una

reducción en sus costos como consecuencia de la experiencia y otros beneficios de la curva de aprendizaje.

- Las políticas reguladoras del gobierno no limitarían nuestro ingreso, debido a que no se necesita un permiso o licencia especial, por ende el ingreso no estaría controlado por el gobierno, lo que si debemos tener en cuenta son las regulaciones de seguridad y los estándares de impacto sonoro y ambiental.

3.3 Poder de negociación de los clientes

Los comparadores son una fuerza competitiva poderosa cuando pueden ejercer un apalancamiento en las negociaciones en lo concerniente a precio, calidad, servicio u otros términos de venta. Es probable que no todos los compradores del producto de una industria tengan igual poder de negociación con los clientes; algunos pueden ser menos sensibles al precio, la calidad o el servicio.

Analicemos algunos puntos relevantes en nuestro proyecto:

- Un factor negativo a tener en cuenta es el bajo costo de los compradores para cambiar de marca. En este caso los compradores ganan un espacio de negociación adicional, debido a que poseen la flexibilidad necesaria para cambiar de marca o recurrir a varias agencias a un costo muy bajo o sin ningún costo. Una de las razones primordiales se debe a que el producto no es diferenciado en cuanto a innovación tecnológica, es virtualmente similar al que pueden ofrecer nuestros competidores.
- Para restar el efecto negativo mencionado en el punto anterior, contamos con una gran relación con uno de los multimedios (UNO) más reconocidos de la provincia y el país, además de trabajar con grandes empresas que cuentan con nuestros servicios, esta particularidad le resta poder de negociación para obtener concesiones.
- No existe la posibilidad o es muy poco probable que las agencias realicen una integración hacia atrás en el negocio, lo cual este punto específico deja de ser una barrera alta a considerar al evaluar la inclusión en la industria.
- Debido a que los compradores no cuentan con la información sobre precios y costos de nuestro producto, este no sería un apalancamiento en las negociaciones.

3.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de un grupo de empresas rivales son una poderosa fuerza competitiva siempre que tengan suficiente poder de negociación para colocar a ciertos rivales en una desventaja competitiva basada en los precios que pueden exigir, la calidad y el desempeño de los artículos que proporcionan o la confiabilidad de sus entregas.

Que los proveedores tengan una fuerza competitiva poderosa o débil también va a depender de las condiciones de mercado en la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporcionan.

Detallamos a continuación nuestro análisis:

- Como los elementos necesarios para la composición del producto (programas o publicidades) son locutores y periodistas que están disponibles en el mercado abierto y no escasean, debido a que hay un gran número y trabajamos con una amplia variedad de voces, no consideramos que sea una fuerza competitiva poderosa o significativa.

3.5 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza competitiva planteada por los productos sustitutos son poderosas cuando éstos se encuentran fácilmente disponibles y tienen un precio atractivo, cuando los compradores creen que los sustitutos tienen características comparables o mejores y cuando el costo del cambio para el comprador es bajo.

La magnitud de las presiones competitivas depende de tres factores:

- *Si hay disponibles sustitutos a un precio atractivo.* En este punto observamos que es una fuerza competitiva bastante importante, debido a que hay una gran variedad de productos similares, como: publicidades en gráfica tanto en digital como impresos, cartelería, gigantografía, los cuales se comercializan a precios similares o más bajos, generando una gran competencia y asignando como consecuencia un techo al valor agregado que

podríamos cobrar por el producto, lo que nos ocasiona una presión por reducir costos para a su vez poder reducir el precio final.

- *Qué tan satisfactorios son en términos de calidad y desempeño.* Ésta disponibilidad de productos sustitutos invita inevitablemente a los compradores a comparar la calidad y el desempeño en función del precio, esto debe impulsarnos a intensificar nuestros esfuerzos para convencer a los clientes de que los atributos de nuestros productos son superiores.
- *La facilidad con que los compradores pueden preferir a los sustitutos.* Este punto hace referencia a lo difícil o costoso que les resulta a los clientes optar por un sustituto. Como ya explicamos en puntos anteriores los costos no son elevados por lo cual es fundamental brindar un producto de muy buena calidad acompañado de un precio bajo y un eficiente servicio de entrega.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Ambiente macroeconómico:

La producción argentina en lo que respecta a productoras de audios se encuentra actualmente en expansión como consecuencia del aumento de los medios de comunicación.

La reglamentación de la nueva ley de medios, no sólo se centró en el reordenamiento de la grilla de canales del cable y en cambios cosméticos como la hora en pantalla de manera permanente. También estableció nuevos límites a la cantidad de publicidad que puede emitir la televisión abierta (hasta 12 minutos por hora) y la paga (hasta seis minutos). Esta disposición despertó gran preocupación entre las productoras periodísticas de televisión, que se financian con auspicios institucionales de empresas y entes públicos y que disponían hasta ahora del doble de tiempo para emitirlos.

Sólo en Buenos Aires hay no menos de 200 productoras independientes de programas periodísticos, en su mayoría de media hora. Se transmiten desde señales del abono básico del cable, como Metro y TN (Grupo Clarín), América 24 (Grupo Uno-De Narváez), Telemax y Canal 26 (Grupo Pierri), principalmente.

El sistema de diferimiento impositivo impulsó una gran afluencia de capitales extra sectoriales, fundamentalmente, de supermercados, industrias de bebidas no alcohólicas y radiodifusoras.

4.2 Ambiente cultural:

La sociedad moldea nuestras creencias, valores y normas. La gente absorbe de forma inconsciente una visión del mundo que define sus relaciones consigo mismo, con otros, con las organizaciones con la naturaleza y con el universo.

La publicidad puede estudiarse como un fenómeno cultural. Conviene abordarla sin olvidar que forma parte de la cultura en la se crea. Así ha ocurrido a lo largo de la historia, los anuncios de cada momento reflejan distintas formas de vida y las aspiraciones sociales de la mayoría.

Influye en los hábitos de las personas más allá de lo relativo a la compra de productos. El lenguaje que utiliza y la realidad que refleja responden a las necesidades, deseos,

percepciones y motivaciones de aquellos a los que va dirigido el mensaje. Está presente en la calle, entra por la pantalla del televisor y se comenta en los hogares cuando el anuncio de turno gusta especialmente o cuando, por el contrario, produce un claro rechazo. No ocupa un lugar reservado, sino doméstico, ligado a la conducta de elección entre opciones materiales, ideológicas y vitales porque sus propuestas pueden ser de cualquier tipo.

La reflexión sencilla es que la publicidad forma parte del mundo en el que estamos, está ligado a la cultura de masas y promueve un determinado consumo cultural. Todo ello es explicable en la medida que se reconoce la interrelación entre lo económico, lo social y lo cultural. Esto explica también la pluralidad de frentes desde los que se inspira la crítica a la publicidad. Cuando la publicidad actúa sobre la demanda, la competencia o los costos, repercute en la aceleración de tendencias y en la diferenciación de la oferta. Este conjunto de variaciones tiene a su vez un efecto de naturaleza social. Se trata de entender que si, por ejemplo, abogamos por suprimir la publicidad, debemos considerar las repercusiones sobre el sistema económico, social y cultural.

Los efectos culturales de la publicidad son múltiples, destacamos algunos:

- **Activa la demanda**, lo que fortalece la posibilidad de muchas empresas.
- **Aumenta la oferta**, lo que permite elegir entre una mayor variedad de tipos, niveles de calidad, precios.
- **Estimula la competencia**, que atrae a nuevas empresas y favorece la mejora de las condiciones de la oferta.
- **Ofrece información** que en algunos casos no obtendríamos por otras vías y que, en general, pueden compararse con otras fuentes.
- **Difunde alternativas** de conducta y de valores diferentes, en función de quién sea el anunciante.
- **Financia los medios de comunicación**, que en su mayoría no existirían sin la publicidad, con el consecuente daño sobre la disponibilidad de oferta mediática y la libertad de expresión.

En definitiva, **el ambiente cultural de la publicidad supera la visión meramente económica del fenómeno.**

4.3 Ambiente demográfico:

Se refiere a todas las características de la población como el tamaño de ésta, la tasa de crecimiento de población de diferentes ciudades, regiones y países; distribución por edad, composición étnica, niveles de educación, conformación de los hogares, sus características y los movimientos regionales.

En el caso de Home Record S.A. se pueden diferenciar clientes específicos y muy distintos entre sí:

- Agencias de publicidad: trabajan con nosotros a gran escala, ya que cumplimos el rol de proveedor. El servicio se basa en la composición de spots (materiales comerciales) para radio y televisión.
- Empresas de bienes y servicios: trabajan con nosotros directamente sin intermediarios (agencias) donde buscan a través de nuestros programas comunicar y publicitar sus campañas. El servicio que se ofrece se orienta a la comercialización de medios y composición de materiales.

4.4 Ambiente legal y gubernamental:

Estamos en el siglo de la información y el público consumidor debe ser debidamente informado, en forma clara y veraz, respecto a las modalidades y características de los productos o servicios que se le ofrecen por medio de las publicidades, evitando que pueda ser inducido a adquirir un producto diferente al que tuvo intención al efectuar la compra o contratar el servicio.

La legislación que existe en torno a la publicidad se enfoca sobre todo en la ley de defensa al consumidor de esta norma se desprenden varios disparadores. Esta ley regula la promociones de bienes o servicios mediante la entrega de premios sujetos al azar (art. 10° de Ley 22.802, Decreto /1153/ PEN/97 y Res. 89-SIC-98) obligando a que exista una forma alternativa de participación, sin obligación de compra, buscándose así evitar la distorsión del

mercado, y que los productos se vendan por sus propias características. Asimismo, por medio de la Res. 789/SIC/98 – vigente a la fecha-, se determina el tamaño mínimo de caracteres tipográficos para leyendas legales obligatorias en publicidades gráficas, televisivas y otras (2mm y/o, según el caso, el 2% de lo que ocupe la pieza publicitaria). Respecto a precios la Resolución 7/SCYDC/02 regula la obligatoriedad de exhibir precios, en moneda de curso legal, y nombrando taxativamente cuatro excepciones al deber citado. El tan usado cartel de “vidriera en preparación” no está permitido ni exime al comerciante de la obligatoriedad de exhibir precios en el horario de atención al público.

Asimismo, el art. 9^a y el 5^a de la 22.802 regulan la publicidad engañosa, es decir cuando pueda inducir a error o engaño al consumidor, respecto a las características o precio, por ejemplo, del producto o servicio ofrecido.

Con respecto al ámbito gubernamental, éste se encuentra regido por la Ley de Medios 26.522, que regula los Servicios de Comunicación Audiovisual en todo el ámbito territorial de la República Argentina.

4.5 Ambiente tecnológico:

Las condiciones del entorno externo incluyen también la tecnología que se perfila sin duda como un soporte fundamental de las organizaciones del siglo XXI.

La velocidad del cambio tecnológico hace que sea necesario actualizarse respecto de cada novedad pero además, de que es lo que viene y no sólo en el corto plazo.

Las variables tecnológicas están cada vez más ligadas al conocimiento, por lo que se puede decir que si no se abre este conocimiento a vastas capas de la población, quedarán excluidas aun de cualquier programa de desarrollo social sostenido.

Uno de los problemas principales de la supervivencia organizacional va a ser la lucha por la inclusión y esa lucha se dirimirá fundamentalmente en el terreno de la tecnología.

Con el avance tecnológico, la optimización de los espacios y los tiempos organizacionales (por la utilización de los recursos de Internet, e-mail, video conferencias, etc.) darán lugar a una profunda innovación en el ámbito de las organizaciones.

Los aspectos innovadores para una empresa de audio pueden ser afectados por las tecnologías utilizadas en software y equipos, sin embargo los aspectos más importantes para la supervivencia y crecimiento de la empresa se deben de orientar no hacia adentro (equipos y tecnología) sino hacia el cliente o clientes finales.

En este sentido los estudios deben adaptar sus productos y métodos de trabajo a nuevas demandas de nuevos clientes potenciales vinculados a la telefonía móvil y por supuesto a Internet, televisiones en Internet, juegos on-line, o radios en Internet.

CAPÍTULO V: EL MERCADO

5.1. Definición del mercado:

Nuestro análisis demuestra que nos encontramos frente a un mercado amplio, en el cual se espera, dentro de los próximos 10 años, una segmentación creciente debido tanto a un incremento en el consumo debido a la publicidad como también en el interés que existe de comunicar y comercializar.

Cabe aclarar que si bien nos encontramos dentro de un mercado amplio, el mismo presenta ciertas condiciones que debemos considerar a la hora de establecer una buena estrategia, como por ejemplo:

- Gran número de competidores
- La rivalidad que existe entre los competidores es un factor importante y a tener en cuenta, debido a que existen marcas muy conocidas y con una gran trayectoria que han logrado un buen posicionamiento.
- El bajo costo de los clientes de cambiar de marca
- Desventaja de no contar con una economía de escala.

En conclusión, podemos decir que estamos en presencia de un mercado que presenta dos caras; por un lado es altamente competitivo y por otro se muestra atractivo y en crecimiento, el cual nos puede permitir en un futuro próximo, llegar a potenciar nuestros productos a otros formatos como por ejemplo en televisión.

5.2. Tipo de necesidad a satisfacer:

La necesidad que vamos a satisfacer es “manifiesta”, esto quiere decir que ese tipo de demanda ya está instalada en el sistema o en ciertos sectores de la sociedad. Tiende a satisfacer la carencia de varios sectores del sistema económico como es la comunicación.

Nuestro propósito es el de brindar en algunos casos programas que resulten atractivos para los clientes. En otros no sólo nos enfocamos a la comunicación a través de los spots sino que también proveemos el servicio de armado del mismo. Incluyendo locución, edición y producción del comercial.

Nos referimos a que si nosotros brindamos a nuestros clientes un producto más económico que el de la competencia, de una misma calidad y con mucha audiencia le permitimos a aquellas agencias que actualmente están trabajando con otros proveedores, reducir sus costos y dar a conocerse a más personas.

5.3. Identificación de los consumidores meta:

La división en grupos de características particulares y el hecho de documentarse sobre éstos resulta útil para determinar el público a quien se dirigirá cada campaña en particular. Para ello lo que hay que tener en cuenta principalmente es la posibilidad de que dicho grupo adopte la conducta que la campaña buscará fomentar.

Hay otras circunstancias que influyen a la hora de escoger un determinado grupo del público; a saber:

- Las políticas gubernamentales en las que se establezcan prioridades con respecto a programas para unos y otros sectores de la sociedad;
- La facilidad de llegar a ese público;
- La posibilidad de que el grupo en cuestión pueda, a su vez, influir en los demás, en virtud de la teoría de “propagación hacia abajo”.

Como hemos explicado anteriormente, nuestro producto está dirigido a las agencias de publicidad y a las grandes empresas para la comunicación de sus productos, del Gran Mendoza, quienes utilizan la publicidad como medio de inversión primordial.

Nuestro análisis sobre los consumidores meta parte de dos grandes consideraciones:

La primera se basa en que no contamos con una estructura lo suficientemente amplia como para competir con las marcas grandes que existen actualmente en el mercado. Esto se basa en que al ser una empresa naciente o nueva no poseemos ciertas condiciones que generan ventajas competitivas, como por ejemplo: el nombre o la marca, el reconocimiento, una trayectoria, la confianza del consumidor sobre el producto o la lealtad del mismo, economía de escala, etc.

La segunda es que habiendo hecho un estudio de mercado sobre la cantidad de agencias de publicidad que existen en Mendoza, nos damos cuenta de que estamos en presencia de un mercado local muy amplio, en el cual no todos se encuentran satisfechos, debido a que hay muchos de ellos que no cuentan con un proveedor específico.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS FODA

Se plantea en el siguiente análisis las principales amenazas y oportunidades que se presentan para el desarrollo de la actividad, así como las ventajas y desventajas de la empresa frente a la competencia.

6.1. Fortalezas:

Se definen como las características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo. Factores internos controlables

- Utilización de tecnología de punta en los distintos procesos, permitiendo una reducción en los costos y una mejora en la calidad.
- Formación profesional de locutores, editores y productores.
- Oficinas modernas y amplias que marcan prestancia.
- Calidad de equipos.
- Red de contactos.

6.2. Debilidades:

Son las falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Son la puerta de entrada de las amenazas. Factores internos controlables.

- Gran variedad de productos sustitutos a costos similares y/o inferiores como la comunicación gráfica y la vía pública.
- Fuerte poder de negociación de los clientes debido a la gran cantidad de oferta en el mercado.
- Incapacidad de contar con una economía de escala.
- Importancia del Cache en el sector y su ausencia en una empresa nueva con locutores con y sin renombre.
- No ofertar servicios de edición de video para entrar en el mercado de la TV.

- Dependencia de colaboradores para trabajos específicos.

6.3. Oportunidades:

Son las posibilidades que presenta el mercado, que sólo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello. Factores externos incontrolables.

- Actividad en crecimiento como consecuencia de la reformulación de la ley de medios.
- Canales de televisión locales y emisoras de radio locales.
- Internet y el gran desarrollo audiovisual en este medio.
- Apoyo de la administración estatal al sector de la comunicación audiovisual.
- Cartera de clientes activa. Referida a auspiciantes y agencias de publicidad que trabajan permanentemente con nosotros.

6.4. Amenazas:

Están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Factores externos incontrolables.

- Proceso inflacionario e inestabilidad.
- Encarecimiento de las maquinarias y equipos importados debido a la devaluación del peso argentino.
- Para controlar las variaciones de los precios, los intermediarios han incrementado en los últimos años el porcentaje que adicionan sobre los productos; trayendo como consecuencia el encarecimiento de los precios con que finalmente llegan los productos al cliente.
- La crisis mundial.
- Implementación de empresas públicas que realicen trabajos similares, productoras que dependen directamente del gobierno.
- Dependencia de la financiación pública.
- Las nuevas tecnologías permiten a grandes empresas de Buenos Aires competir en Mendoza por su prestigio.

El Análisis FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias. Siguiendo esta idea:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse

CAPÍTULO VII: ESTRATEGIA COMPETITIVA Y PLAN DE MARKETING

7.1. Estrategia Competitiva:

“Llamamos estrategia a la selección y organización de actividades futuras que partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente con miras al logro de determinados objetivos”.⁸

Debemos tener presente a la hora de establecerla que:

- a) La visión fundamental de toda estrategia es el futuro.
- b) Siempre involucra un Plan de Trabajo.
- c) Supone la existencia de un ámbito conflictivo.
- d) El propósito es lograr un objetivo previamente establecido.
- e) Implica el uso de recursos variados (físicos, humanos, intelectuales).

Cinco factores básicos:

- I. **Recursos:** ¿De qué elementos dispondremos para alcanzar el objetivo previamente establecido? ¿Están disponibles? Si no disponemos de ellos, ¿podremos conseguirlos?
- II. **Acciones:** ¿Qué pasos debemos dar para alcanzar el objetivo establecido? ¿Cuál es la secuencia? ¿Cuál es su interrelación? ¿Cuál es el orden de prioridades?
- III. **Personas:** ¿Cuáles, cuántas y de qué características se requieren? ¿Qué acciones debe ejecutar cada persona? ¿Están disponibles estas personas?
- IV. **Controles:** ¿Qué mecanismos debemos establecer para medir el cumplimiento de las acciones, pasos y progresos?

⁸⁸ Ediciones Díaz de Santo, La estrategia básica del marketing, Capitulo II. 29/12/1989.

<http://books.google.com.ar/books?id=MICFLc->

[F02sC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=estrategia+a+la+selecci%C3%B3n+y+organizaci%C3%B3n+de+actividades+futuras+que+partiendo+de+los+recursos+disponibles,+se+estructuran+arm%C3%B3nicamente+con+miras+al+logro+de+determinados+objetivos&source=bl&ots=lhblIzuG1V&sig=nTsl5pKMufMhiOtXJboWjvM2Brc&hl=es-419&sa=X&ei=yc1sUKCOG8-t0AHmt4DoCg&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=estrategia%20a%20la%20selecci%C3%B3n%20y%20organizaci%C3%B3n%20de%20actividades%20futuras%20que%20partiendo%20de%20los%20recursos%20disponibles%20se%20estructuran%20arm%C3%B3nicamente%20con%20miras%20al%20logro%20de%20determinados%20objetivos&f=false](http://books.google.com.ar/books?id=MICFLc-F02sC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=estrategia+a+la+selecci%C3%B3n+y+organizaci%C3%B3n+de+actividades+futuras+que+partiendo+de+los+recursos+disponibles,+se+estructuran+arm%C3%B3nicamente+con+miras+al+logro+de+determinados+objetivos&source=bl&ots=lhblIzuG1V&sig=nTsl5pKMufMhiOtXJboWjvM2Brc&hl=es-419&sa=X&ei=yc1sUKCOG8-t0AHmt4DoCg&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=estrategia%20a%20la%20selecci%C3%B3n%20y%20organizaci%C3%B3n%20de%20actividades%20futuras%20que%20partiendo%20de%20los%20recursos%20disponibles%20se%20estructuran%20arm%C3%B3nicamente%20con%20miras%20al%20logro%20de%20determinados%20objetivos&f=false)

- V. **Resultados:** ¿Qué resultados reales y concretos se pretenden alcanzar con la o las estrategias? ¿Pueden ser cuantificados? Estos resultados, ¿aseguran el logro del objetivo global previamente establecido?

Aspectos de los Planes Estratégicos:

- ❖ El horizonte de tiempo: suele contemplar varios años en el tiempo.
- ❖ El alcance: afecta a una amplia gama de actividades de la organización.
- ❖ El grado de detalle: con frecuencia las metas estratégicas se establecen en términos que parecen simples y genéricos, pero dicha amplitud es necesaria para lograr que el personal de las organizaciones piense en el total de las operaciones de la misma.

Planificación estratégica

Es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite. Dicho proceso es un esfuerzo que apunta a la especificación de la estrategia de la organización, contemplando la asignación de responsabilidades para su ejecución, trata de mejorar las capacidades generales de la organización para operar en un medio altamente competitivo.

- a) **Reconocimiento de la visión compartida:** Es una concepción de tipo filosófico y se convierte en la brújula, el motor del futuro, la aspiración esencial de la organización. Este es el paso inicial de todo proceso de planificación estratégica, ya que determinará el rumbo que se va a seguir por parte de la organización.
- b) **Establecimiento de la misión:** Representa los criterios o conceptos empresariales u organizacionales fundamentales constituyendo una síntesis de la naturaleza del negocio. La misión debe estar orientada a los mercados más que a los productos y debe ser realizable, motivadora y específica.
- c) **Fijación de objetivos:** En esta instancia se determinarán las metas u objetivos que se plantea la organización. Hoy se sostiene que estos fines son el resultado de las restricciones internas de la organización, de las personas que deciden y de las influencias del entorno.

James Donnelly cita de manera no excluyente, ocho áreas específicas de fijación de objetivos en las organizaciones:

- ❖ Participación en el mercado
- ❖ Innovaciones
- ❖ Productividad
- ❖ Recursos físicos y financieros
- ❖ Rentabilidad
- ❖ Responsabilidad directiva
- ❖ Actitud de los trabajadores
- ❖ Responsabilidad

d) **Análisis interno:** Se analizará la organización por dentro a efectos de determinar su situación y la posibilidad de que se adecue rápidamente para el logro de los objetivos planteados. El resultado de este análisis será la determinación de las Fortalezas y de las Debilidades que presente por dentro.

Comprenderá el análisis de las siguientes variables:

- ❖ Los productos/servicios
- ❖ La estructura de costos y gastos
- ❖ La estructura de organización
- ❖ El personal
- ❖ El gerenciamiento

e) **Análisis externo:** La planificación debe considerar también el entorno en el cual se encuentra inserta la organización. En un mundo globalizado, la velocidad de los cambios que se producen, la entrada y salida de los nuevos negociadores, la variación de los gustos de los consumidores, etc., son aspectos que pueden determinar la supervivencia o muerte de la organización. Estas variables que forman parte del ambiente externo, determinan qué Amenazas se ciernen sobre la organización como también, qué Oportunidades se le brindan en el mismo ambiente.

Para ello se analizarán:

- ❖ Los clientes
- ❖ El mercado
- ❖ Los competidores
- ❖ Las tendencias del contexto

Estrategias de precios

Preguntas para establecer la estrategia:

- ❖ ¿Es rentable el servicio?
- ❖ ¿Es conveniente mantener el producto o servicio de baja rentabilidad por una razón estratégica (competencia, presencia en el mercado, penetración)?
- ❖ ¿Debo/puedo bajar los costos?
- ❖ En el futuro, ¿le puedo agregar valor al producto para elevar el mismo en la percepción del cliente y poder así subir el precio?
- ❖ Mi posicionamiento de marca, ¿afectaría el precio?

Estrategias:

- ❖ Alto precio si no hay competencia
- ❖ Bajo precio y gran promoción, si los cliente son sensibles al precio
- ❖ Bajo precio y baja promoción si los clientes son extremadamente sensibles al precio y nos confiamos de que eso basta para que lo consuman.

Estrategia a Largo Plazo:

- ❖ Acciones para reforzar la base de recursos y las habilidades competitivas de la empresa
- ❖ Medidas defensivas para combatir las acciones de los competidores
- ❖ Aprovechar nuevas oportunidades (Tecnología, innovación, convenios comerciales)
- ❖ Ampliar la cobertura geográfica
- ❖ Ampliar la línea de productos, mejorar el diseño
- ❖ Investigación y desarrollo

Aspectos que debe tener en cuenta para la fijación del precio

I. Segmento target y posicionamiento

El posicionamiento elegido determina un rango de precios en el cual debemos movernos. Como en nuestro caso el segmento al que apuntamos posee un nivel socioeconómico amplio, ya que estimamos proveer a todas las agencias y reconocidas marcas que invierten en publicidad, decidimos establecer un precio medio/bajo, que sea inferior al de la competencia (como para penetrar en el mercado). Debido a que encuestas realizadas han demostrado que para muchos productos, el consumidor parte del precio para considerar la calidad que compra y no a la inversa, a veces el consumidor percibe una diferenciación a través de la marca o la imagen y está dispuesto a pagar por ella.

II. Costos

En otra época se comenzaba calculando los costos y en base a ello se estipulaba el precio dejando un margen de utilidad. En la actualidad se debe calcular los precios que el consumidor está dispuesto a pagar buscando reducir los costos para cubrir los precios.

III. Características de la demanda

En este punto analizamos el concepto económico de elasticidad de la demanda, proponiendo una relación directa entre precio y demanda. Cada producto tiene una elasticidad, es decir una sensibilidad diferente de la demanda al precio.

Factores que afectan la sensibilidad:

- ✓ La exclusividad y calidad del producto.
- ✓ Presencia de productos sustitutos.
- ✓ Comparación posible entre productos y precios.
- ✓ Precios relativamente bajos en relación al ingreso.
- ✓ Efecto stock.

IV. Precios de la competencia

Este es el factor más importante a tener en cuenta para fijar el precio, en nuestro caso, como estamos ingresando en el mercado, nuestro producto será percibido por el comprador de la misma manera que la competencia, por ende el precio debe ser igual o menor, hasta lograr una diferenciación.

CONCLUSION:

El precio afecta en numerosos aspectos interrelacionados a nuestro negocio:

- a) Nivel de la demanda: para ello es vital conocer cuál es la elasticidad de la misma.
- b) Rentabilidad: una pequeña diferencia de precio puede tener un impacto enorme en la rentabilidad ya que toca a la posible demanda (volumen) y al margen de beneficio.
- c) Posicionamiento de la marca: el precio percibido como un signo relacionado con la calidad.
- d) Competitividad: el precio es comparable con la competencia, es muy visible y puede modificar relaciones con rapidez.
- e) Compatibilidad: debe estar íntimamente relacionado con otras variables de marketing

7.2. Plan de Marketing

Se torna indispensable la necesidad de diferenciar los productos de los servicios. En el primer caso entendemos que “Un producto es un bien que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”⁹. Además el “producto” es parte de la mezcla de marketing de la empresa, junto al precio, distribución y promoción, lo que conforman en definitiva las “Cuatro P”.

Por otro lado nuestro proyecto está orientado a un servicio. Entenderemos por este a “todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores”.

⁹ CAPOMASI, Luis. Marketing de servicios. 2011. <http://dealgunamanera1.blogspot.com.ar/2011/11/marketing-de-servicios-de-alguna-manera.html>

“Las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a tener siempre, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado”.

Es la etapa en que el producto se lanza al mercado y hasta que nuestros programas no sean escuchados en forma masiva, como resultado de ello la empresa no cuenta con utilidades en esta etapa y el crecimiento es lento, por ello debemos contar con los medios financieros suficientes para soportar un tiempo sin ganancias y realizar una publicidad adecuada, de lo contrario el proyecto puede morir.

La mezcla de marketing, o marketing mix, más conocida hace referencia a la combinación de cuatro elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción. Las clásicas “Cuatro P”.

Sin embargo, para el caso de los servicios es necesario hacer una adaptación. Es que se hace necesario agregar tres elementos nuevos, formando una combinación final de siete elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos.

1. **Servicio:** Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho. En nuestro caso particular, los servicios se enfocan a la atención personalizada de cada una de las necesidades de nuestros clientes y la comunicación de sus productos. Básicamente en el circuito de trabajo entran en juego distintos jugadores entre los que se destacan los demandantes (empresas que buscan comunicar), las agencias (quienes proponen la solución creativa) y nosotros como proveedores (materializamos el comercial).
2. **Precio:** Consiste en la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el producto junto con todos los costes no financieros como el tiempo y el esfuerzo, entre otros. Nuestra productora, logra minimizar los esfuerzos y los tiempos de espera ya que nos enfocamos en una estrategia de trabajo muy ágil. De esta manera la respuesta

inmediata es la característica principal de nuestro servicio. Logrando así eficientizar la entrega de los trabajos solicitados.

3. **Plaza:** El término Plaza viene del inglés Place pero es más utilizado como canal, distribución, cadena de distribución, ubicación o cobertura. Gracias a las posibilidades que hoy nos brinda internet nuestra plaza se encuentra distribuida en varias provincias. Por ejemplo, trabajamos para Cinemark a nivel nacional solucionando todas sus necesidades de comunicación de audio. Por otro lado, podemos decir que esta herramienta nos lleva a tener una presencia más dinámica en la provincia y en el país.
4. **Promoción:** es la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren. Debido a un crecimiento desproporcionado y exagerado para nuestra infraestructura en este momento esta herramienta del marketing mix se encuentra en desuso. Necesitamos readaptarnos para poder atender a más clientes de los podemos y que además este elemento no nos juegue en contra.
5. **Personal,** es un elemento de la Mezcla de mercadotecnia utilizado en el marketing de servicios. La importancia de las personas en el éxito de una prestación de servicios es evidente. Estamos convencidos de que un servicio personalizado es la mejor fuente de atención al público. En este momento nuestro personal atiende eficientemente a los clientes a través de una metodología de trabajo. Los ejecutivos de cuentas reciben los pedidos y los derivan a los editores y/o locutores. De esta manera el seguimiento de las tareas se hace de forma escalonada y permite que todos los que componen la empresa estén al tanto de las necesidades del cliente.
6. **Evidencia física:** La evidencia física ayuda a crear el “ambiente” y la “atmósfera” para influir en las percepciones del servicio que tengan los clientes, a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos y rótulos. Uno de nuestros principales fuertes es la infraestructura que poseemos como oficina central de trabajo. Ubicada en el barrio Bombal Sur, con una excelente vista, el departamento cuenta con espacios luminosos, grandes

ventanales y una sala de grabación con última tecnología en sonorización y arquitectura de vanguardia. Como premisa fundamental, atendemos a todos nuestros clientes de forma personalizada, los recibimos atentamente con una colación preparada especialmente para ellos. Procuramos que el ambiente esté en la temperatura justa y con un aroma agradable. El orden y la limpieza son dos detalles que también cuidamos mucho.

7. **Procesos:** Procedimientos operativos de una organización. Estos pueden ser sumamente complejos o simples, muy divergentes o coherentes. Como mencionamos anteriormente la metodología de trabajo contempla la armonía de todos los integrantes de la empresa. Cuando se recepciona un pedido y se baja a los editores y/o locutores, los ejecutivos de venta están en constante comunicación con los clientes y agencias de publicidad. De esta manera logramos generar un vínculo de confianza entre ellos y nosotros. Luego de enviado el material se realiza un servicio de postventa par asegurarnos la calidad del producto.

CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

8.1. Inversión en activos fijos

Año	0	1	Total
Edificios (Total)	300.000,00	0,00	300.000,00
Compra departamento	300.000,00	0,00	0,00
Máquinas y Equipos (Total)	55.800,00	0,00	55.800,00
Sala acústica con sonex (material)	15.800,00		15.800,00
Equipo de audio	15.000,00		15.000,00
Equipo de transmisión	20.0000,00		20.000,00
Hibrido	5.000,00		5.000,00
Informática y Telecomunicaciones (Total)	12.900,00	0,00	12.900,00
Hardware	6.000,00		6.000,00
Software	6.400,00		6.400,00
Equipos de Telecomunicaciones	500,00		500,00
TOTAL	368.700,00		368.700,00

1. Edificios:

Para la concreción del proyecto necesitamos contar con un departamento, cuya ubicación ya fue detallada anteriormente, en el cual efectuaremos el proceso de grabación edición y envasado de los programas y/o publicidades. La misma cuenta con un total de 30 metros cuadrados, por un valor de \$300.000,00.

Los 30 metros del departamento están distribuidos en: 9 metros de la sala de grabación y 10 metros de discografía donde se archivan en soporte de discos externos, dvd o cd los materiales que son armados; el resto del inmueble funcionará como oficina administrativa y comercial.

2. Maquinas y equipos:

- *Sala de grabación:*

Cuenta con una adecuada estructura para ganar acústica y que la calidad del audio sea optima, la misma tiene en sus paredes tanto interna como externa un revestimiento de sonex (material de goma espuma que neutraliza sonidos para que lo único que se escuche dentro de la sala sea la voz del locutor o conductor que esté grabando). Además de contar con una puerta especial más gruesa de lo normal y doble vidriado con el mismo objetivo, micrófono y auriculares de última tecnología es por eso que el monto aproximado de \$ 15.800 (pesos: quince mil ochocientos) para dejarla en las condiciones necesarias para el fin que perseguimos.

- *Equipo de Audio:*

El equipo de audio cuenta con una consola de sonido con distintos canales para grabar las voces, micrófono específico para grabar voces individuales y con opción de grabar sonidos.

Amplificador y parlantes pionner además de la placa de sonido que cuenta la PC la cual es especialmente con la capacidad para grabar y reproducir con alta calidad, hace un Total de \$15.000

- *Equipo de transmisión*

Equipo de transmisión marca Trialcom que nos permite salir al aire de cualquier punto de la provincia. Es el instrumento fundamental y una de nuestras ventajas competitivas de uno de nuestros productos más importantes como es “Ascenso en Red” programa que describimos anteriormente y que consiste en las transmisiones de partidos de fútbol de los torneos de ascenso. También lo usamos para hacer programas especiales desde eventos, por ejemplo el aniversario de una bodega, la cena de los campeones o eventos

extra deportivos. El aparato tiene un valor de \$ 20.000, es un poco más costoso porque la fabrica que los arma es de Buenos Aires.

- *Híbrido*

Un Híbrido telefónico, permite hacer llamados y poder grabar la conversación. Lo utilizamos mucho en nuestro producto “Enredados” ya que a la persona entrevistada le hacemos distintas sorpresas, por ejemplo sacamos al aire a su hija, esposa o un amigo especial. Además nos permite grabar notas cuando la persona no está físicamente en la productora tiene un costo de \$ 5.000,00.

3. Informática y telecomunicaciones:

Lo que necesitaremos para poder realizar control de stock, cuentas corrientes, facturación, pago a proveedores y todas las actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa estará respaldada por un software realizado a nuestra medida llamado MoviNet, el costo del mismo es de \$6000. Pasaremos a mostrar distintas pantallas del sistema:

Con respecto al Hardware compraremos dos computadoras Dell cuyas características del equipo son:

- Modelo Vostro 410
- Procesador: Intel Core 2 Duo 2.73 Ghz
- Memoria RAM: 2 Gb.
- Disco Rígido:200 Gb.
- Monitor LCD 22”
- Incluye mouse teclado
- Impresora Hp d110 Laser negra

Compraremos además dos teléfonos inalámbricos marca Sony en Garbarino con un costo de \$250 cada uno, teniendo como total en gastos en telecomunicaciones de \$500.

8.2. Inversión en capital de trabajo:

El capital de trabajo es aquel que considera todo el dinero o inversión necesaria para que la empresa produzca o pueda desempeñar su actividad, tal es el caso de la materia prima. Este

capital es muy importante ya que una vez armada la organización todavía es necesario considerar una gran suma de dinero para poder comprar todo el equipamiento con materia prima y que estas funcionen.

Dentro del capital de trabajo debemos tener en cuenta también los costos en que se incurre para realizar la constitución de la sociedad, como honorarios de escribanos, publicación en el boletín oficial, inscripción en el Registro Público de Comercio, etc.

Por último el sueldo de nuestros locutores y/o periodistas y editores. En el caso de los locutores nos cobran por material realizado (costo variable) por ende no sería una relación de dependencia para realizar aportes y en caso de los editores el sueldo básico bruto por cada empleado es de \$1940 por mes por media jornada, a esto se le debe descontar los aportes y contribuciones correspondientes. De esta manera estaríamos pagando un sueldo neto por empleado de \$ 1750. En la empresa contamos con 3 editores y 8 periodistas en el cual tendríamos un gasto de sueldos de \$21.340 mensuales.

Capital de Trabajo

Año	0	1	Total
Constitución de Sociedad	3.000,00		3.000,00
Sueldos	21.340,00		21.340,00
TOTAL	24.340,00		24.340,00

8.3. Costos:

El concepto de costo es uno de los elementos más importantes para realizar la planeación, el control y la toma de decisiones. El objetivo de todo emprendimiento consiste en satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles servicios o productos a un precio que permita cubrir los costos y generar una utilidad para la empresa.

Por costo entendemos los esfuerzos monetarios que la empresa realiza a fin de elaborar y vender bienes o en su caso generar servicios, con una expectativa de lograr ingresos en un futuro.

Objeto del costo:

Es todo aquello para lo que sea necesario, según el propósito que se persiga, determinar un costo en forma separada como puede ser una actividad, un producto, un departamento, un proceso, etc.

El término separado resulta esencial, dado que la acción de costear se realiza sobre la masa heterogénea de costos, por lo cual se debe identificar el objeto y los costos que le corresponden.

Factores del costo:

Se entiende por factores del costo todos los recursos necesarios para la concreción de un objetivo, considerando el más amplio espectro de recursos necesarios para la determinación de un costo. Así se incluyen como recursos los:

Materiales o Materia Prima: Elementos o sustancias que se utilizan o consumen en el proceso de fabricación de un producto o prestación de un servicio, conservando o no sus propiedades físicas o químicas originales. En nuestro caso particular debemos aclarar que la materia prima de nuestra empresa es el sonido y la edición del mismo. Sin sonido no tenemos nada que comunicar. Otro punto importante es el espacio de la radio que se transforma en unidades independientes al comercializarse por segundos.

Mano de obra o costo derivado de la utilización de Recursos Humanos: Incluye sueldos, jornales, contribuciones patronales, S.A.C., adicionales como capacitación, vestimenta,

vacaciones y demás prestaciones derivadas de la utilización de recursos humanos en la empresa. Las personas que trabajan en nuestra empresa se dividen en tres categorías: locutores, editores y periodistas. Su remuneración está ligada a la cantidad de trabajos que realizan por mes.

Otros costos: Se incluyen, por exclusión, todas aquellas partidas integrantes del costo que no puedan catalogarse como materiales o mano de obra. Por ejemplo: seguros, impuestos, servicios, etc. Todos los meses recibimos distintas facturas:

- Luz
- Gas
- Teléfono
- Internet
- Modem de internet claro
- Seguro contra incendios y robos
- Impuestos municipales
- Impuesto inmobiliario

Tipos de Costos:

Costo Económico: está relacionado con el desplazamiento de alternativas. El costo del producto que se opta por fabricar dado por el de aquel otro producto desplazado, es decir el costo de la alternativa u oportunidad abandonada.

Costos Contables: se refiere exclusivamente a la suma de valores cuantificables en dinero, que representan consumos de factores de producción realmente incurridos o efectivamente desembolsados para llevar adelante el acto de gestión de cuyo costo se trata. En el caso de la venta de los spots publicitarios sería nuestros locutores y editores traducido a números \$80 por locución, sea femenina o masculina.

Clasificación de costos:

De acuerdo a su **comportamiento** los podemos clasificar en:

Costos fijos o constantes: son aquellos que en magnitudes totales tienden a mantenerse inalterados entre ciertos límites cualquiera sea el volumen de producción o venta. El nivel de costos constantes no es inmutable ni responde en la realidad al mero transcurso del tiempo, sino que puede estar condicionado por influencias de tipo estacional o de temporada, por políticas y decisiones directivas. Ej.: el costo de calefacción muestra una tendencia estacional sin perder su carácter de constante. Estos costos tienden a mantenerse inalterados entre ciertos límites cualquiera sea el volumen de producción o venta. Si tomamos los costos fijos de producción, debemos incluir los costos de sueldos de los trabajadores.

En el caso de los costos de comercialización nos referimos a costos de ir a visitar y buscar clientes ofreciendo nuestros productos, y en los de administración todo lo que se refiere a útiles de oficina, luz, gas, energía eléctrica, factureros, internet, hosting, teléfono.

8.4. Fuentes de financiamiento:

La búsqueda de la mejor alternativa disponible para financiar el proyecto de inversión puede dar como resultado una gran variedad de opciones, elegir la mejor de ellas o aquella que se adapte a las necesidades de la empresa es trabajo del evaluador del proyecto.

Antes de analizar el abanico de posibilidades debemos preguntarnos, por ejemplo: ¿qué es lo que mi empresa necesita? ¿Cuál es la opción más beneficiosa? ¿Qué características tiene?

Luego de realizar un análisis interno de las necesidades de la empresa nos lanzamos a la búsqueda de lo que el mercado nos ofrece. Por ejemplo podemos utilizar nuestro propio capital, asociarnos con otras personas o empresas, recurrir a una institución financiera, incorporar a parientes en el negocio o invitar a algún amigo para que le preste dinero.

En otros casos podrá buscar algunas opciones que le signifiquen disminuir sus necesidades de capital mediante la venta de algún activo, el arriendo de espacios, equipamiento, así mismo podrá recurrir al crédito de proveedores.

Cuando se trate de proyectos de gran envergadura puede recurrirse a fuentes de financiamiento internacionales o del estado como por ejemplo: El Fondo Provincial para la Transformación y el Crecimiento, el cual brinda asistencia financiera a pequeñas, medianas y grandes empresas en los sectores industrial, servicios a la producción, turismo.

Se deberá estudiar las condiciones de plazo, tasas de interés, formas de amortización, garantías requeridas y las barreras que sean necesario superara para la obtención del financiamiento.

Las principales fuentes de financiamiento se clasifican en:

- ❖ Internas: como la emisión de acciones y las utilidades retenidas cada período después de impuesto.
- ❖ Externas: sobresalen los créditos de proveedores, los préstamos bancarios a corto y largo plazo y los arriendos financieros.

Nosotros recurrimos a una entidad financiera muy cercana a la familia que nos brindo el préstamo que nosotros necesitábamos a una tasa relativamente baja y que más adelante la analizaremos en el Procash.

8.5. Valor Actual Neto:

Cuando hablamos de Valor Actual Neto (VAN) nos referimos al valor de la inversión que en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto.

Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa de corte a utilizar, esencialmente hay cuatro opciones:

1. El interés del mercado
2. La tasa de rentabilidad de la empresa
3. Una tasa cualquiera elegida por el inversor
4. Una tasa que refleje el costo de oportunidad

Al aplicar el criterio del VAN se puede hallar un resultado igual a cero. Esto no significa que la utilidad del proyecto sea nula, por el contrario, indica que proporciona igual utilidad que la mejor inversión de alternativa. Esto se debe a que la tasa de descuento utilizada incluye el costo implícito de la oportunidad de la inversión, por lo tanto, si se acepta un proyecto con VAN igual a cero, se estará recuperando todos los desembolsos más la ganancia exigida por el inversionista, que está implícita en la tasa de descuento utilizada.

8.6. Tasa Interna de Retorno:

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, devolviendo un préstamo con esa tasa con los ingresos generados, el proyecto no daría ni ganancia ni pérdida. Evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo.

Para calcular este indicador es necesario determinar por ejemplo los siguientes datos:

1. Flujo de fondos
2. Monto exacto de los fondos que se solicitan
3. Período de tiempo por el que se pide el préstamo
4. Que uso específico se dará al préstamo (capital de trabajo, instalaciones, etc.)

5. Flujo de fondos con el repago incluido para que quienes lo evalúen puedan ver que el proyecto permite devolver el dinero.

Comparando estas ecuaciones con el VAN puede apreciarse que este criterio es equivalente a hacer el mismo igual a cero y determinar la tasa que permite el flujo actualizado ser cero. La tasa así calculada se compara con la tasa de descuento de la empresa, si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse y si es menor debe rechazarse.

La consideración de aceptación de un proyecto cuyo TIR es igual a la tasa de descuento, se basa en los mismos aspectos que la tasa de aceptación de un proyecto cuyo VAN es cero.

8.7 Análisis de Sensibilidad:

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión, que son las llamadas variables controlables (precio, producto, distribución y promoción), y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones, estas últimas las denominamos variables no controlables (competencia, consumidores, ámbito político, entorno económico).

Como consecuencia de ello nuestro análisis o predicciones están sujetos a varios grados de incertidumbre, que es la posibilidad de que la cantidad real de la variable sea diferente a la esperada.

Para hacer frente a la incertidumbre se dispone de muchos modelos complejos que analizan de un modo formal, los valores esperados junto con las distribuciones de probabilidades. Sin embargo, el enfoque más utilizado es la aplicación del análisis de sensibilidad (al modelo de certidumbre).

El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis ayudan a determinar cuáles son las variables más sensibles, es decir las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, como consecuencia se convierte en una herramienta útil para la toma de decisiones.

Analizando nuestra organización vemos que si el proyecto en condiciones base, entrega un V.A.N. de \$519.863,35 y una T.I.R. del 25,81% significa que en principio, habremos podido pagar el préstamo y sus intereses más todos los gastos y costos del proyecto y al cabo de 5 años el mismo habrá rendido un total de utilidades netas de \$519.863,35 arrojando una rentabilidad del 25,81%.

III - CONCLUSIÓN

Conclusión General del Plan de Negocios

Como conclusión podemos destacar que hoy es posible desarrollar un negocio en el sector de la comunicación (publicidad) ya que en principio o como herramienta fundamental, contamos con ventajas competitivas de posicionar nuestros productos en unos de los multimedios más grande del país.

A su vez como resultado logramos determinar que estamos en presencia de un mercado amplio y en crecimiento, debido a la cantidad de grandes empresas que posee Mendoza, con tendencia marcada a la comunicación y publicidad de sus productos ya que día a día crece de forma muy acelerada la competencia.

En base a estas conclusiones es que se decide emplear una “estrategia de precios” como palanca para introducirnos en el mercado, cuyo objetivo es cautivar a aquellos clientes potenciales que no cuentan actualmente con un proveedor y seducir a los que si lo tienen, brindando un excelente servicio a un bajo precio y una buena calidad.

Analizando otros aspectos del plan de negocios vemos como positivo la incorporación de alta tecnología a la industria. Las inversiones que se vienen realizando en la actividad, acompañado de una ley del gobierno (ley de medios) que como mencionamos anteriormente puede ser una oportunidad muy importante para nosotros.

Mediante el uso de una herramienta como es el PROCAHS, hemos conseguido demostrar uno de los objetivos más importantes: **la factibilidad técnica y económica** del plan de negocios.

Una vez analizados los principales puntos del proyecto, observamos que cuenta con todos los beneficios que le otorga desarrollar una actividad y que va a permitir lograr un crecimiento sostenido que nos posibilite mediante la utilización de una estrategia a largo plazo, posicionarnos en el mercado.

Concluyendo con el análisis entendemos que nuestra organización debe ser lo suficientemente flexible como para que sepa y pueda adaptarse a tiempo a los cambios que presentan tanto los mercados, como la situación económica – financiera de nuestro país.

Factibilidad Financiera y Técnica

En cuanto a la factibilidad Financiera del proyecto hemos demostrado que es posible obtener los fondos necesarios para su realización de diversas formas, ya sea mediante el aporte de los socios de la empresa que participan en proporción a sus acciones, o consiguiendo el capital necesario por medio de un préstamo proveniente de cualquier órgano de financiamiento.

La factibilidad técnica está dada ya que existe hoy en día, y en parte gracias a la globalización, la posibilidad de contar con la información necesaria para la construcción de una buena infraestructura adecuada como así también está al alcance poder incorporar nuevos equipos y tecnología necesarios para la elaboración de nuestros productos.

IV- ANEXO

Tasa IVA	21%				
Tasa Interés Préstamo	13%	anual	1,08%	mensual	
Tasa Costo de Capital	0%				
Precio Unit Prod. A	300,00	Precio Unit Prod. D	0,00		
Precio Unit Prod. B	1000,00	Precio Unit Prod. E	0,00		
Precio Unit Prod. C	500,00				
% Financiamiento	50%	s/Inversiones			PROCASH ©
Plazo del Préstamo	5	años	60	meses	Ing. Enzo Castellano Investment Projects
Gastos de Organización	3.000,00	Al comienzo			
Tasa Imp. Ing. Brutos	3,00%				Valor Actual Neto
Impuesto s/intereses	0%				519.863,35
Incremento Valor Residual *	10%	* Justificar			Tasa Interna de Retorno
Costo Var Comercializ.	2,00%	s/vtas.			25,81%
Tasa Imp. Ganancias	35,00%				Proyecto: Tesis
Duración del Proyecto	5	años			Nombre: Martin Cando
Cto Oport Tpo Propio	78.000,00	anual			Empresa: Home Record
SUPUESTOS:					Apellido: Cando
1. Se trabaja sin stock de mat. primas, prod. en proceso y prod. terminados, excepto el del Capital de Trabajo.					Nombre: Martin
2. Las Ventas, las Compras y los Gastos, son al contado.					Apellido: Pizarro
3. El Imp. a las Ganancias se paga en el período que se calcula.					Nombre: Orlando
4. No hay inflación. No hay variación de precios relativos.					Apellido: Tello
5. No hay incobrabilidad ni morosidad.					Nombre: Gustavo
					Apellido: Codina
					Nombre: Diana
Nota: Incremento Valor Residual, ver Hoja de Amortización de Activos Fijos.					Apellido:
					Nombre:

El PROCASH es una herramienta que nos permite realizar el análisis económico del proyecto, su sistema está basado en la vinculación de planillas de cálculos donde los distintos valores operan entre sí arrojando uno de los resultados más relevantes el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

Dentro de lo que son los parámetros del PROCASHS debemos ingresar valores tales como:

- ❖ El porcentaje de impuesto al valor agregado, que afectara al proyecto.
- ❖ El valor de la Tasa de Interés del Préstamo que rondará el 13%.
- ❖ El precio de cada línea de productos.
- ❖ El porcentaje de financiamiento.
- ❖ El plazo del préstamo.
- ❖ El costo de oportunidad del tiempo propio (\$78.000).

- ❖ Los gastos de organización.
- ❖ La tasa del Impuesto a las Ganancias, en este caso es del 35% y está estipulada por la ley para una Sociedad Anónima.
- ❖ El Valor Residual del proyecto.

Este último determina cual será el incremento del valor del proyecto al momento de su venta o a el tiempo estipulado de realización, el cual está previsto en cinco años, tal cual la duración considerada en el análisis. En nuestro caso el mismo nos arroja un resultado del 10 %.

Cuando nos referimos al costo de oportunidad del tiempo propio, se describe la cantidad de dinero que yo dejo de percibir anualmente por dedicarme a esta actividad y dejar la que estaba haciendo en este caso lo predeterminamos en un \$78.000, ya que si no invertimos en este proyecto y sigo trabajando donde estaba con un sueldo mensual de \$6000.

Como ya hemos aclarado oportunamente el valor del VAN significa no sólo que se cubrieron todos los costos y se ha pagado el préstamo con sus intereses, sino que ese valor es la ganancia definitiva. En cambio la TIR hace referencia al porcentaje de rentabilidad del proyecto el cual debe ser mayor al del costo de oportunidad del proyecto si se quiere una mejor rentabilidad con respecto a la alternativa más cercana.

Ventas

Como dijimos anteriormente tenemos dos productos bien diferenciados, uno son los spots comerciales (producto a) que hacemos con las agencias y grandes marcas y el otro son la producción y comercialización de programas al aire (producto b). Las cantidades en el producto a son las cantidad de spots que realizamos anualmente y las cantidades del producto b son los auspiciantes que comunican en nuestros programas. Nos propusimos un crecimiento del 10% anual. Esta planificado que en el año 3 sumemos al proyecto un nuevo concepto de vía pública.

	Año	1	2	3	4	5
Prod A	Cant. A	444	488	537	591	650
	Precio A	300,00	330,00	363,00	399,30	439,23
	Tot \$ Prod A	133.200,00	161.172,00	195.018,12	235.971,93	285.526,03
Prod B	Cant. B	363	399	439	483	531
	Precio B	1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10
	Tot \$ Prod B	363.000,00	439.230,00	531.468,30	643.076,64	778.122,74
Prod C	Cant. C			200	250	320
	Precio C	0,00	0,00	600,00	650,00	700,00
	Tot \$ Prod C	0,00	0,00	120.000,00	162.500,00	224.000,00
Prod D	Cant. D					
	Precio D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Tot \$ Prod D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prod E	Cant. E					
	Precio E	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Tot \$ Prod E	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Ventas \$		496.200,00	600.402,00	846.486,42	1.041.548,57	1.287.648,77
Total IVA Débito Fiscal		104.202,00	126.084,42	177.762,15	218.725,20	270.406,24

Detalle de las inversiones

	Año	0	1	Total
Terreno (Total)		0,00	0,00	0,00
Agrícolas				0,00
Industriales				0,00
Comerciales				0,00
Administración				0,00
Edificios (Total)		300.000,00	0,00	300.000,00
Agrícolas				0,00
Industriales				0,00
Comerciales		300.000,00		300.000,00
Administración				0,00
Máquinas y Equipos (Total)		55.800,00	0,00	55.800,00
Rodado				0,00
Sala acustica (Costo Adquisición)		15.800,00		15.800,00
Equipo de audio		15.000,00		15.000,00
Equipo de transmision		20.000,00		20.000,00
Hibrido		5.000,00		5.000,00
Comerciales				0,00
Informática y Telecomunicaciones (Total)		12.900,00	0,00	12.900,00
Hardware		6.000,00		6.000,00
Software		6.400,00		6.400,00
Equipos de Telecomunicaciones		500,00		500,00
Licencias				0,00
Capital de Trabajo (Total)		0,00	0,00	0,00
constitucion				0,00
Stock Productos en Proceso				0,00
Stock Materias Primas				0,00
				0,00
				0,00

Costos variables

	Prod A	Prod B	Prod C	Prod D	Prod E
Materias Primas					
espacio		303,00			
locutores	80,00		230,00		
Total Mat. Primas	80,00	303,00	230,00		0,0000
Materiales					
1					
Total Materiales	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Mano de Obra					
1					
Total Mano de Obra	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Total Cto. Var. Unit.	80,00	303,00	230,0000	0,0000	0,0000

El cuadro de costos variables de producción unitario hace referencia a los costos en que se incurre para producir cada línea de productos y la incidencia, ya sea en materiales, mano de obra o materia prima que representa cada uno de ellos.

En el caso del producto A, solo debemos tener en cuenta el costo de la locución, el cual cada locutor nos cobra \$80 por cada locución. En el producto B dividimos lo que nos cuesta los espacios de cada programa por las cantidades de auspiciantes, \$303 por auspiciante. En el caso del producto C es la proyección de la colocación de via publica la cual cada fijación será de \$230.

Costos Fijos

	Mensuales	Anuales
C F Producción	21.340,00	256.080,00
C F Administración	2.000,00	24.000,00
C F Comercialización	1.300,00	15.600,00
C F Financieros	110,00	1.320,00
C F Amortizaciones		14.160,00
Total Costos Fijos	24.750,00	311.160,00

El cuadro de costos fijos refleja los valores mensualmente, independientemente de si la empresa vende o no el producto. Estos costos tienden a mantenerse inalterados entre ciertos límites cualquiera sea el volumen de producción o venta.

Por ejemplo si tomamos los costos fijos de producción, debemos incluir los costos de sueldos de los trabajadores.

En el caso de los costos de comercialización nos referimos a costos de ir a visitar y buscar clientes ofreciendo nuestros productos, y en los de administración todo lo que se refiere a útiles de oficina, luz, gas, energía eléctrica, facturas, internet, hosting, teléfono.

Costos totales

Año	1	2	3	4	5
Costos Fijos	311.160,00	311.160,00	311.160,00	311.160,00	311.160,00
Costos Var.:					
CV Prod Pr A	35.520,00	39.072,00	42.979,20	47.277,12	52.004,83
CV Prod Pr B	109.989,00	120.987,90	133.086,69	146.395,36	161.034,89
CV Prod Pr C	0,00	0,00	46.000,00	57.500,00	73.600,00
CV Prod Pr D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CV Prod Pr E	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CV Comerc	9.924,00	12.008,04	16.929,73	20.830,97	25.752,98
CV Imp Ingr Br	14.886,00	18.012,06	25.394,59	31.246,46	38.629,46
Costo Financ	27.153,81	22.700,78	17.494,52	11.407,61	4.291,09
Gs Organizac	3.000,00				
Total	511.632,81	523.940,78	593.044,73	625.817,51	666.473,25

En este cuadro se hace una síntesis del total de costos en que debe incurrir la empresa para poder funcionar, teniendo en cuenta tanto los costos variables como los fijos para cada uno de los cinco años de duración del proyecto.

Total inversiones

Año	0	1	Total
Terrenos	0,00	0,00	0,00
Edificios	300.000,00	0,00	300.000,00
Máquinas y Equipos	55.800,00	0,00	55.800,00
Informát. Y Telecomun.	12.900,00	0,00	12.900,00
Capital de Trabajo	0,00	0,00	0,00
Total	368.700,00	0,00	368.700,00

Flujo de Fondos

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	368.700,00	0,00				
Prestamo	184.350,00					
Valor de Recuperación						334.770,00
Amortizaciones		14.160,00	14.160,00	14.160,00	14.160,00	14.160,00
Devolución Capital del Préstamo		26.325,75	30.778,78	35.985,04	42.071,95	49.188,47
Resultado después de impuestos		-15.432,81	49.699,79	164.737,10	270.225,19	403.764,09
Costo Oport. Tiempo Propio		78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00	78.000,00
Flujo de Fondos	-184.350,00	-105.598,56	-44.918,99	64.912,06	164.313,23	625.505,61
Valor Actual Neto	519.863,35					
Tasa Interna de Retorno	26%					

PROCASH ©
Ing. Enzo Castellano
Investment Projects

El cuadro representa como será el movimiento los fondos o dinero dentro de la empresa teniendo en cuenta todos los ingresos y egresos previstos. Observamos que para el año cero el resultado es negativo, dado que en el se compensa una gran salida de dinero proveniente de la compra de maquinarias y aportes de capital de trabajo, como así también la inversión del departamento, sin tener como contrapartida la entrada de dinero por venta de producto.

Estado de resultados

Año	1	2	3	4	5
VENTAS	496.200,00	600.402,00	846.486,42	1.041.548,57	1.287.648,77
COSTOS	511.632,81	523.940,78	593.044,73	625.817,51	666.473,25
Resultado antes de Imp a las Gan	-15.432,81	76.461,22	253.441,69	415.731,06	621.175,52
Imp. a las Ganancias	0,00	26.761,43	88.704,59	145.505,87	217.411,43
Resultado despues de Imp a las Gan	-15.432,81	49.699,79	164.737,10	270.225,19	403.764,09

Es el cuadro representativo del estado de resultados previsto para la empresa en sus 5 años de vida y de acuerdo a los gastos y ganancial esperadas.

Costo financiero

Año	1	2	3	4	5	Total
INTERESES	22.441,17	18.760,98	14.458,28	9.427,77	3.546,35	68.634,55
IMPUESTO S/INT.	4.712,64	3.939,80	3.036,24	1.979,83	744,73	
IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
COSTO FINANCIERO	27.153,81	22.700,78	17.494,52	11.407,61	4.291,09	

Amortización Activos Fijos

Inversiones	Valor Adquis.	Años Amort.	Cuota Anual
Terreno	0,00	0	0,00
Edificio	300.000,00	50	6.000,00
Máquinas y Eq.	55.800,00	10	5.580,00
Inform. y Telec.	12.900,00	5	2.580,00
Cap. Trabajo	0,00	0	0,00
Totales	368.700,00		14.160,00

Cálculo del Valor Residual o Valor de Recuperación:

Valor de Adquisición de Activos Fijos:		368.700,00
Cuota anual de Amortización:	14.160,00	
Períodos de Amortización:	5	
Amortización acumulada:		70.800,00
Valor Residual Contable:		297.900,00
Incremento Valor Residual:		36.870,00
<i>Nota : El Incremento de Valor Residual es sobre Inversiones en Edificio, Máq./Equip. e Inf./Telec.</i>		

En este cuadro hemos resumido la amortización de los bienes que ha adquirido la empresa, calculando la cuota anual según difieren los años de amortización para cada uno de ellos.

Préstamo Sistema francés

						Ing. Enzo Castellano Investment Projects				
Crédito	184.350,00									
Cuota	-4.456,63	Sistema Francés								
Cta. Nº	Capital Inicial	Interés	Amort.Capital	IVA	IMPUESTO	Capital Final	Interés	Amort.Capital	IVA	IMPUESTO
1	184.350,00	1.997,13	2.040,11	419,40	0,00	182.309,89				
2	182.309,89	1.975,02	2.066,85	414,76	0,00	180.243,04				
3	180.243,04	1.952,63	2.093,94	410,05	0,00	178.149,10				
4	178.149,10	1.929,95	2.121,39	405,29	0,00	176.027,70				
5	176.027,70	1.906,97	2.149,20	400,46	0,00	173.878,50				
6	173.878,50	1.883,68	2.177,37	395,57	0,00	171.701,13				
7	171.701,13	1.860,10	2.205,91	390,62	0,00	169.495,22				
8	169.495,22	1.836,20	2.234,83	385,60	0,00	167.260,39				
9	167.260,39	1.811,99	2.264,13	380,52	0,00	164.996,26				
10	164.996,26	1.787,46	2.293,80	375,37	0,00	162.702,46				
11	162.702,46	1.762,61	2.323,87	370,15	0,00	160.378,59				
12	160.378,59	1.737,43	2.354,33	364,86	0,00	158.024,25	22.441,17	26.325,75	4.712,64	0,00
13	158.024,25	1.711,93	2.385,20	359,51	0,00	155.639,06				
14	155.639,06	1.686,09	2.416,46	354,08	0,00	153.222,59				
15	153.222,59	1.659,91	2.448,14	348,58	0,00	150.774,46				
16	150.774,46	1.633,39	2.480,23	343,01	0,00	148.294,23				
17	148.294,23	1.606,52	2.512,74	337,37	0,00	145.781,49				
18	145.781,49	1.579,30	2.545,68	331,65	0,00	143.235,81				
19	143.235,81	1.551,72	2.579,05	325,86	0,00	140.656,76				
20	140.656,76	1.523,78	2.612,85	319,99	0,00	138.043,91				
21	138.043,91	1.495,48	2.647,10	314,05	0,00	135.396,81				
22	135.396,81	1.466,80	2.681,80	308,03	0,00	132.715,00				
23	132.715,00	1.437,75	2.716,96	301,93	0,00	129.998,04				
24	129.998,04	1.408,31	2.752,57	295,75	0,00	127.245,47	18.760,98	30.778,78	3.939,80	0,00
25	127.245,47	1.378,49	2.788,65	289,48	0,00	124.456,82				
26	124.456,82	1.348,28	2.825,21	283,14	0,00	121.631,61				
27	121.631,61	1.317,68	2.862,24	276,71	0,00	118.769,37				
28	118.769,37	1.286,67	2.899,76	270,20	0,00	115.869,61				
29	115.869,61	1.255,25	2.937,77	263,60	0,00	112.931,83				
30	112.931,83	1.223,43	2.976,28	256,92	0,00	109.955,55				
31	109.955,55	1.191,19	3.015,30	250,15	0,00	106.940,26				
32	106.940,26	1.158,52	3.054,82	243,29	0,00	103.885,43				
33	103.885,43	1.125,43	3.094,87	236,34	0,00	100.790,57				
34	100.790,57	1.091,90	3.135,43	229,30	0,00	97.655,13				
35	97.655,13	1.057,93	3.176,53	222,17	0,00	94.478,60				
36	94.478,60	1.023,52	3.218,17	214,94	0,00	91.260,43	14.458,28	35.985,04	3.036,24	0,00
37	91.260,43	988,65	3.260,36	207,62	0,00	88.000,07				
38	88.000,07	953,33	3.303,10	200,20	0,00	84.696,97				
39	84.696,97	917,55	3.346,39	192,69	0,00	81.350,58				
40	81.350,58	881,30	3.390,26	185,07	0,00	77.960,32				
41	77.960,32	844,57	3.434,70	177,36	0,00	74.525,62				
42	74.525,62	807,36	3.479,72	169,55	0,00	71.045,90				
43	71.045,90	769,66	3.525,34	161,63	0,00	67.520,56				
44	67.520,56	731,47	3.571,55	153,61	0,00	63.949,01				
45	63.949,01	692,78	3.618,37	145,48	0,00	60.330,65				
46	60.330,65	653,58	3.665,80	137,25	0,00	56.664,85				
47	56.664,85	613,87	3.713,85	128,91	0,00	52.951,00				
48	52.951,00	573,64	3.762,53	120,46	0,00	49.188,47	9.427,77	42.071,95	1.979,83	0,00
49	49.188,47	532,88	3.811,85	111,90	0,00	45.376,62				
50	45.376,62	491,58	3.861,82	103,23	0,00	41.514,80				
51	41.514,80	449,74	3.912,44	94,45	0,00	37.602,36				
52	37.602,36	407,36	3.963,73	85,55	0,00	33.638,64				
53	33.638,64	364,42	4.015,68	76,53	0,00	29.622,95				
54	29.622,95	320,92	4.068,32	67,39	0,00	25.554,63				
55	25.554,63	276,84	4.121,65	58,14	0,00	21.432,98				
56	21.432,98	232,19	4.175,68	48,76	0,00	17.257,30				
57	17.257,30	186,95	4.230,42	39,26	0,00	13.026,89				
58	13.026,89	141,12	4.285,87	29,64	0,00	8.741,02				
59	8.741,02	94,69	4.342,05	19,89	0,00	4.398,97				
60	4.398,97	47,66	4.398,97	10,01	0,00	0,00	3.546,35	49.188,47	744,73	0,00
Totales		68.634,55	184.350,00	14.413,25	0,00		68.634,55	184.350,00		

V- BIBLIOGRAFÍA

- CAPOMASI, Luis. Marketing de servicios. 2011.
<http://dealgunamanera1.blogspot.com.ar/2011/11/marketing-de-servicios-de-alguna-manera.html>
- VARGAS TREPEAUD, Ricardo. Proyecto de vida y planeamiento estratégico personal. 2005. <http://www.capitalemocional.com/libros/Proyecto%20de%20Vida.pdf>
- GESTIÓN 21. Creación de empresas para emprendedores. 02/07/2003. Capítulo 7: La visión de la empresa. <http://www.emagister.com/curso-creacion-empresas-emprendedores/vision-empresa>
- CABEZA, Gustavo. Gestión para PYMES. 27/09/2009.
<http://gfcabeza.com/2009/09/27/mision-vision-y-valores-de-la-organizacion/>
- GESTOPOLIS. Cuál es la importancia de la implementación de la cadena de valor de Porter en una empresa industrial, ventajas y desventajas de este tipo de análisis. 04/2001.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no12/cadenavalorporter.htm>
- DE TREJO, Regina. Ciclo de vida de la empresa. 25/08/2008.
<http://reginadetrejo.blogspot.com.ar/2008/08/la-empresa-como-cualquier-organismo.html>
- DEFINICIÓN.DE. Definición de servicio. Edición 2008-2012. <http://definicion.de/servicio/>
- GARCÍA IRUELA, Francisco. Marketing el plan de negocios. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 14 - N° 135 - Agosto de 2009.
<http://www.efdeportes.com/efd135/marketing-el-plan-de-negocios.htm>
- EDICIONES DÍAZ DE SANTO, La estrategia básica del marketing, Capitulo II. 29/12/1989. <http://books.google.com.ar/books?id=MICFLc-F02sC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=estrategia+a+la+selecci%C3%B3n+y+organizaci%C3%B3n+de+actividades+futuras+que+partiendo+de+los+recursos+disponibles,+se+estructuran+arm%C3%B3nicamente+con+miras+al+logro+de+determinados+objetivos&source=bl&ots=lhbIIzuG1V&sig=nTsI5pKMufMhiOtXJboWjvM2Brc&hl=es->

419&sa=X&ei=yc1sUKCOG8-
t0AHmt4DoCg&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=estrategia%20a%20la%20selecci%
C3%B3n%20y%20organizaci%C3%B3n%20de%20actividades%20futuras%20que%20par
tiendo%20de%20los%20recursos%20disponibles%20se%20estructuran%20arm%C3
%B3nicamente%20con%20miras%20al%20logro%20de%20determinados%20objetivos&f
=false

La Ley de Medios punto por punto

1) Democratización y universalización

La regulación de los servicios de comunicación audiovisual en todo el ámbito territorial de la Argentina y el desarrollo de mecanismos destinados a la promoción, desconcentración y fomento de la competencia tienen como fines el abaratamiento, la democratización y la universalización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

2) Servicios de interés público

Se considera a la comunicación audiovisual en cualquiera de sus soportes una actividad social de interés público, de carácter esencial para el desarrollo sociocultural de la población, por el que se exterioriza el derecho humano inalienable de expresar, recibir, difundir e investigar informaciones, ideas y opiniones sin ningún tipo de censura.

3) Órganos colegiados

Se crea la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual, un órgano autárquico y descentralizado, que tiene como función la aplicación, la interpretación y el cumplimiento de la ley. Su directorio estará conformado por un presidente y un director designados por el Poder Ejecutivo, tres directores propuestos por la Comisión Bicameral de Promoción y Seguimiento de la Comunicación Audiovisual, correspondiendo uno a la primera minoría, uno a la segunda minoría y uno a la tercera minoría parlamentarias; y dos directores a propuesta del Consejo Federal de Comunicación Audiovisual. Existirá también un Consejo Federal cuyos miembros provinciales van a representar a los prestadores privados, a las emisoras universitarias, a los medios públicos y a los trabajadores de prensa.

4) Defensoría del Público de Servicios de Comunicación Audiovisual

Se crea la Defensoría del Público de Servicios de Comunicación Audiovisual, un organismo encargado de recibir y canalizar las consultas, reclamos y denuncias del público de la radio y la televisión. Será designado por resolución conjunta de los presidentes de ambas Cámaras.

5) Abono Social

Los servicios de televisión por cable deberán disponer de un abono social. Esta disposición atiende a que, en ciertos sitios, el prestador de servicio de radiodifusión por suscripción a título oneroso, es el único servicio que existe para mirar televisión. Se busca que todos los habitantes tengan acceso a los servicios de radiodifusión y comunicación audiovisual.

6) Desmonopolización

Con el fin de impedir la formación de monopolios y oligopolios, el proyecto de ley pone límites a la concentración, fijando topes a la cantidad de licencias y por tipo de medio. Un mismo concesionario sólo podrá tener una licencia de servicio de comunicación audiovisual sobre soporte satelital; hasta 10 señales sonoras, de televisión abierta o cable (la ley actual permite que una persona sea dueña de 24) y hasta 24 licencias de radiodifusión por suscripción. A ningún operador se le permitirá que dé servicios a más del 35 por ciento del total de la población del país o de los abonados, en el caso que corresponda. Por otra parte, quien maneje un canal de televisión abierta no podrá ser dueño de una empresa de distribución de TV por cable en la misma localidad, y viceversa. También se impide que las compañías telefónicas brinden servicios de televisión por cable.

7) Titulares de las licencias

El proyecto establece que para ser titular de una licencia se ponderarán criterios de idoneidad y de arraigo en la actividad. Excluirá a quienes hayan sido funcionarios jerárquicos de gobiernos de facto, atendiendo a la importancia de los medios en la construcción del Estado de Derecho y la vida democrática. Cuando el prestador del servicio fuera una sociedad comercial deberá tener un capital social de origen nacional, permitiéndose la participación de capital extranjero sólo de hasta un máximo del 30% del capital accionario.

8) Participación de cooperativas

A diferencia de la ley vigente, se permite la participación de cooperativas, siempre y cuando se garantice una porción del mercado a un competidor.

9) Plazo de las licencias

La operación de los medios audiovisuales se hará, según la propuesta, por sistema de licencias y las mismas durarán diez años (hoy son por 15) y se podrán prorrogar por diez años más, previa realización de audiencias públicas. Quienes hayan obtenido una renovación o prórroga, no podrán solicitar una nueva extensión de plazo por ningún título.

Al mismo tiempo esas licencias serán controladas cada dos años, para evitar que con la incorporación de nuevas tecnologías -la digitalización- un licenciatario multiplique sus señales, generando un nuevo modo de concentración.

10) Más contenidos nacionales

Los servicios de televisión abierta deberán emitir un mínimo del 60% de producción nacional; con un mínimo del 30% de producción propia que incluya informativos locales.

Los servicios de televisión por cable no satelital deberán incluir como mínimo una señal de producción local propia. También deberán incluir en su grilla de señales originadas en países del MERCOSUR y en países latinoamericanos.

Las radios privadas deberán emitir un mínimo de 50% de producción propia, que incluya noticieros o informativos locales. El 30% de la música emitida deberá ser de origen nacional. Quedarán eximidas emisoras dedicadas a colectividades extranjeras o temáticas.

11) Igualdad de oportunidades

Las emisiones de televisión abierta y la señal local de producción propia de los sistemas de cable

deben incorporar medios de comunicación visual adicional en el que se utilice subtítulo oculto (closed caption), lenguaje de señas y audio descripción, para la recepción por personas con discapacidades sensoriales, adultos mayores y otras personas que puedan tener dificultades para acceder a los contenidos.

12) Acceso universal para la transmisión de eventos deportivos

Se garantiza el derecho al acceso universal -a través de los servicios de comunicación audiovisual- a los contenidos informativos de interés relevante y de acontecimientos deportivos de encuentros futbolísticos u otro género o especialidad. Los partidos de fútbol y otros encuentros olímpicos que sean de interés para la Argentina se transmitirán por la televisión abierta de acceso libre.

13) Publicidad

Se regula el tiempo de emisión de publicidad con el objetivo de proteger al público contra un exceso de interrupciones publicitarias y promover un modelo de radio y televisión de calidad.

14) Nuevas tecnologías y servicios

A diferencia de la ley anterior, la propuesta contempla el potencial impacto que provocaría la incorporación de nuevas tecnologías y servicios que no se encuentren operativas en la actualidad. Se procura un desarrollo armónico atendiendo a los espacios futuros a crearse por vía de los procesos de digitalización, en los que la pluralidad debe ser garantizada.

15) Radio y televisión estatales más participativos

Se crea Radio y Televisión Argentina Sociedad del Estado, que reunirá a todos los servicios de radiodifusión sonora y televisiva que en este momento se encuentra bajo la órbita del Estado Nacional. El Directorio estará integrado por siete miembros, con un presidente y un director designado por el Poder Ejecutivo y tres directores propuestos por la Comisión Bicameral de Promoción y Seguimiento de la Comunicación Audiovisual, uno por la primera minoría, otro por

la segunda y otro por la tercera. Y se crea un Consejo Consultivo Honorario de los Medios Públicos que garantiza mayor participación social.

16) Medios Municipales y Provinciales

Se reserva para cada Estado Provincial y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires una frecuencia AM, una FM y una de televisión abierta. Cada Estado Municipal tendrá reservada una frecuencia FM.

17) Más voces de la sociedad civil

Se reserva el 33% de las localizaciones radioeléctricas planificadas, en todas las bandas de radiodifusión sonora y de televisión terrestres, en todas las áreas de cobertura, para las organizaciones sin fines de lucro. Además, los pueblos originarios serán autorizados para la instalación y funcionamiento de radios AM y FM y así como de señales de televisión abierta.

18) Medios Universitarios y Educativos

Las Universidades Nacionales podrán ser titulares de autorizaciones para la instalación y explotación de servicios de radiodifusión. Deberán dedicar espacios relevantes de su programación a la divulgación del conocimiento científico, a la extensión universitaria y a la creación y experimentación artística y cultural.

19) Televisión e infancia

Se prevé la creación de un Fondo de Fomento Concursable para la Producción de Programas de Televisión de Calidad para Niños, Niñas y Adolescentes que tendrá como objetivo desarrollar estrategias que permitan producir más televisión y radio de carácter educativo, cultural e infantil.

20) Cine nacional

Se establece, por primera vez, la fijación de una cuota de pantalla. Los canales de televisión abierta y de cable deberán exhibir de forma obligatoria y en estreno televisivo ocho películas nacionales por año. La ley actual no contempla ninguna normativa de promoción del cine nacional.