



TRABAJO FINAL DE CARRERA

**"Elaboración de un Plan de Empresa para la puesta en marcha y posterior desarrollo de una empresa de radiodifusión en la zona de L'Horta."**

**Alumno: JOSÉ MANUEL GALLENT PÉREZ**

**Tutor: D. Aurelio Herrero Blasco**





## **AGRADECIMIENTOS**

**A mi familia por dármele todo.**

**A todas las personas que siempre me han apoyado.**

**A D. Aurelio Herrero por sus consejos y ayuda en la realización de este  
trabajo.**





# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
1.1 Resumen.....	13
1.2 Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas.....	14
1.3 Objetivos.....	19
<b>2. ANTECEDENTES (Situación actual).....</b>	<b>21</b>
2.1 Motivación.....	23
2.2 Aproximación al sector.....	24
2.3 Epílogo.....	33
<b>3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>35</b>
3.1 Análisis macroentorno – PESTEL.....	37
3.2 Análisis microentorno – Fuerzas de PORTER.....	71
3.3 Análisis competencia directa.....	75
3.4 DAFO y CAME.....	79
3.5 Epílogo.....	85
<b>4. OPERACIONES Y PROCESOS.....</b>	<b>87</b>
4.1 Localización y distribución en planta.....	89
4.2 Logística.....	91
4.3 Procesos.....	92
4.4 Epílogo.....	94
<b>5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>95</b>
5.1 Misión, Visión, Valores.....	97
5.2 Forma jurídica y fiscal.....	97
5.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	104
5.4 Organigrama.....	113
5.5 Epílogo.....	117



<b>6. ANÁLISIS DE MARKETING.....</b>	<b>119</b>
6.1 Segmentación y público objetivo.....	121
6.2 Blueprint del servicio.....	128
6.3 Precio.....	131
6.4 Comunicación.....	133
6.5 Distribución.....	135
6.6 Epílogo.....	136
<b>7. ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>139</b>
7.1 Umbral de rentabilidad.....	141
7.2 Balances previsionales. Tres años. Tres escenarios.....	146
7.3 Cuentas de resultados previsionales. Tres años. Tres escenarios.....	147
7.4 Ratios.....	152
7.5 Inversión. VAN y TIR.....	158
7.6 Diagrama de GANTT.....	162
7.7 Epílogo.....	163
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>165</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>177</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Valoración media del grado de interés por la música.....</i>	<i>27</i>
<i>Gráfico 2. Frecuencia del hábito de escuchar música.....</i>	<i>28</i>
<i>Gráfico 3. Penetración de medios de comunicación.....</i>	<i>30</i>
<i>Gráfico 4. Evolución de la penetración de medios de comunicación.....</i>	<i>31</i>
<i>Gráfico 5. Ranking de emisoras de radio.....</i>	<i>32</i>
<i>Gráfico 6. Comparación entre la tasa de crecimiento del número de trabajadores y el crecimiento del PIB.....</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 7. Indicadores macroeconómicos de España en el contexto internacional.....</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 8. Evolución del Euribor anual.....</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 9. Pirámide poblacional de España y previsión.....</i>	<i>50</i>
<i>Gráfico 10. Evolución demográfica de la Comunidad Valenciana y porcentaje con respecto al total nacional.....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico 11. Principales Municipios de la C. Valenciana.....</i>	<i>52</i>
<i>Gráfico 12. Densidad de población en la C. Valenciana.....</i>	<i>53</i>
<i>Gráfico 13. Ranking radios musicales españolas. ....</i>	<i>75</i>



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Análisis PEST.....</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 2. Control de audio.....</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 3. Tablas de mezclas.....</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 4. Giradiscos.....</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 5. Reproductor.....</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 6. Auriculares.....</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 7. Equipo transmisor.....</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 8. Mástil o antena.....</i>	<i>66</i>
<i>Ilustración 9. Estudio de radio.....</i>	<i>68</i>
<i>Ilustración 10. Insonorización.....</i>	<i>70</i>
<i>Ilustración 11. Las 5 fuerzas que guían la competencia industrial. Porter..</i>	<i>72</i>
<i>Ilustración 12. Matriz DAFO.....</i>	<i>80</i>
<i>Ilustración 13. Distribución en planta.....</i>	<i>91</i>
<i>Ilustración 14. Diagrama de procesos.....</i>	<i>93</i>
<i>Ilustración 15. Segmentación.....</i>	<i>125</i>
<i>Ilustración 16. Posicionamiento.....</i>	<i>126</i>
<i>Ilustración 17. Segmentación y posicionamiento de emisoras musicales nacionales.....</i>	<i>127</i>



## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Emisoras de la provincia de Valencia.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 2. Matriz DAFO en <b>METRO FM</b>.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 3. Matriz CAME en <b>METRO FM</b>.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 4. Organigrama.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 5. Blueprint.....</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 6. Precios.....</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 7. Previsión de ventas mensuales del primer año (por producto)....</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 8 Previsión de ventas mensuales del primer año (en moneda).....</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 9 Previsión de gastos mensuales del primer año.....</i>	<i>144</i>
<i>Tabla 10. Gastos fijos y variables.....</i>	<i>145</i>
<i>Tabla 11. Umbral de rentabilidad.....</i>	<i>145</i>
<i>Tabla 12. Cuenta de resultados.....</i>	<i>146</i>
<i>Tabla 13. Escenarios.....</i>	<i>148</i>
<i>Tabla 14. Balances previsionales a tres años.....</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 15. Balances de los escenarios.....</i>	<i>151</i>
<i>Tabla 16. Principios de carácter general.....</i>	<i>152</i>
<i>Tabla 17. Análisis cuentas de P y G.....</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 18. Rendimiento de 2013.....</i>	<i>154</i>
<i>Tabla 19. Rentabilidad financiera 2013.....</i>	<i>155</i>
<i>Tabla 20. EBITDA.....</i>	<i>156</i>



<i>Tabla 21. Ratios de liquidez.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 22. Cash-Flow o flujo de caja.....</i>	<i>157</i>
<i>Tabla 23. Ratios de endeudamiento.....</i>	<i>158</i>
<i>Tabla 24. Inversiones.....</i>	<i>159</i>
<i>Tabla 25. VAN.....</i>	<i>160</i>
<i>Tabla 26. TIR.....</i>	<i>160</i>
<i>Tabla 27. Diagrama de GANTT.....</i>	<i>162</i>



# 1. INTRODUCCIÓN





# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Resumen

Elaborar un plan de empresa para presentarlo a inversores y socios para la puesta en marcha y posterior desarrollo de una empresa de medios a través de radio, ofreciendo el servicio de radio fórmula (música comercial) para las localidades de la comarca de L'Horta.

Queremos ofrecer un servicio de entretenimiento a través de radio, orientándonos a un tipo de oyente con un perfil de edad joven y a los que les guste la música comercial que más suene en cada momento, principalmente del tipo pop y pop-rock. En una primera instancia estaríamos enfocándonos a la población que abarca la zona de L'Horta y alrededores.

La elaboración del presente plan de empresa busca dos finalidades, por un lado obtener financiación para la puesta en marcha del proyecto y por otro lado la de plasmar por escrito cómo lo vamos a llevar a cabo, estrategias comerciales a seguir, conocer los factores de éxito del sector, planificación financiera, etc. que nos permitirá estar mucho mejor preparados para emprender este proyecto con éxito.

Para este fin se ha elaborado el presente trabajo profesional, del que se podrán extraer las conclusiones pertinentes desprendidas de los informes y tablas que en él se hallan y que con todo rigor se han realizado.

El proyecto se elabora para un horizonte temporal de cinco años, tiempo que consideramos suficiente para un estudio de esta índole, y para conocer la viabilidad inicial del mismo. Hay que tener en cuenta que cuanto mayor es la proyección en años, mayor probabilidad de que los resultados obtenidos sean menos precisos debido a la incertidumbre del desconocimiento certero de hechos futuros lejanos.

Los ámbitos que se han tenido en cuenta para la realización del presente proyecto han sido muy amplios ya que se parte de un análisis de la situación del mercado, estando presente también un análisis de la competencia



existente. Por otro lado se analiza e nuestras fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas que pueden influenciarnos. También analizaremos cuáles son los factores claves de éxito en el sector además de saber cuál debe ser la estrategia de desarrollo para alcanzarlos e ir consiguiendo alcanzar retos. Tendremos en cuenta cómo operar y poner en funcionamiento nuestro servicio, analizando las operaciones y describiendo los procesos para implementarlo.

Otros aspectos que hemos tenido en cuenta son la organización de la empresa y la gestión de los recursos humanos, analizando las necesidades de cada puesto y el perfil de profesional necesario para llevarla a cabo.

No cabe duda que para la puesta en marcha de un negocio se hace totalmente necesaria la elaboración de un plan de marketing que responda a las necesidades de darnos a conocer y que determine la estrategia de precios, difusión, distribución, etc., en definitiva el cómo gestionaremos nuestra relación con el entorno, entendiéndose oyentes en nuestro caso, de forma que podamos posicionarnos en el mercado.

Por último, hemos realizado un análisis financiero para determinar de antemano dónde se sitúa nuestro umbral de rentabilidad así como conocer cómo quedaría nuestra cuenta de resultados y balance a tenor de nuestras previsiones y de esa forma determinar si nuestro proyecto es viable en un primer momento o no.

## **1.2 Objeto del TFC y Asignaturas relacionadas.**

### **Objeto del TFC**

El objeto de este trabajo es la realización de un plan de empresa para un negocio que consiste en la creación de una nueva emisora de radio que ofrecerá música comercial, lo que en el argot del sector se le conoce como radio fórmula.



Un plan de empresa es la mejor herramienta con la que iniciar un proyecto de esta índole, ya que por un lado obliga a los emprendedores a plasmar la idea de negocio por escrito, lo cual les obliga de alguna forma a tener en cuenta múltiples aspectos que seguramente en el momento de gestarse la idea pasaron inadvertidos . Por otro lado, en el plan de empresa queda explicado cómo es el sector, se explican todos los detalles para la puesta en funcionamiento del negocio, tanto técnicos como económicos, a la vez que permite evaluar la viabilidad del proyecto.

El motivo por el cual he escogido que mi Trabajo Final de Carrera sea un Plan de Empresa es porque sin lugar a dudas es el trabajo más completo y en el que más asignaturas pueden participar de las que se han cursado durante la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. No hay otro trabajo en el que se englobe a mayor número de asignaturas y conocimientos que en este campo.

La idea de negocio viene porque tengo familiares que pertenecen al sector de las telecomunicaciones, en particular al de la radio, concretamente son locutores de radio. Este sector tiene varios problemas, que sin ánimo de ahondar mucho en ello vienen a resumirse en que se encuentra mal retribuido de cara a los trabajadores, existe mucho intrusismo de personal no profesional y esto, sin duda, aboca a una falta de fidelidad del trabajador hacia la empresa y viceversa. Estos han sido las principales causas por las que se están planteando el iniciar una nueva andadura por su cuenta. La forma elegida es mediante la creación de una nueva emisora de radio y para llevar a cabo este sueño, nada mejor que iniciarlo con un trabajo completo como es la elaboración de este Plan de Empresa.

A continuación hay un listado con los capítulos del proyecto y las asignaturas relacionadas cuyos conocimientos se han usado para su desarrollo.



### Asignaturas relacionadas

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>2. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Introducción a los sectores empresariales</p> <p>Microeconomía</p> <p>Macroeconomía</p> <p>Economía española y regional</p> <p>Economía española y mundial</p>
Breve justificación	<p>Los conceptos de estas asignaturas nos permiten poder conocer las principales características del sector y de su entorno donde nos queremos introducir.</p>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>3. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección Comercial</p> <p>Economía de la empresa I</p> <p>Microeconomía</p>
Breve justificación	<p>La materia estudiada en estas asignaturas nos permitirá conocer los agentes que hay en nuestro entorno y de qué manera estos nos influyen en el negocio. De la misma manera nos permitirá identificar las fortalezas con las que contamos y las amenazas a las que nos enfrentamos.</p>



<b>Capítulo del TFC</b>	<b>4. OPERACIONES Y PROCESOS</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Contabilidad analítica</p> <p>Contabilidad financiera</p> <p>Dirección de producción y logística</p> <p>Gestión de calidad</p>
Breve justificación	<p>Los conceptos aprendidos en estas materias nos servirán para ordenar los procedimientos y optimizarlos, así como para determinar la distribución en planta y llevar un control de la calidad de nuestro servicio.</p>

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Derecho de la empresa</p> <p>Legislación laboral y de la empresa</p> <p>Dirección estratégica y política de empresa</p>
Breve justificación	<p>Seleccionar la forma jurídica de la empresa en función de la responsabilidad que quieran adquirir los socios y dependiendo de la normativa y fiscalidad a la que se quiera someter. Identificar los valores estratégicos de éxito del sector donde se encuentra la empresa. Determinar la misión y la visión de la sociedad.</p>



<b>Capítulo del TFC</b>	<b>6. ANÁLISIS DE MARKETING</b>
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial Marketing en las empresas de servicios
Breve justificación	Los conocimientos aprendidos en estas asignaturas nos permitirán gestionar la relación entre la sociedad y el cliente, mediante la utilización de las distintas herramientas del marketing.

<b>Capítulo del TFC</b>	<b>7. Análisis Financiero</b>
Asignaturas relacionadas	Contabilidad financiera Contabilidad general y analítica Economía de la empresa II Gestión fiscal Matemáticas financieras
Breve justificación	Permitirnos comprender y dominar los conceptos y cálculos financieros para el posterior análisis de las magnitudes calculadas. Por otro lado estudiaremos la viabilidad del proyecto mediante el cálculo del umbral de rentabilidad, y por último decidiremos como acometer la inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio.



## 1.3 Objetivos

El objetivo principal de cualquier plan de empresa es el de plasmar por escrito todo lo que debes tener en cuenta para emprender un nuevo negocio con éxito. Su elaboración no te garantiza el éxito en si mismo pero sí te da mayores probabilidades para que ello ocurra. Esto es así ya que te cuestiona todos los aspectos que debes tener en cuenta para su puesta en marcha, analiza la viabilidad técnica por un lado y la viabilidad económica por otro. Por tanto podríamos encontrar diversos objetivos dentro de un plan de empresa y que a continuación resumimos.

### Principales objetivos:

#### 1. Conocer y analizar el entorno.

Para ello distinguiremos entre **entorno macro**, que hará referencia a la coyuntura económica y política así como los marcos legales que nos afectarán, y el **entorno micro**, donde haremos un análisis de nuestras fortalezas y debilidades.

#### 2. Detallar las operaciones y procesos para su funcionamiento.

En primer lugar decidir nuestro **emplazamiento** (que en nuestro caso no será algo determinante para el éxito del negocio) y nuestro **ámbito de acción** donde vamos a ofrecer nuestro servicio. Posteriormente habrá que determinar la **distribución en planta** de manera que favorezca el trabajado del día a día.

Otra tarea que habrá que abordar es la **relación con los proveedores**, en nuestro caso con las casas discográficas principalmente.

Y finalmente para engranar todas estas tareas y que estén bien organizadas, habrá que **describir los procesos** para facilitar las labores cotidianas de la actividad.

#### 3. Decidir la forma jurídica y concretar la organización de los recursos humanos.

Estudiaremos cual es la **forma jurídica** que mejor nos conviene para el desarrollo de nuestra actividad, en función de las



responsabilidades que los socios quieran adoptar y de las obligaciones tributarias a las que se quieran someter.

Determinaremos cual serán los **puestos de trabajo** necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa y las responsabilidades de cada uno, donde a su vez se elaborará un **organigrama** para su consulta.

#### 4. **Concretar un plan de marketing.**

Conoceremos el mercado al que nos queremos incorporar, así como nuestro **público objetivo** al que ofrecer nuestros servicios, atendiendo lógicamente a sus gustos y preferencias. Para lograr un **posicionamiento** y darnos a conocer entre nuestro público objetivo, emprenderemos las **acciones comerciales** que se estimen oportunas.

#### 5. **Desarrollar un plan económico-financiero.**

Obtendremos una **previsión sobre nuestras cuentas anuales** así como del **resultado** desarrollado por nuestra actividad durante los primeros ejercicios. Analizaremos los distintos **ratios económicos-financieros** para comprender la situación real en este ámbito y por último realizaremos una **análisis de la rentabilidad de la inversión** mediante cálculos con ecuaciones financieras, las famosas VAN y TIR.



## **2. ANTECEDENTES (Situación actual).**





## **2. ANTECEDENTES**

### **2.1 Motivación**

En mi opinión un Plan de Empresa es el mejor Trabajo de Final de Carrera que se puede elaborar, ya que es un trabajo que recoge la mayoría de las disciplinas que se han podido cursar durante los años de estudios de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas dentro de la Universidad Politécnica de Valencia. Abarca aquellos conocimientos que han ido trabajando a lo largo de los cursos y además pueden aplicarse de manera práctica para la puesta en marcha de forma real de cualquier negocio.

En mi caso tenía claro que mi trabajo final de carrera sería el presente por los motivos que acabo de mencionar y por otro lado porque en mi entorno familiar se encuentran en este momento personas que se están planteando el emprender esta gran aventura que es la de crear de forma real un nuevo negocio.

Se trata de profesionales que se encontraban, hasta hace muy poco tiempo, ejerciendo como locutores y técnicos de radio en la comarca de "La Costera" durante más de 6 años, ocupando posiciones de locutor, comercial e incluso desarrollando funciones de dirección en numerosas situaciones. Esto les ha proporcionado una visión completa de todo el negocio, han ido adquiriendo experiencia en identificar las necesidades del consumidor y la estrategia de marketing-mix correcta y conocen como han de locutar programas de radio fórmula. Por motivaciones diferentes han decidido dejar sus actuales trabajos para emprender su propio negocio empresarial. Me comentaron sus inquietudes y me solicitaron colaboración al respecto, algo a lo que por supuesto no me podía negar, a la vez que estaba deseando que me lo pidieran ya que yo también deseaba colaborar con mi aportación.

### **2.2 Aproximación al sector**



La radio no se entiende sin música. Desde su origen, el medio radiofónico pensó en el contenido musical para realizar sus transmisiones experimentales y configurar posteriormente su programación. La radio inició una relación con la música que a lo largo del siglo XX se ha tornado cada vez más estrecha. Si en un primer momento, las empresas radiodifusoras adaptaron acústicamente sus estudios para grandes orquestas, grupos de cámara, coros, conjuntos e intérpretes de música ligera, etc., con el consumo masivo del disco, la radio se decidió por la música grabada para enfrentar la crisis de audiencia y anunciantes provocada tras la llegada de la televisión. A partir de 1950, la radio emprendió un nuevo camino que le condujo hacia la especialización. El *Top 40*, cuyo principio de programación se resume en la emisión constante y repetida de la actualidad discográfica, fue el origen de la especialización radiofónica y la primera expresión de la radio de formato musical.

El nacimiento de la radio de formato musical, originario en Estados Unidos a mediados de los años cincuenta, provocó el paso de la radio tradicional a la radio moderna. A partir de este momento, primero en el mercado norteamericano y posteriormente en el resto de radiodifusiones desarrolladas, se generaron diferentes modelos de radio -con nuevas ideas de programación- producto del nuevo modo de entender lo radiofónico. Este proceso conllevó la ruptura del concepto unitario de radio, originando la distinción básica entre radio generalista y radio especializada para diferenciar ambos planteamientos radiofónicos.

El formato musical es estrategia de programación prioritaria de la radio comercial europea, disponiendo de una notable aceptación entre los oyentes, donde en algunos países como España, Francia o Italia, su seguimiento alcanza entre el 34% y el 30% del total de audiencia radiofónica. Hasta el momento, la radio musical es la especialización radiofónica más extendida.

La **radiofórmula** es un término radiofónico que hace referencia a aquellas emisoras de radio que tienen un modelo de programación monotemático. No se debe confundir con las radios especializadas ni con los programas temáticos que algunas emisoras incluyen dentro de su parrilla de programación. Estos



últimos ocupan solamente una franja horaria mientras que en el caso de la radiofórmula la parrilla entera se dedica a un único tema.

La programación de una radiofórmula mantiene una estructura formal repetitiva, sin división de programas, como si toda la programación correspondiera a un programa único. Dos claros ejemplos de radiofórmula son las emisoras “Radio 5” de “Radio Nacional de España” y “Cadena 100” del grupo “Radio Popular S.A.”

Las radiofórmulas más habituales son las musicales, tanto de música clásica como moderna, y las informativas. Existen también otros modelos de radiofórmula, como pueden ser las dedicadas a temas de salud o religiosos, aunque son menos frecuentes. La televisión ha adoptado también este tipo de formato monotemático con cadenas que emiten información las 24 horas (por ejemplo, CNN), deportes (Eurosport) o música (MTV).

Dentro del abanico de las radiofórmulas musicales encontramos muchas variables. Existen decenas de nombres para catalogarlas. No obstante, los formatos esenciales son los siguientes:

- **CHR** (*Contemporary Hit Radio*, radio de éxitos contemporáneos), el modelo más juvenil. Enfocado a un público de menos de treinta años. Su programación se basa en temas actuales y los locutores se convierten en prescriptores de discos. Los 40 Principales, Europa FM, Gaztea, Hit FM y Cadena 100 responden a este formato.
- **AC** (*Adulto Contemporáneo*). Categoría en la que se incluye Ràdio Estel, RAC 105, Si Radio de Galicia, M80 Radio o Kiss FM. Canciones de las últimas tres décadas radiadas por locutores que tratan de ser meros acompañantes del oyente.
- **Urban contemporary**. Radio de estilos menos comerciales que las anteriores pero de gran aceptación por parte del público urbano. Emisoras de rap, dance, funk,... (Ej. Máxima FM).
- **AOR**. Emisoras de rock, como Rock & Gol.



Como hemos comentado anteriormente, este formato se creó en Estados Unidos en los años 1950 como respuesta a la masa de audiencia que estaba perdiendo la radio en favor de la televisión. En España apareció gracias a un Decreto Ley en 1965 que pedía que todas las emisoras que emitían en Onda media debían abrir una segunda emisión en FM.

A pesar del gasto que esto supuso a las cadenas de Radio la calidad era mejor que en Onda media y el sonido estereofónico propició la aparición de la primera emisora de radiofórmula española: Los 40 principales, cuyo locutor y máximo exponente del significado de la radiofórmula fue el muy conocido Joaquín Luqui, que falleció hace unos años.

### **Hábitos y prácticas habituales de la población respecto la música**

En la siguiente estadística del 2011, proporcionada por el Ministerio de Cultura, podemos observar el interés que despierta en la población española la música, en función de aspectos tales como la edad, género, situación personal, nivel de estudios, en función de la comunidad autónoma e incluso dependiendo del tamaño del municipio. En ella se desprende información muy relevante, como el hecho de que el principal consumidor de música tiene un perfil de mujer entre los 15 y 34 años de edad, soltera en casa de sus padres, con un nivel de estudios elevado e incluso universitario y/o que continua estudiando y que residiría en la capital de provincias como la canaria, madrileña o la valenciana.

Gráfico 1. Valoración media del grado de interés por la música.

(Valores medios)

	Música en general	Conciertos de música clásica	Conciertos de música actual	Escuchar música
<b>TOTAL</b>	7,2	4,3	6,2	7,5
<b>GÉNERO</b>				
Varones	7,1	4,0	6,1	7,4
Mujeres	7,3	4,6	6,3	7,6
<b>EDAD</b>				
De 15 a 19 años	8,5	3,2	8,3	9,0
De 20 a 24 años	8,3	3,6	7,8	8,8
De 25 a 34 años	8,0	3,9	7,4	8,4
De 35 a 44 años	7,6	4,5	6,9	7,9
De 45 a 54 años	7,3	4,9	6,2	7,6
De 55 a 64 años	6,9	5,0	5,3	7,0
De 65 a 74 años	6,1	4,7	4,2	6,2
De 75 años y más	5,1	3,8	3,1	5,0
<b>SITUACIÓN PERSONAL</b>				
Soltero en casa de sus padres	8,1	3,8	7,7	8,6
Soltero independiente, divorciado separado o viudo (con o sin hijos)	7,0	4,5	5,6	7,2
Casado o en pareja				
-Sin hijos	7,2	4,5	6,0	7,3
-Con hijos menores de 18 años	7,6	4,5	6,8	7,9
-Con hijos de 18 años en adelante en casa	6,7	4,6	5,3	6,8
-Viviendo solos (por hijos mayores)	6,2	4,5	4,4	6,2
Otros	6,1	4,1	4,8	6,4
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>				
Sin completar escolarización básica	4,5	2,1	2,5	4,5
Escolarización básica sin título	6,3	3,7	4,9	6,4
Escolarización básica con título	7,4	3,9	6,4	7,7
Bachillerato	7,8	4,8	7,1	8,2
Formación profesional	7,9	4,5	7,1	8,2
Enseñanza universitaria	8,0	6,1	7,0	8,2
<b>SITUACIÓN LABORAL</b>				
Trabajando	7,7	4,5	6,8	7,9
Parado	7,8	4,0	6,9	8,2
Jubilado o retirado del trabajo	5,8	4,3	3,9	5,9
Estudiante	8,4	3,9	8,2	8,9
Labores del hogar	6,5	4,3	5,0	6,6
Otros	6,7	3,8	5,1	7,1
<b>COMUNIDAD AUTÓNOMA</b>				
Andalucía	7,1	3,5	5,7	7,4
Aragón	7,4	4,2	6,2	7,6
Asturias (Principado de)	5,9	3,0	4,8	6,3
Balears (Illes)	7,2	4,0	6,1	7,5
Canarias	8,0	4,8	6,9	8,3
Cantabria	6,9	3,8	5,6	7,6
Castilla y León	7,0	4,5	6,5	7,1
Castilla-La Mancha	6,5	3,0	5,5	6,8
Cataluña	7,2	4,6	6,2	7,6
Comunitat Valenciana	7,6	5,1	6,6	7,7
Extremadura	6,9	3,5	5,8	7,0
Galicia	7,3	4,7	6,5	7,4
Madrid (Comunidad de)	7,6	5,3	6,9	7,9
Murcia (Región de)	7,0	4,1	5,6	7,1
Navarra (Comunidad Foral de)	6,8	4,1	5,5	7,2
País Vasco	7,0	3,9	5,6	7,3
Rioja (La)	7,3	4,2	6,0	7,5
Ceuta y Melilla	7,5	4,3	6,4	7,8
<b>TAMAÑO DE MUNICIPIO</b>				
Capitales de provincia	7,4	4,8	6,3	7,7
Más de 100.000 habitantes	7,4	4,4	6,4	7,5
De 50.001 a 100.000 habitantes	7,2	4,0	5,9	7,5
De 10.001 a 50.000 habitantes	7,2	4,2	6,2	7,5
De menos de 10.001 habitantes	7,0	4,0	5,9	7,2

Fuente: Ministerio de Cultura 2012

En el siguiente gráfico podemos observar que la tendencia acerca de la frecuencia del hábito de escuchar música sigue un patrón similar al del anterior tabla. Un perfil de persona joven que reside en capital de provincia, con estudios, son las que más veces escuchan música, prácticamente a diario.

Gráfico 2. Frecuencia del hábito de escuchar música

(En porcentaje del total horizontal)

	TOTAL (Miles)	Suelen escuchar todos los días	Al menos una vez a la semana	Al menos una vez al mes	Al menos una vez al trimestre	Al menos una vez al año	Nunca o casi nunca
<b>TOTAL (Miles)</b>	<b>38.916</b>	<b>25.222</b>	<b>31.039</b>	<b>32.170</b>	<b>32.574</b>	<b>32.843</b>	<b>6.073</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>64,8</b>	<b>79,8</b>	<b>82,7</b>	<b>83,7</b>	<b>84,4</b>	<b>15,6</b>
<b>GÉNERO</b>							
Varones	19.047	67,4	82,1	84,7	85,8	86,4	13,6
Mujeres	19.868	62,3	77,5	80,7	81,7	82,5	17,5
<b>EDAD</b>							
De 15 a 19 años	2.216	85,6	95,4	96,4	96,5	96,6	3,4
De 20 a 24 años	2.558	85,8	95,1	96,5	96,6	96,8	3,2
De 25 a 34 años	7.225	81,9	92,8	94,6	95,1	95,2	4,8
De 35 a 44 años	7.691	74,9	90,5	92,4	93,0	93,4	6,6
De 45 a 54 años	6.519	64,0	81,1	84,5	86,2	87,2	12,8
De 55 a 64 años	5.034	53,5	73,6	77,8	79,1	79,8	20,2
De 65 a 74 años	3.788	39,3	57,4	62,8	64,3	66,3	33,7
De 75 años y más	3.886	28,2	42,8	46,8	49,2	50,2	49,8
<b>SITUACIÓN PERSONAL</b>							
Soltero en casa de sus padres	8.006	82,8	92,3	94,2	94,6	94,8	5,2
Soltero independiente, divorciado separado o viudo (con o sin hijos)	5.694	59,4	74,1	76,5	77,4	78,4	21,6
Casado o en pareja							
-Sin hijos	4.390	62,3	78,7	81,7	83,7	84,2	15,8
-Con hijos menores de 18 años	10.073	72,7	88,4	90,8	91,5	92,2	7,8
-Con hijos de 18 años en adelante en casa	5.229	53,5	72,0	76,1	77,5	78,4	21,6
-Viviendo solos (por hijos mayores)	4.275	41,1	59,2	64,2	66,1	67,5	32,5
Otros	1.249	47,2	62,2	65,4	66,0	66,4	33,6
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>							
Sin completar escolarización básica	2.291	23,7	39,9	44,8	45,9	47,3	52,7
Escolarización básica sin título	7.392	46,0	62,2	66,2	67,7	69,0	31,0
Escolarización básica con título	11.869	67,6	82,4	85,2	86,3	86,8	13,2
Bachillerato	5.212	75,2	89,7	91,6	92,4	92,8	7,2
Formación profesional	5.460	78,6	90,7	92,9	93,4	93,8	6,2
Enseñanza universitaria	6.691	75,3	91,5	94,1	95,0	95,6	4,4
<b>SITUACIÓN LABORAL</b>							
Trabajando	18.036	75,4	89,1	91,0	92,0	92,5	7,5
Parado	5.277	72,0	88,1	91,1	91,8	92,2	7,8
Jubilado o retirado del trabajo	7.183	36,6	54,7	58,9	60,4	61,9	38,1
Estudiante	3.309	85,0	94,4	95,9	96,0	96,3	3,7
Labores del hogar	4.609	44,9	62,3	67,8	69,7	70,6	29,4
Otros	502	62,6	77,8	81,9	82,1	82,1	17,9
<b>COMUNIDAD AUTÓNOMA</b>							
Andalucía	6.854	63,7	79,7	83,1	84,5	85,5	14,5
Aragón	1.121	56,3	72,9	77,1	78,1	78,2	21,8
Asturias (Principado de)	938	58,2	68,7	71,2	71,5	71,9	28,1
Baleares (Illes)	907	60,0	80,4	83,0	84,5	85,6	14,4
Canarias	1.767	79,0	89,3	90,6	91,5	92,5	7,5
Cantabria	500	77,5	86,3	89,6	90,5	91,2	8,8
Castilla y León	2.168	58,5	74,9	79,0	80,2	80,6	19,4
Castilla-La Mancha	1.722	56,8	73,3	76,5	77,2	78,2	21,8
Cataluña	6.145	65,5	81,2	83,3	83,9	84,7	15,3
Comunitat Valenciana	4.212	59,6	72,6	76,2	77,2	77,8	22,2
Extremadura	918	62,0	75,2	78,7	79,4	80,0	20,0
Galicia	2.404	69,5	80,7	82,7	83,7	84,0	16,0
Madrid (Comunidad de)	5.319	71,9	88,0	90,5	91,5	92,3	7,7
Murcia (Región de)	1.203	57,7	76,2	79,0	80,5	81,3	18,7
Navarra (Comunidad Foral de)	519	61,5	76,7	81,6	82,3	82,5	17,5
País Vasco	1.837	67,1	82,1	85,2	86,7	87,0	13,0
Rioja (La)	267	67,3	80,9	84,4	84,7	85,0	15,0
Ceuta y Melilla	117	67,1	80,4	84,9	85,6	87,5	12,5
<b>TAMAÑO DE MUNICIPIO</b>							
Capitales de provincia	12.718	67,3	83,8	86,7	87,9	88,4	11,6
Más de 100.000 habitantes	3.594	65,2	80,0	82,4	83,1	83,8	16,2
De 50.001 a 100.000 habitantes	3.853	63,0	77,9	81,3	82,4	83,6	16,4
De 10.001 a 50.000 habitantes	9.990	66,8	80,6	82,9	83,6	84,4	15,6
De menos de 10.001 habitantes	8.760	59,5	73,6	77,3	78,6	79,2	20,8

Fuente: Ministerio de Cultura 2012

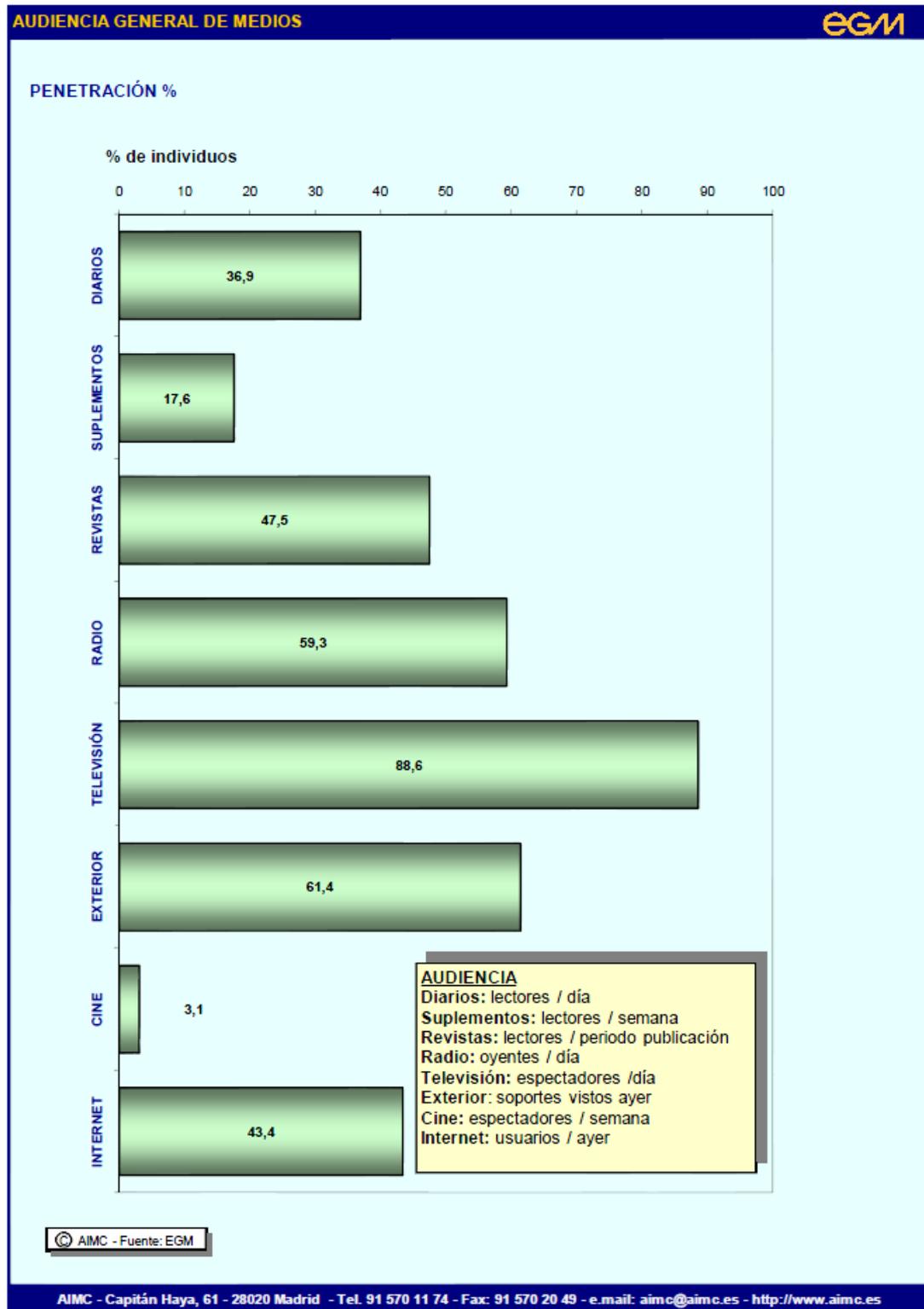


## **Penetración de la radio en los hogares españoles**

A continuación se puede observar cómo la radio es el tercer medio de comunicación que mayor penetración tiene en los hogares españoles con un 59,3%. La televisión se sitúa en la primera posición con un porcentaje del 88,6%. Además durante los últimos años, la penetración de la radio se ha ido incrementando y consolidando en esta posición, según se desprende de los datos arrojados por la *Asociación para la investigación de medios de comunicación* en su Estudio General de Medios, más conocido como el EGM y que apuntamos en los siguientes gráficos.



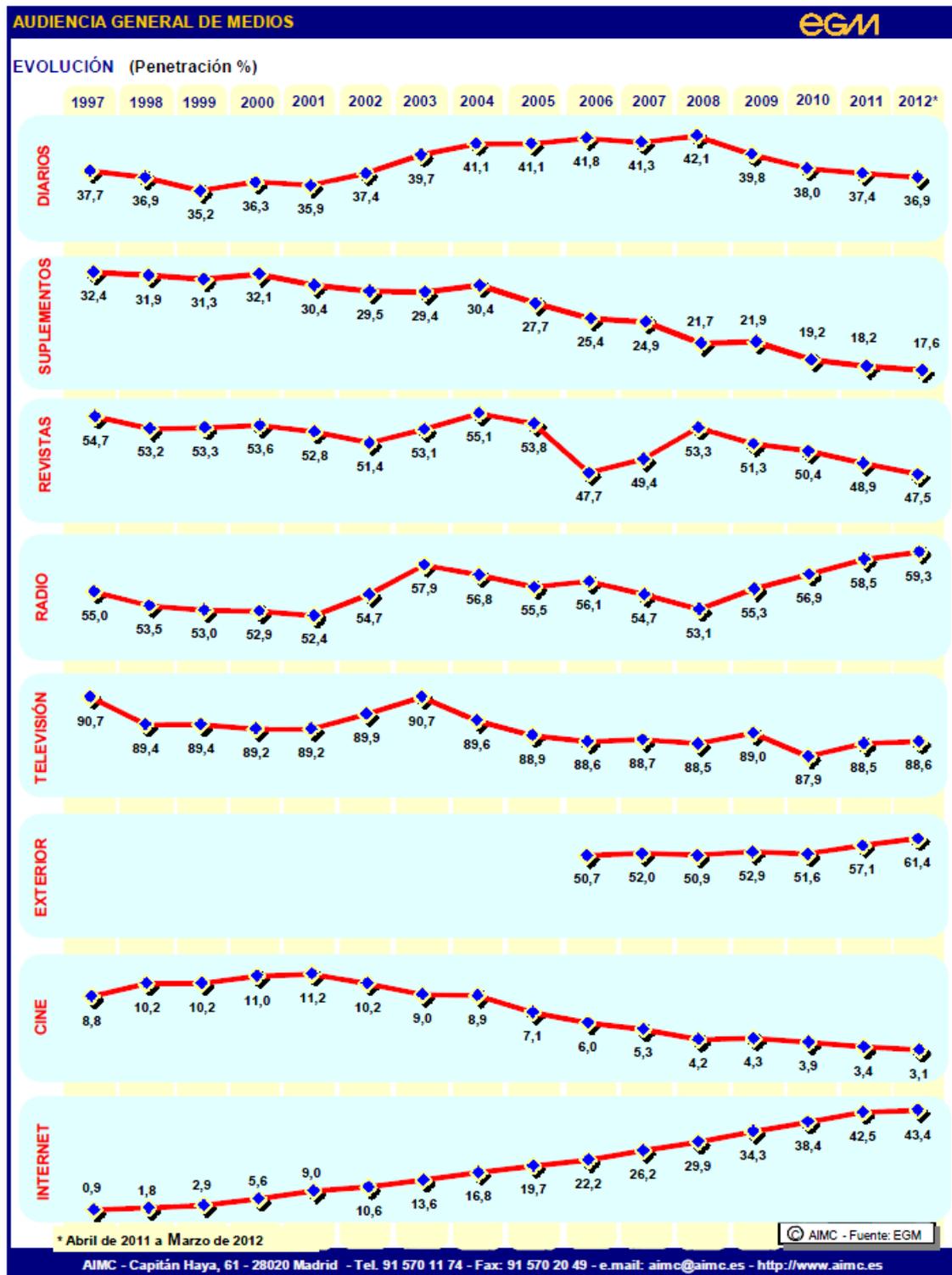
Gráfico 3. Penetración de medios de comunicación.



Fuente: Asociación para la investigación de medios de comunicación 2012



Gráfico 4. Evolución de la penetración de medios de comunicación

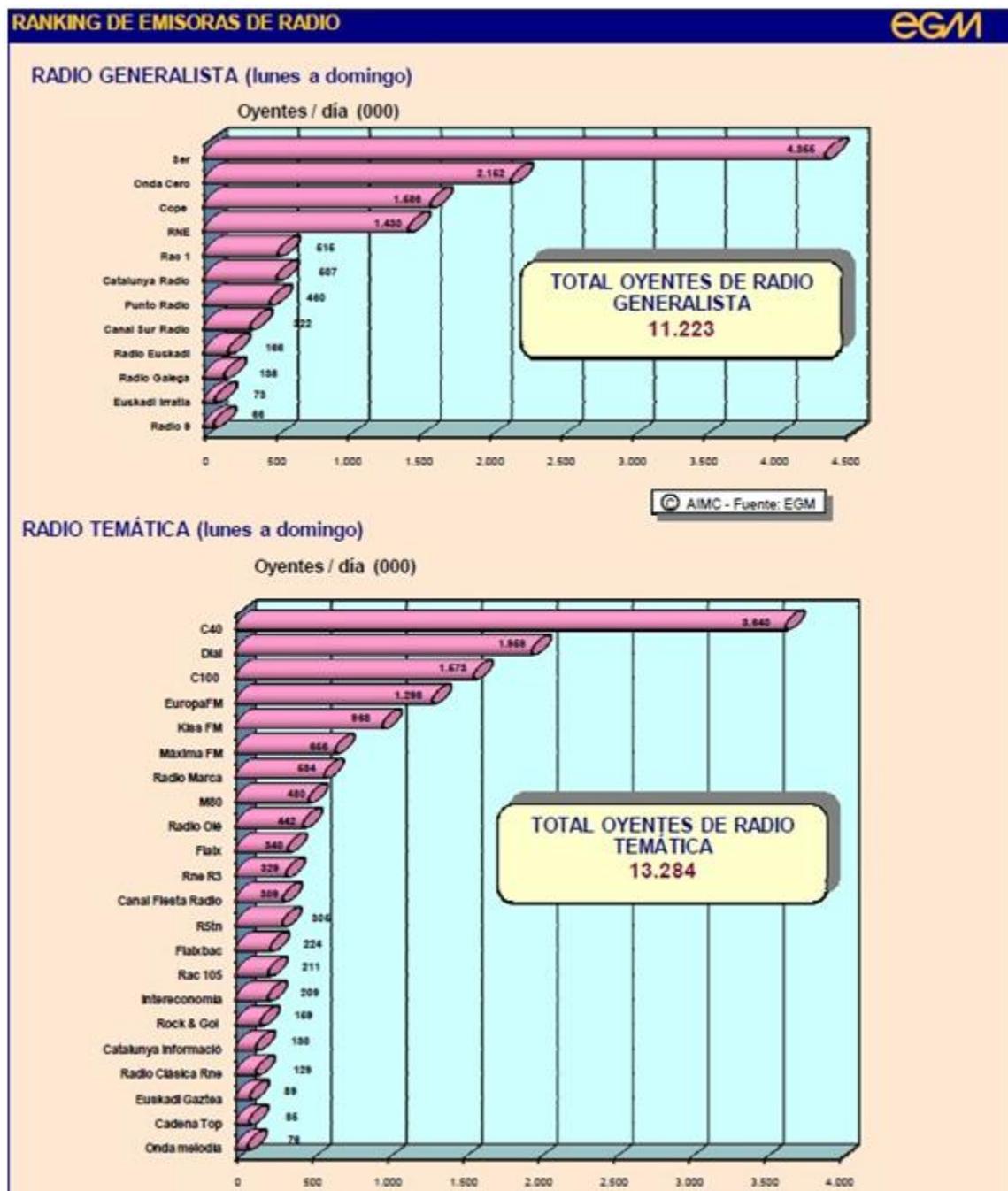


Fuente: Asociación para la investigación de medios de comunicación 2012



A continuación expondremos cuáles son las emisoras de radio con más audiencia a nivel nacional, donde tenemos que tener en cuenta que no se hace distinción de entre emisoras generalistas y especializadas o temáticas en música.

Gráfico 5. Ranking de emisoras de radio



Fuente: Asociación para la investigación de medios de comunicación 2012 (datos en miles)



Como podemos observar, la cadena con más audiencia en nuestro país es la “CADENA SER”, de radio generalista, seguida por los “40 PRINCIPALES” que se sitúa como la primera cadena especializada en música, seguida por “CADENA DIAL”, “CADENA 100” y “EUROPA FM”.

## 2.3 Epílogo

Como hemos podido observar, el medio de difusión a través de radio, pese a que su origen ya es algo lejano, se encuentra en perfecto estado de salud. Consolida y cada vez tiene mayor penetración en los hogares de los españoles. Por lo que pensamos que al menos es un servicio que gusta y que es demandado por la población.

Las cadenas musicales que se detallan en las gráficas se convertirán en nuestra competencia, aunque nuestra intención en un principio será la de hacernos un pequeño hueco a nivel más local y regional. Tenemos que tener en cuenta que estas cadenas pertenecen a grandes corporaciones empresariales, alguna de ellas incluso internacionales, como el “Grupo Prisa” que engloba a las siguientes cadenas: “Cadena SER”, “40 PRINCIPALES” “CADENA DIAL”, “MÁXIMA FM” y “M80”, estas cuatro últimas, musicales. Lógicamente tienen enormes recursos para su difusión y se encuentran todas ellas muy consolidadas. En nuestros inicios modestos no podemos competir con ellas, pese a que compartamos, en muchos casos, a un mismo tipo de cliente oyente y sean por lo tanto competencia directa. Pensamos que tenemos que basar nuestros inicios de una forma más local y centrándonos en nuestro ámbito más regional, para hacernos hueco inicialmente e ir creciendo de forma paulatina.

No obstante lo anterior, debemos fijarnos en cómo trabajan y en el saber hacer de estas emisoras, que son líderes cada cual en su segmento, para intentar adoptar aquellas buenas prácticas que detectemos que sean positivas e incorporarlas en nuestro día a día y así podamos ir desarrollándonos y perfeccionándonos en el día a día.





# 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO





### 3.1 Análisis macroentorno – PEST

En el análisis del macroentorno seguiremos las pautas del análisis PEST, que es una matriz que permite evaluar el contexto empresarial de manera profunda, identificando riesgos que provienen de distintas áreas. A diferencia del conocidísimo DAFO, que mira al contexto interno y externo desde la perspectiva de la empresa en su entorno competitivo, el PEST y sus variantes son una forma de hacer un análisis externo profundo que ofrece una visión general de los diferentes factores macro ambientales que la empresa tiene que tener en cuenta en su gestión estratégica. Se trata de una herramienta muy útil para entender el crecimiento o encogimiento de un mercado, la posición de los negocios, el potencial y la dirección de las operaciones.

El análisis PEST se centra en analizar el entorno político y legal, el entorno económico, el socio-cultural y el tecnológico, y como ellos nos afectan y pueden influir en nuestra empresa como algo que existe en nuestro entorno. En la siguiente ilustración:

- Entorno Político y Legal
- Entorno Económico
- Entorno Socio-Cultural
- Entorno Tecnológico

Ilustración 1. Análisis PEST.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.1 Entorno Político y Legal

En estos momentos España atraviesa uno de sus momentos políticos más complicados, con dos frentes abiertos. Por un lado existe una crisis de las instituciones políticas del país y por otro lado nos enfrentamos a la mayor crisis económica de los últimos tiempos.

En noviembre de 2011 en Gobierno, entonces en manos del Partido Socialista Obrero Español y presidido por el Sr. Rodríguez Zapatero, adelantó las elecciones generales, elecciones de las que salieron vencedores los populares. El Partido Popular, con su candidato a la cabeza, el Sr. Mariano Rajoy, obtuvo una amplia mayoría.



En estos momentos, al Gobierno le toca gestionar esta profunda crisis que parece que nos aboca a todo tipo de recortes en todos los ámbitos, educación, sanidad, inversión, etc. en parte obligado o instigado por el Gobierno de la Unión Europea, en Bruselas, y por el país que más peso tiene en la toma de sus decisiones, Alemania.

En constante incremento de las cifras del paro, que parecen que no pueden contener pese a la última y reciente reforma laboral, los recortes en todas las materias, las subidas de impuestos en prácticamente todos los ámbitos y la casi desaparición de cualquier ayuda, provoca un enorme descontento del sentir de la población que es quien está sufriendo la peor parte de la crisis. Estos motivos y la no percepción de mejora a ni a corto ni a medio plazo, hace que la situación política sea en estos momentos muy complicada y que surjan constantes tensiones entre diferentes partidos y agentes sociales.

Por otro lado, el Gobierno está llevando a cabo grandes reformas en casi todos los ámbitos, uno de los cuales es el que hace referencia a las empresas en el impuesto de sociedades.

Estas modificaciones hacen referencia a:

- La compensación de bases imponibles negativas, a
- La amortización de activos intangibles,
- Suben los pagos fraccionados, y
- Se delimitan las recientes normas de deducción de los gastos financieros.
- La tributación especial para rentas de dividendos y rentas derivadas de la transmisión de valores extranjeros.

Todas se pueden leer en el “**Real Decreto-Ley 12/2012, de 30 de - BOE 31.03.2012**”. Modificaciones que provocarán un aumento en la presión fiscal de las empresas y reducirá su competitividad.



Otras leyes y normativas que van a afectar a nuestro negocio y que tendremos que tener en cuenta son las siguientes:

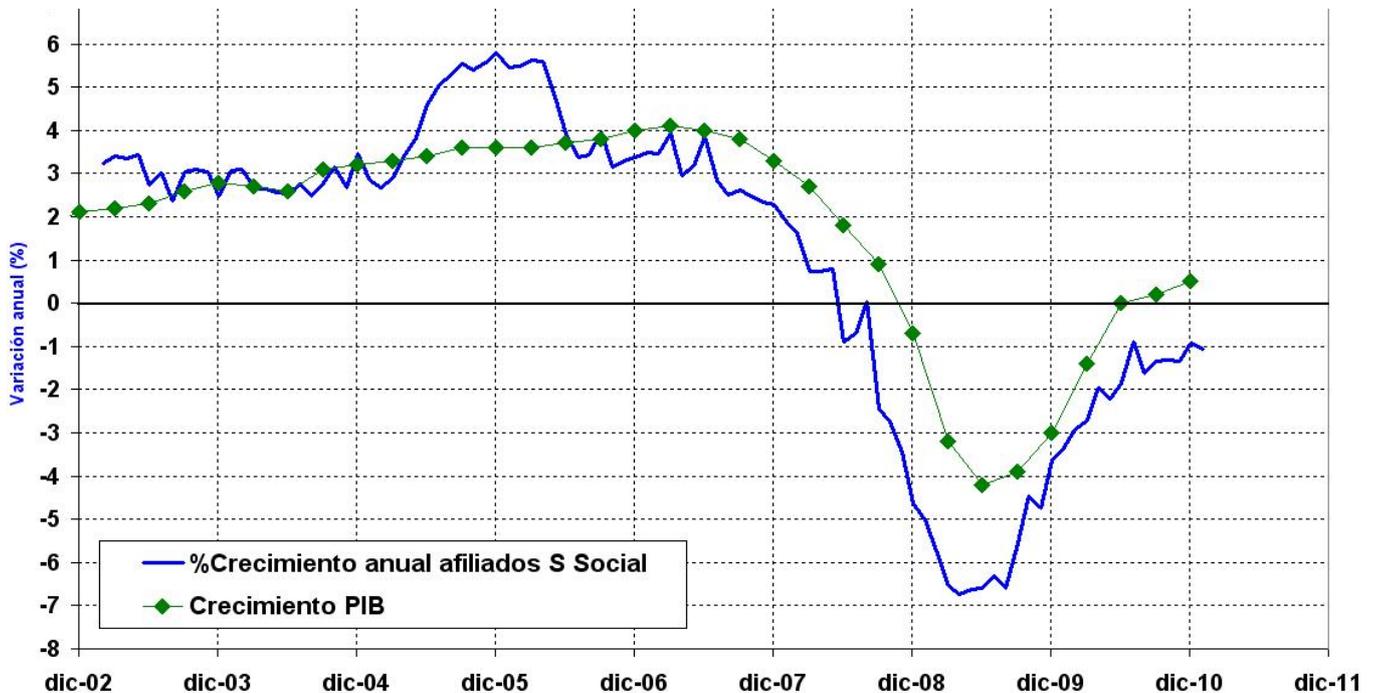
- [Ley 7/2010](#), de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual.
- [Ley 2/2001](#), de 18 de abril, de Contenidos Audiovisuales y Servicios Adicionales.
- [Ley Orgánica 10/1991](#), de 8 de abril, de Publicidad Electoral en emisoras municipales de radiodifusión sonora.
- [Real Decreto-ley 1/2009](#), de 23 de febrero, de medidas urgentes en materia de telecomunicaciones.
- [Real Decreto 920/2006](#), de 28 de julio, por el que se aprueba el Reglamento general de prestación del servicio de Difusión de Radio y Televisión por Cable.
- [Real Decreto 1287/1999](#), de 23 de julio, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la Radiodifusión Sonora Digital Terrenal.
- [Real Decreto 765/1993](#), de 21 de mayo, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora en Ondas Medias (hectométricas). (Incluye corrección de errores (BOE 17/07/93).
- [Real Decreto 3302/1981](#), de 18 de diciembre, por el que se regulan las transferencias de concesiones de emisoras de radiodifusión.
- Por supuesto también tendremos en cuenta las leyes que nos afectan por constituirnos como sociedad:
- Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

### 3.1.2 Entorno Económico

#### Evolución del PIB y del empleo en España

En el siguiente gráfico puede verse cómo ha evolucionado en los últimos años el número de afiliados a la Seguridad Social y el PIB en España.

Gráfico 6. Comparación entre la tasa de crecimiento del número de trabajadores y el crecimiento del PIB.



Fuente: INE 2012.

La relación es tan acusada que casi puede adelantarse del dato del PIB viendo como está evolucionando el empleo. Este gráfico muestra varias conclusiones sobre la economía española.

El PIB de un país puede crecer por dos motivos diferentes:

- Porque los trabajadores son capaces de hacer cada año más trabajo, ya que disponen de mejores medios técnicos, logran organizarse mejor, etc.
- Porque aumenta el número de trabajadores

En el primer caso, decimos que hay un aumento de productividad, porque, de media, cada trabajador produce más cada año que pasa. Eso permite que los salarios reales aumenten.



En el segundo caso, si el PIB sólo crece cuando aumenta el número de trabajadores, el salario real no debería subir y el nivel de vida de la sociedad no tenderá a mejorar necesariamente con el paso del tiempo, sino que dependerá de la proporción entre trabajadores y habitantes totales del país. En España, el nivel de vida de la gente subió en esos años gracias al enorme incremento de nuestra deuda. Pero no se puede seguir endeudándose indefinidamente, así que los años pasados no son para nada un reflejo de lo que ocurrirá en el futuro.

En el gráfico vemos que, en la fase alcista del ciclo económico, el PIB crecía a una tasa similar e incluso inferior al número de trabajadores. En el año 2005, el PIB creció un 3,5% y los trabajadores aumentaron un 5,8%. Eso implica una disminución de la productividad, porque, cada nuevo trabajador incorporado producía menos que los ya existentes. En plena burbuja, parece lógico que pasara esto, porque muchos de los nuevos trabajadores eran inmigrantes poco cualificados.

Sin embargo, a partir de mediados de 2007, el número de trabajadores ha crecido a tasas notablemente inferiores al PIB (es decir, se ha perdido un porcentaje de empleos notablemente superior a la caída del PIB). A pesar de lo negativo que es para un país que el número de trabajadores disminuya, al menos ha tenido un efecto positivo, ya que la productividad española está aumentada gracias a la crisis. Esto sucede porque los trabajadores que han perdido su empleo, por término medio, producían menos que los que lo han conservado. Por supuesto, esto admite muchos matices, tal vez el más importante sea que el PIB no es un dato demasiado preciso, que admite cierta manipulación por parte del que lo elabora y tal vez se haya hinchado un poco, para hacer parecer a la crisis menor de lo que es, pero, en cualquier caso, es el dato que tenemos y, a falta de otra cosa mejor, nos lo tenemos que creer y debemos pensar que el PIB publicado realmente refleja la evolución de nuestra economía.

Este año probablemente será malo para el empleo, porque los fuertes recortes de gasto público (sobre todo en las administraciones autonómicas y locales) provocarán la destrucción de muchos empleos. Además, algunos



sectores están sobredimensionados (la banca, por ejemplo) y tendrán que reestructurarse y despedir o prejubilarse a muchos empleados. Y, el resto de los sectores, no parece que vayan a crear demasiado empleo este año. Puede haber una excepción en el turismo, ya que se verá bastante beneficiado por las revueltas de los países árabes (Egipto, Túnez, Siria, Turquía, etc.) porque una parte de los que pasaban sus vacaciones en esos países, este año podrían venir a España. Pero será difícil que el turismo absorba los empleos perdidos en los otros sectores. Por ese motivo, probablemente el PIB crezca muy poco o vuelva a ser negativo.

### **España en el contexto internacional**

A continuación veremos en qué situación se encuentra nuestro país en el contexto internacional en una instantánea respecto unos indicadores macroeconómicos. Este cuadro nos permitirá hacernos una idea de la situación real de España en diversos ámbitos.

A destacar la baja natalidad del país, en donde únicamente nace 1,24 personas por cada dos. Por el contrario somos unos de los países con mayor esperanza de vida del planeta.



Gráfico 7. Indicadores macroeconómicos de España en el contexto internacional.

<p><b>Indicador:</b> Producto Interior Bruto (nominal)</p> <p><b>Valor:</b> 1.460.249.952.000 \$ <i>Fuente: Banco Mundial (2009)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países más ricos del mundo por PIB  España: puesto 12º</p> <p><b>Incremento:</b> 580.673.470.464 \$ en 2000 (incremento: 140,5%) <i>Fuente: Evolución entre 1960 y 2009</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Superficie</p> <p><b>Valor:</b> 504.782 km² <i>Fuente: INE (2010)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países más extensos del mundo  España: puesto 51º</p>
<p><b>Indicador:</b> Población</p> <p><b>Valor:</b> 45.957.672 personas <i>Fuente: Banco Mundial (2009)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países más poblados del mundo  España: puesto 25º</p> <p><b>Incremento:</b> 40.263.200 personas en 2000 (incremento: 14,1%) <i>Fuente: Evolución entre 1960 y 2009</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Emisiones de CO2</p> <p><b>Valor:</b> 8 toneladas <i>Fuente: Banco Mundial (2007)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países con mayores emisiones de CO2  España: puesto 41º</p> <p><b>Incremento:</b> 6,985 toneladas en 2000 (incremento: 14,5%) <i>Fuente: Evolución entre 1960 y 2007</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Renta per cápita</p> <p><b>Valor:</b> 31.774 \$ <i>Fuente: Banco Mundial (2009)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países con mayor Renta Per Cápita  España: puesto 19º</p> <p><b>Incremento:</b> 15.420 \$ en 2000 (incremento: 106,1%) <i>Fuente: Evolución entre 1962 y 2009</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Tasa de natalidad</p> <p><b>Valor:</b> 1 personas <i>Fuente: Banco Mundial (2008)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países con mayor natalidad (niños por mujer)  España: puesto 177º</p> <p><b>Incremento:</b> 1,24 personas en 2000 (incremento: -19,4%) <i>Fuente: Evolución entre 1960 y 2008</i></p>
<p><b>Indicador:</b> % usuarios Internet</p> <p><b>Valor:</b> 55,4 % <i>Fuente: Banco Mundial (2008)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países con mayor tasa de usuarios de Internet  España: puesto 37º</p> <p><b>Incremento:</b> 13,63 % en 2000 (incremento: 306,5%) <i>Fuente: Evolución entre 1990 y 2008</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Promedio de días para crear una empresa</p> <p><b>Valor:</b> 47 días <i>Fuente: Banco Mundial (2009)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países más rápidos para montar una empresa  España: puesto 30º</p> <p><b>Incremento:</b> 114 días en 2003 (incremento: -58,8%) <i>Fuente: Evolución entre 2003 y 2009</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Consumo de energía por habitante</p> <p><b>Valor:</b> 3.208 kilogramos <i>Fuente: Banco Mundial (2007)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países con mayor consumo de energía por habitante  España: puesto 36º</p>



<p><b>Incremento:</b> 3.097 kilogramos en 2000 (incremento: 3,6%) <i>Fuente: Evolución entre 1960 y 2007</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Terreno dedicado a agricultura</p> <p><b>Valor:</b> 57,4 % <i>Fuente: Banco Mundial (2007)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países con más terreno dedicado a la agricultura  España: puesto 47º</p> <p><b>Incremento:</b> 59,65 % en 2000 (incremento: -3,8%) <i>Fuente: Evolución entre 1961 y 2007</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Potencia eléctrica consumida</p> <p><b>Valor:</b> 6.296 kilowatios-hora <i>Fuente: Banco Mundial (2007)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países con más potencia eléctrica consumida  España: puesto 28º</p> <p><b>Incremento:</b> 5.206,91 kilowatios-hora en 2000 (incremento: 20,9%) <i>Fuente: Evolución entre 1960 y 2007</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Esperanza de vida (mujeres)</p> <p><b>Valor:</b> 84 años <i>Fuente: Eurostat (2010)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países Europeos por mayor esperanza de vida  España: puesto 2º</p> <p><b>Incremento:</b> 80,55 años en 2000 <i>Fuente: Evolución entre 1995 y 2008</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Esperanza de vida (hombres)</p> <p><b>Valor:</b> 80 <i>Fuente: Eurostat (2010)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países Europeos por mayor esperanza de vida  España: puesto 3º</p> <p><b>Incremento:</b> 79,2 años en 2000 <i>Fuente: Evolución entre 1995 y 2008</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Número de muertes por cáncer</p> <p><b>Valor:</b> 154,6 personas <i>Fuente: Eurostat (2008)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países Europeos por el número de muertes  España: puesto 21º</p> <p><b>Incremento:</b> 170,4 personas en 2000 (incremento: -9,3%) <i>Fuente: Evolución entre 1995 y 2008</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Número de camas en hospitales</p> <p><b>Valor:</b> 334,1 unidades <i>Fuente: Eurostat (2006)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países Europeos por el número de camas  España: puesto 24º</p> <p><b>Incremento:</b> 369,7 unidades en 2000 (incremento: -9,6%) <i>Fuente: Evolución entre 1996 y 2006</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Número de médicos en activo</p> <p><b>Valor:</b> 359,5 unidades <i>Fuente: Eurostat (2006)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países Europeos por el número de médicos  España: puesto 7º</p> <p><b>Incremento:</b> 328,3 unidades en 2000 (incremento: 9,5%) <i>Fuente: Evolución entre 1996 y 2006</i></p>
<p><b>Indicador:</b> Índice de Competitividad Global</p> <p><b>Valor:</b> 4,493 unidades <i>Fuente: Foro Económico Mundial (2011)</i></p> <p><b>Posición en el mundo:</b> Países más competitivos  España: puesto 42º</p> <p><b>Incremento:</b> 4,663 unidades en 2008 (incremento: -3,6%) <i>Fuente: Evolución entre 2008 y 2011</i></p>

*Fuente: Banco Mundial 2012.*



## Tipo de interés – El Euribor

El Euribor es un acrónimo de “Europe Interbank Offered Rate”, o sea, tipo europeo de oferta interbancaria. Es el tipo de interés aplicado a las operaciones entre bancos de Europa; esto significa que es el porcentaje que paga como tasa un banco cuando otro le deja dinero.

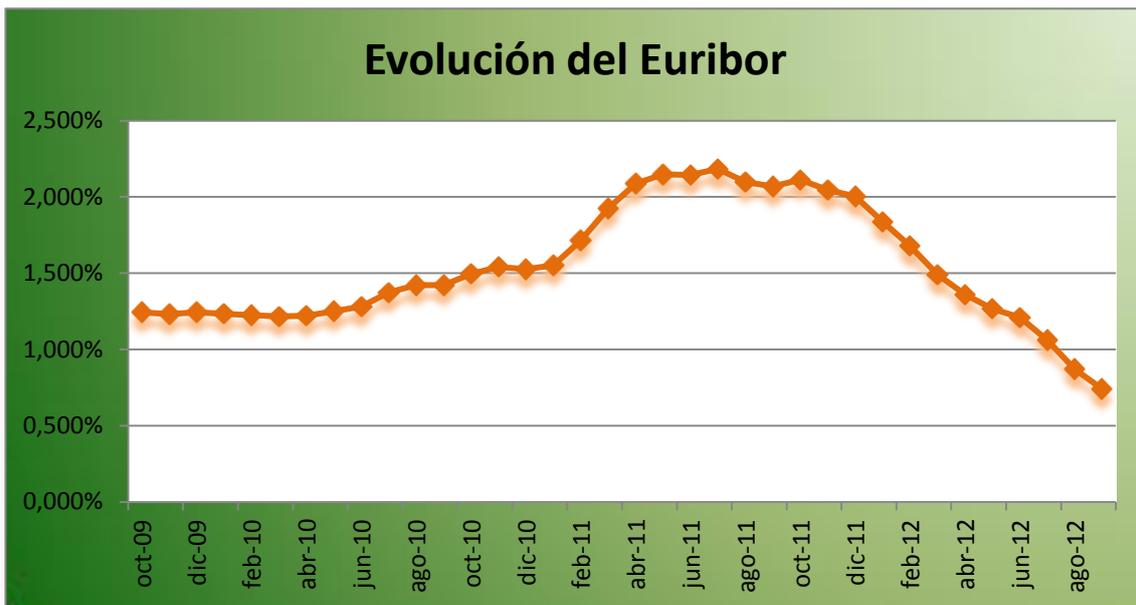
Se calcula haciendo una media de los tipos de interés de las entidades financieras más importantes de Europa para depósitos interbancarios, se utiliza como referente en las tasas de las hipotecas en los países que pertenecen a la Unión monetaria europea. Su cálculo se realiza por la media simple de los tipos de interés diarios de las operaciones cruzadas al plazo de un año en el mercado de depósitos interbancarios, entre las 64 entidades financieras con mayor volumen de negocio. Por tanto el EURIBOR varía cada día. Es el índice que se utiliza para referenciar el tipo de interés de la mayoría de hipotecas de este país, que se suelen revisar cada 6 meses o un año, en función de lo estipulado en las condiciones generales de la hipoteca. Es por ello que este índice influye mucho en la economía tanto de un país como de las empresas y ciudadanos que lo forman, ya que el gasto dedicado al pago de intereses financieros vendrá marcado por la evolución de este índice. Así pues, se entiende que cuando el Euribor muestra un valor pequeño, se está motivando que las familias y empresas se endeuden (ya que está “barato” el financiarse) para que realicen compras y así activar el consumo.

Es una cadena, el consumo será la encargada de que las fábricas produzcan más y también tengan que contratar más trabajadores para producir los bienes demandados. En esa situación es cuando la economía se encuentra en un círculo virtuoso que es positivo para todos. El problema está en que debe ser controlado, ya que esa situación se produjo en España durante un largo periodo de tiempo y ahora nos ha llevado a un sobreendeudamiento y por lo tanto que tengamos que dedicar más dinero al pago de los intereses y devolución del capital que nos prestaron y el que no podamos dedicar esos recursos al consumo.



Esta es la situación actual, familias, empresas y administraciones públicas muy sobre endeudadas, a lo que se le junta un altísima tasa de paro y que por tanto la capacidad de retornar lo que se nos prestó más los intereses y la falta de unos ingresos regulares, hace que nos encontremos en una situación muy complicada en España. Es por eso que una de las medidas para alivianar las cargas financieras de familias, empresas y así poder volver a activar el consumo, que es la gasolina del motor de este sistema capitalista, es reducir el Euribor, que en estos momentos se encuentra en mínimos históricos y alcanza el 0,7% a doce meses.

Gráfico 8. Evolución del Euribor anual.



Fuente: Banco de España 2012.

### Comunidad Valenciana

Respecto a la Comunidad Valenciana su economía ha estado marcada por la forma alargada de su territorio, con una orografía montañosa e irregular que ha dificultado históricamente las comunicaciones y el aprovechamiento del



suelo. Mientras que el eje litoral permitía la conexión con Europa a través de Cataluña. El paso de Villena-Almansa ha constituido tradicionalmente la ruta más fácil hacia y desde la Meseta, situada en el centro de España.

Con un clima mediterráneo y un régimen de lluvias escasas, los recursos naturales de la Comunidad Valenciana son escasos en lo referente a los minerales; destacan algunas explotaciones salinas y las pedreras de minerales no metálicos, de uso y tradición histórica en la industria y la construcción. En recursos hídricos, actualmente hay una demanda de agua superior a la oferta, y este desequilibrio es especialmente grave en el sur de la Comunidad, que se resuelve de momento con restricciones y con la explotación de acuíferos subterráneos. Los planes de ahorro y racionalización del uso, especialmente en la agricultura, y la generalización de plantas desalinizadoras y de captación de agua se presentan como las soluciones del futuro.

El modelo empresarial valenciano lo componen unos cuantos centenares de empresas multinacionales y decenas de miles de PYMEs locales, cuya combinación ha permitido a muchas empresas valencianas crecer a costa de las multinacionales. Si bien, como la mayoría de las PYMEs son de tipo familiar, a pesar de las virtudes de este modelo, podría perjudicar en la capacidad de cooperación económica más allá de la familia en un contexto de mundialización económica.

A pesar de la grave crisis económica entre 1973 y 1985 que afectó el sector industrial, y después de haber entrado en el año 1986 en la UE sin tradición exportadora reciente, en 2009 la Comunidad Valenciana es la región que lidera las exportaciones agrícolas de España, por valor de 406,45 millones de euros, lo que representa un 28,1% del total nacional.

El sector agrícola, aunque tradicional, representa poco peso en el conjunto de la comunidad, teniendo el sector industrial un peso el 15% aproximadamente, con industria relacionada con el azulejo, mueble, maquinaria eléctrica, textil, papel, juguete y calzado principalmente. El principal sector es el de servicios, que representa el 60% de la actividad económica, la quinta parte



corresponde a la hostelería y una cuarta parte adicional al sector inmobiliario, consecuencia de la fuerte actividad turística, que se ha convertido desde la década de 1960, en un importante factor de ingresos.

Las empresas más importantes con sede social en Valencia, entre otros, son:

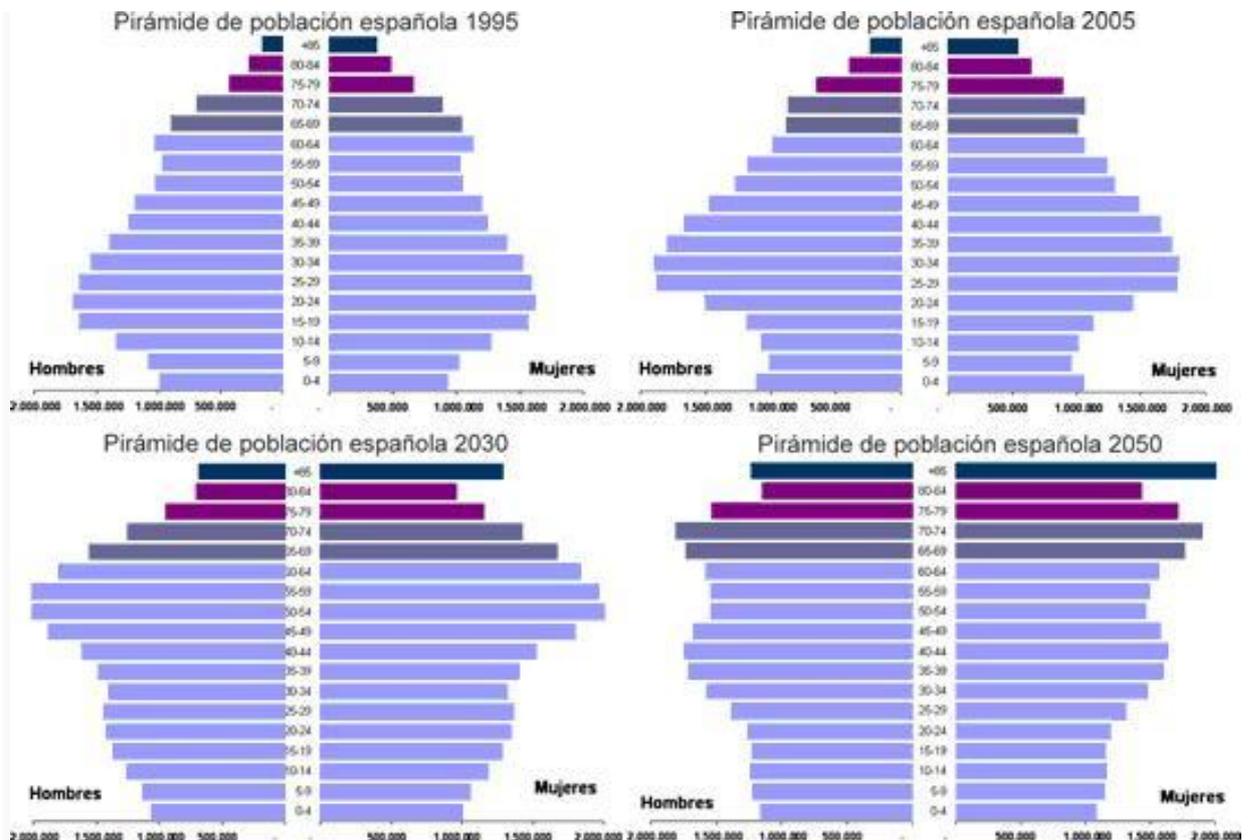
- Ford
- Mercadona
- Consum
- Colebega
- BP Oil
- Porcelanosa
- Pamesa Cerámica
- Taulell
- Air Nostrum
- Ros Casares

### 3.1.3 Entorno Socio-Cultural

Demográficos. Los factores clave que está mostrando la población en los últimos años, según se desprende del Instituto Nacional de Estadística, son los siguientes:

- Crecimiento natural negativo: mueren más personas de las que nacen.
- Baja tasa de natalidad. El número de nacimientos de 10,51 por cada 1.000 personas, mientras que el número de hijos por mujer se sitúa en 1,38.
- Esperanza de vida media de 82 años.

Gráfico 9. Pirámide poblacional de España y previsión.



Fuente: INE 2011.

Estos desequilibrios en la pirámide poblacional pueden provocar graves problemas en el futuro, uno de ellos para el pago de las pensiones, ya que habrá menos gente trabajando para mantener el sistema público de pensiones, por lo menos tal y como lo conocemos actualmente. Es por ello que durante estos últimos años y también en los venideros, se irán sucediendo constantes reformas del sistema de pensiones enfocados a corregir estos problemas.

Enfocándonos en la Comunidad Valenciana, esta es, con 5.111.706 habitantes (INE 2009), la cuarta comunidad autónoma de España por población, y representa el 10,87% de la población nacional.

El estudio de la evolución demográfica de la Comunidad Valenciana se puede dividir en dos periodos claramente diferenciados, los cuales pertenecen a dos momentos distintos de la Transición demográfica: el ciclo demográfico



antiguo (hasta el siglo XVIII), caracterizado por una alta mortalidad y una alta natalidad, y el ciclo demográfico moderno (a partir de finales del siglo XVIII y principios del XIX), en los que la bajada de la mortalidad provocó inicialmente una transición demográfica, con fuertes incrementos de la población, pasando en sus momentos finales a una estabilidad demográfica gracias a la bajada de la natalidad.

*Gráfico 10. Evolución demográfica de la Comunidad Valenciana y porcentaje con respecto al total nacional.*

Año	<a href="#">1857</a>	<a href="#">1887</a>	<a href="#">1900</a>	<a href="#">1910</a>	<a href="#">1920</a>	<a href="#">1930</a>	<a href="#">1940</a>	<a href="#">1950</a>	<a href="#">1960</a>
Población	1.246.485	1.459.465	1.587.533	1.704.127	1.745.514	1.896.738	2.176.670	2.307.068	2.480.879
Porcentaje	8,06%	8,31%	8,53%	8,52%	8,16%	8,01%	8,37%	8,20%	8,11%
Año	<a href="#">1970</a>	<a href="#">1981</a>	<a href="#">1991</a>	<a href="#">1996</a>	<a href="#">2001</a>	<a href="#">2006</a>	<a href="#">2008</a>	<a href="#">2009</a>	<a href="#">2010</a>
Población	3.073.255	3.646.765	3.923.841	4.009.329	4.202.608	4.806.908	5.029.601	5.094.675	5.111.706
Porcentaje	9,05%	9,66%	9,95%	10,11%	10,22%	10,75%	10,90%	10,90%	10,87%

*Fuente: Instituto Valenciano de Estadística 2010.*

Los municipios son entidades con personalidad jurídica plena, y son la base territorial de la Comunidad Valenciana donde se cuentan 542, de los cuales 135 son de la Provincia de Castellón, 266 de Valencia y 141 de Alicante. Según los datos del INE de 2011 la población que representaban en conjunto era de 5.117.190 habitantes.



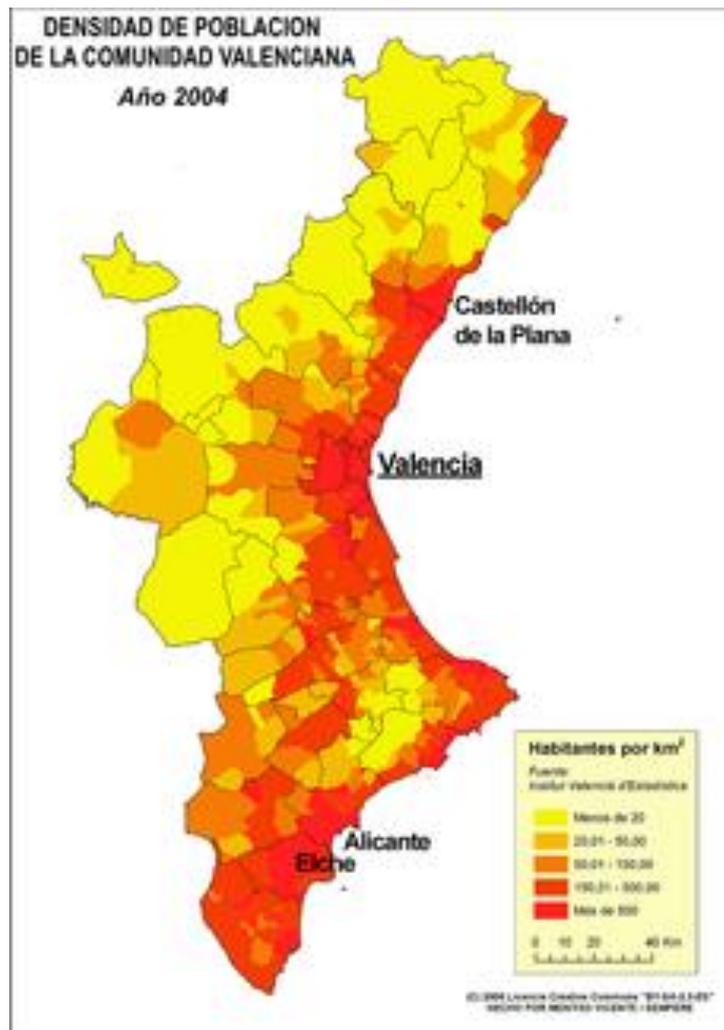
Para nuestra empresa nos es importante situarnos en un radio de influencia en donde exista una gran densidad de población, ya que tendremos mayor potencial de oyentes, por lo que a continuación indicaremos cuales son los principales núcleos de población en Comunidad Valenciana por número de habitantes y podremos observar en el posterior mapa la densidad de población.

Gráfico 11. Principales Municipios de la C. Valenciana.

Principales Municipios de la C. Valenciana		
Posición	Municipio	Población
1ª	<a href="#">Valencia</a>	798.033
2ª	<a href="#">Alicante</a>	334.329
3ª	<a href="#">Elche</a>	230.354
4ª	<a href="#">Castellón de la Plana</a>	180.114
5ª	<a href="#">Torrevieja</a>	102.136
6ª	<a href="#">Orihuela</a>	88.714
7ª	<a href="#">Torrente</a>	80.610
8ª	<a href="#">Gandía</a>	78.704
9ª	<a href="#">Benidorm</a>	72.062
10ª	<a href="#">Paterna</a>	66.948
11ª	<a href="#">Sagunto</a>	65.595
12ª	<a href="#">Alcoy</a>	61.093
13ª	<a href="#">Elda</a>	54.610
14ª	<a href="#">San Vicente del Raspeig</a>	54.531
15ª	<a href="#">Villarreal</a>	51.168
16ª	<a href="#">Alcira</a>	44.752
17ª	<a href="#">Denia</a>	44.726
18ª	<a href="#">Mislata</a>	43.657
19ª	<a href="#">Burjasot</a>	38.205
20ª	<a href="#">Onteniente</a>	37.606
21ª	<a href="#">Burriana</a>	35.433
22ª	<a href="#">Villena</a>	34.966
23ª	<a href="#">Petrel</a>	34.726
24ª	<a href="#">Santa Pola</a>	33.372
25ª	<a href="#">Vall de Uxó</a>	32.864

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Año 2011

Gráfico 12. Densidad de población en la C. Valenciana.



*Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Año 2004.*

En los últimos años, se ha acentuado la concentración de la población en las grandes capitales y sus localidades de las áreas metropolitanas (principalmente las dos mayores, el área metropolitana de Valencia y la de Alicante-Elche), también en pueblos y ciudades costeras. Así, poblaciones tradicionalmente pequeñas (como por ejemplo Benidorm o Torrevieja) han sufrido un incremento poblacional muy considerable (aún más remarcable durante las épocas cálidas del año) debido fundamentalmente a las migraciones estacionales generadas por el turismo.



Podríamos decir, por tanto, que la demografía valenciana es hoy en día clara y mayoritariamente urbana, con gran influencia de migraciones a causa del turismo y migraciones estacionales de segunda residencia, y con una evidente tendencia de desplazamiento hacia las poblaciones costeras.

En vista de estos datos, tenemos clara que la ubicación de nuestro negocio debe estar situado en el comarca de L'Horta, o lo que es lo mismo, en el área metropolitana de Valencia.

### **3.1.4 Entorno Tecnológico**

Aprovecharemos este apartado para detallar el funcionamiento de una radio, la tecnología necesaria y los elementos técnicos que son necesarios para su puesta en funcionamiento.

#### **A. La tecnología radiofónica: de la emisión a la recepción. El sonido radiofónico.**

Para poder comprender cómo se produce una emisión radiofónica y para poder entender, también, cómo llega a nuestros aparatos receptores el sonido que ésta lleva consigo, enumeraremos qué equipamiento técnico necesitamos y describiremos las claves de todo ese proceso que se pone en marcha para hacer de la radio un auténtico medio de comunicación de masas. Y es que la radio, tal y como hoy la conocemos, difícilmente hubiera visto la luz si el hombre no hubiese tenido en sus manos la posibilidad técnica de codificar electrónicamente el sonido para su posterior almacenamiento y transmisión.

#### **B. La emisión radiofónica: sonidos y ondas hertziana.**

La emisión radiofónica podríamos definirla como una transmisión a distancia de sonido, a través de ondas hertzianas o radioeléctricas. En el caso concreto de la radio, dicho sonido lo componen todos los elementos que



forman parte de la programación de una emisora (noticias, entrevistas, reportajes, música...). El medio, sin duda alguna, se ha convertido en una fuente generadora de sonido muy importante, capaz de llegar a miles de personas al mismo tiempo de una forma flexible e instantánea.

En 1887, el físico alemán Heinrich Hertz pudo poner en práctica la hasta entonces teoría de que las oscilaciones eléctricas de alta frecuencia (una de las características principales de las ondas electromagnéticas) podían viajar y propagarse por el espacio. A partir de ese momento se conocen a las ondas electromagnéticas como ondas hertzianas, en honor, precisamente, a H. Hertz. Además, universalmente se pasó a denominar hertzio a la unidad básica que mide la frecuencia de las citadas ondas.

La propagación unidireccional de las ondas electromagnéticas y su velocidad, equivalente a la de la luz, hacen que la audición de programas de una emisora de radio sea posible prácticamente en el mismo momento y en cualquier sitio donde haya un sintonizador de radio.

- **Equipos de alta y baja frecuencia.**

En toda emisora de radio, además del equipo humano que la hace funcionar (este aspecto se tratará más adelante) y de un espacio físico convenientemente preparado para desarrollar el trabajo de los profesionales (estudios de control, locutorios, redacción...), son necesarios toda una serie de equipos técnicos. Existen dos grupos distintos: los llamados de baja frecuencia y los denominados de alta frecuencia.

El primer grupo lo integran todos aquellos aparatos que generan, captan y manejan la señal (el sonido) que posteriormente va a ser transmitida. Así, los micrófonos, los giradiscos o platos, los Cd's, la tabla de mezclas... son equipos de baja frecuencia.

El segundo grupo lo componen todos aquellos aparatos transmisores que son capaces de modular y transmitir la señal, en forma de ondas



electromagnéticas que viajan por el espacio, que han generado los equipos de baja frecuencia.

- **La modulación: AM y FM.**

Hay que en cuenta que la señal que generan los equipos de baja frecuencia, por sí sola, no puede ser emitida a largas distancias. Por eso, para hacer viable la transmisión del sonido creado con un micrófono, un disco o un Cd, es imprescindible proceder a su modulación. Es ahí donde empiezan a intervenir los equipos de alta frecuencia, ya que son los que ayudan a transportar el sonido a través de las ondas electromagnéticas desde la antena del emisor hasta la antena del sintonizador. Es absolutamente necesario modular la señal para conseguir que las ondas hertzianas, de frecuencia mucho más alta, sirvan de vehículo para transportar las señales de audiofrecuencia del emisor al receptor.

En la llamada radio comercial, es decir, la que escuchamos habitualmente desde nuestra casa o desde el coche, las formas más utilizadas para modular una señal de audio son en *Amplitud* (AM –Amplitud de Modulación-) y en *Frecuencia* (FM –Frecuencia Modulada-). En los primeros años de la radio se utilizó el sistema de modulación de amplitud (AM), pero más tarde el desarrollo tecnológico permitió que se pusieran en funcionamiento emisoras en modulación de frecuencia (FM). Si bien las emisiones en AM pueden cubrir una gran cantidad de territorio, éstas suelen tener más interferencias por diversos factores como son las inclemencias meteorológicas, los motores de vehículos, la energía estática, etcétera.

A diferencia de la emisión en AM, la FM tiene un alcance mucho más reducido, aunque ofrece una fidelidad de transmisión mucho más alta. Además, la FM permite incluso emisiones estereofónicas aportando, si cabe, más calidad a la emisión.

En todo proceso de modulación también hay que distinguir entre dos señales consideradas básicas. La primera, de alta frecuencia, es la que



podemos bautizar como *portadora* y es la que, con su frecuencia central, identifica a la emisora. La segunda, de baja frecuencia, la llamaremos *moduladora* y es la que realmente lleva la información (palabra y música) generada en los estudios de la emisora. Vale la pena hacer hincapié en el hecho de que la onda portadora es el vehículo mediante el cual se transporta toda la información de baja frecuencia. Sin la ayuda de la onda portadora, poca o nula propagación tendría la información de baja frecuencia.

- **La transmisión y la recepción paso a paso.**

Una vez conocidos y descritos algunos conceptos sobre la emisión radiofónica vamos a explicar, paso a paso, cómo ésta se lleva a cabo.

Imaginemos que hemos generado un sonido o señal utilizando uno o más de los anteriormente citados equipos de baja frecuencia. Esta señal de audio la hacemos llegar, mediante una conexión de cable, desde el mezclador de la sala de control a un equipo de alta frecuencia como es el transmisor.

Ya dentro del transmisor, lo primero que va ocurrir es que la señal sonora se introducirá en un limitador con el objetivo de evitar distorsiones y posibles interferencias, adecuando el nivel y la banda del paso de frecuencias de sonido a unos baremos óptimos.

Acto seguido tiene lugar la modulación de la señal, ya sea en amplitud o en frecuencia. A continuación, entra en escena un excitador el cual amplificará la señal ya modulada hasta un cierto nivel para que, de esta manera, llegue hasta el amplificador final, el cual le dará la potencia de radiofrecuencia necesaria.

Finalmente, el amplificador conducirá esta radiofrecuencia hasta la antena emisora. A partir de ese momento, la antena empezará a emitir por el aire la señal, mediante ondas hertzianas o radioeléctricas (compuestas por oscilaciones eléctricas de alta frecuencia) que viajarán a 300.000 Km. por segundo, para que pueda ser captada por la antena de un aparato receptor o



sintonizador capaz de convertir las señales recibidas en señal de audio, mediante un altavoz.

Así pues, en el aparato receptor se restituyen las señales de baja frecuencia, correspondientes a la voz o a la música, transmitidas desde la emisora. Merece la pena subrayar que la cobertura de emisión que pueda tener una emisora de radio dependerá mucho de la potencia final en Watios que tenga el amplificador del transmisor: a más potencia más cobertura.

Para hacer posible la recepción de las diferentes emisoras de radio se ha concretado una portadora para cada emisora, caracterizada por una frecuencia fija y establecida adecuadamente. Las frecuencias de las ondas empleadas en radiodifusión están comprendidas dentro de determinadas bandas, fijadas por convenios internacionales.

### **C. Las estancias radiofónicas: el control y el estudio.**

En el enunciado anterior hemos explicado cómo se lleva a cabo una emisión radiofónica. Ahora vamos a conocer a fondo las instalaciones desde las que se realizan los programas de radio.

Por norma general, toda emisora convencional dispone de dos habitáculos bien diferenciados donde se desarrolla la actividad radiofónica propiamente dicha. Estos dos espacios son, por un lado, el estudio de control de audio, desde el que se *controla* un programa de radio, y, por otro lado, el estudio de radio o locutorio, donde se lleva a cabo la actividad de *locutar*. Ambos estudios pueden ser de diferentes tamaños y formas y están siempre comunicados visualmente entre sí por medio de una gran ventana. No hay que olvidar que en el medio radiofónico la comunicación no verbal (visual y por signos) es muy importante entre el técnico y el locutor.

En los últimos años, sobre todo a raíz de la aparición de las emisoras musicales y locales, se han popularizado los estudios que incluyen la posibilidad de que el propio locutor pueda controlar el audio y mantener conversaciones en el mismo espacio físico.

Lógicamente, las emisoras cuentan con otros espacios físicos donde se llevan a cabo otro tipo de trabajos propios del mundo de la radio, como la redacción (donde trabajan los periodistas o se preparan los programas), los despachos de dirección, la discoteca...

#### **D. El control de audio**

Podemos definir la sala de audio como el lugar en el que se lleva a cabo la realización de un programa de radio, ya sea emitido en directo o grabado. En esta cabina se controlan todas las fuentes sonoras que se generan en una emisión radiofónica.

*Ilustración 2. Control de audio.*



*Fuente: Ministerio de Cultura 2012.*

Las dimensiones físicas y la cantidad de estudios de radio dedicados al control del sonido (pasa exactamente lo mismo con los estudios de locución) varían mucho dependiendo de la naturaleza de la emisora. Por lo general, las grandes empresas suelen tener varios controles de audio desde los cuales pueden trabajar simultáneamente; incluso disponen del llamado control central desde donde se coordina la emisión general de toda la emisora. Por otro lado, las radios más modestas habitualmente disponen tan sólo de una o dos cabinas de control.



Ahora bien, sea cual fuere la dimensión de la emisora, todas necesitarán un equipamiento básico de alta y de baja frecuencia para poder llevar a cabo sus emisiones. Los aparatos técnicos, en la mayoría de los casos, se encuentran dentro o muy cerca del control de audio. Es especialmente aconsejable alejar los equipos de alta frecuencia de los de baja cuando los primeros tienen que radiar una potencia muy alta. De esta manera se evitan posibles interferencias entre los diferentes equipos.

### **D.1 Equipamiento básico de baja frecuencia de un control de audio**

El equipo básico de baja frecuencia que podemos encontrar en una cabina de control de radio es el siguiente: tabla de mezclas o mezclador, giradiscos o platos, reproductores-grabadores de discos compactos, magnetófonos de cassette, magnetófonos de bobina abierta, reproductores-grabadores de mini-disc, auriculares, micrófonos, sintonizador AM-FM, monitores o altavoces y amplificador, cajas de conexiones y uno o dos ordenadores -sobre todo desde la introducción de la informática en el mundo de la radio-, que incorporen un *software* especializado en audio profesional que permita trabajar la producción, emisión y gestión de una emisora de forma automatizada.

**Conozcamos a continuación de forma breve cuál es la función de cada uno de los aparatos enumerados:**

#### **Tabla de mezclas o mezclador**

Si bien todos los equipos son importantes, la tabla o mesa de mezclas es el elemento central imprescindible para llevar a cabo una realización y emisión radiofónica. A través de este aparato pasan todas las fuentes de sonido que se generan en los estudios de radio provenientes de micrófonos, giradiscos, CD's, etcétera. La tabla regula la emisión y grabación del sonido, añade efectos, mezcla la música con la música, o la música con la palabra, o la voz de un locutor con la de otro locutor... Hay que tener en cuenta que la

creación sonora final que se elabore con la consola mezcladora es la que irá directamente al emisor para que allí sea modulada para su posterior emisión hacia el aire. En definitiva, podríamos considerar al equipo mezclador como el corazón del estudio de audio.

*Ilustración 3. Tabla de mezclas*



*Fuente: Ministerio de Cultura 2012.*

Habitualmente las mesas mezcladoras suelen tener tres tipos de circuitos: los de programa (utilizados para controlar las diferentes fuentes de sonido a través de regletas individuales de volumen con mandos deslizantes), los de *monitoreo* (necesarios para medir y escuchar las diferentes fuentes sonoras de *forma individual* y, a su vez, *mezcladas en su etapa final*) y los circuitos de control (necesarios para establecer comunicaciones internas y externas).

No es, en principio, un equipo difícil de gestionar. Ahora bien, requiere un alto nivel de concentración para su correcto y óptimo funcionamiento.

### ***Giradiscos o platos***

Con la aparición de los discos compactos y su correspondiente aparato reproductor, es evidente que los giradiscos o platos se han dejado prácticamente de utilizar en las emisoras de radio. Esto no quiere decir que no deban de ser instalados, puesto que todavía son muchas las creaciones

musicales registradas en vinilo que sólo pueden ser reproducidas en un giradiscos.

*Ilustración 4. Giradiscos.*



*Fuente: Ministerio de Cultura 2012.*

### **Reproductores-grabadores de discos compactos**

El reproductor de CD's ha sido, sin duda alguna, el aparato técnico que más se ha impuesto en la realización radiofónica en los últimos años. Su fácil manejo, su rapidez a la hora de buscar un corte musical y su calidad de reproducción lo han convertido en un elemento estrella. Con el avance tecnológico se ha conseguido que estos equipos, además de reproducir, también sean capaces de grabar, haciéndolos aún más interesantes.

*Ilustración 5. Reproductor.*



*Fuente: Ministerio de Cultura 2012.*



### ***Magnetófonos de cassette y magnetófonos de bobina abierta***

Al igual que los giradiscos o platos, los magnetófonos, ya sean de cassette o de bobina abierta, y también las llamadas cartucheras, han pasado a un segundo plano en la realización radiofónica. Durante muchos años, estos equipos han sido piezas vitales en la reproducción y grabación de programas de radio. Ahora, sin embargo, el estrellato de la reproducción y la grabación lo ostentan los aparatos digitales como los reproductores-grabadores de mini-disc y los ordenadores. Igualmente, a pesar de su poco uso, es necesario contar en un control de audio con magnetófonos por si fuera necesario reproducir alguna fuente de sonido que estuviera grabada en cassette o bobina abierta.

### ***Reproductores-grabadores de mini-disc***

Como ya hemos mencionado, los reproductores-grabadores en mini-disc han ganado terreno a los magnetófonos tradicionales. Al igual que el lector de CD's, este aparato ofrece facilidad de manejo, calidad digital en la grabación y la reproducción y rapidez en la búsqueda de las fuentes de sonido registradas dentro del mini-disc.

### ***Ordenadores: gestión automatizada de una radio***

Sin lugar a dudas la incorporación de la informática ha revolucionado el mundo de la radio. Desde que los ordenadores irrumpieron en los estudios de control de audio podemos asegurar que hay un antes y un después en la gestión del audio radiofónico.

Los programas informáticos diseñados por y para las emisoras de radio permiten grabar y manipular el sonido, reproducir de forma automática sonido previamente grabado, controlar la emisión en directo, pautar y seleccionar una emisión musical, gestionar la discoteca de una radio e incluso realizar la facturación, el control y la gestión publicitaria.

El aspecto más revolucionario de la incorporación de los ordenadores a la radio ha sido el hecho de poder llegar a automatizar toda una emisión, consiguiendo que funcione sin la presencia física de una persona.

En resumen, podemos asegurar que los ordenadores y su paquete informático son un elemento imprescindible en la radio del siglo XXI.

**Otros equipos necesarios: auriculares, micrófonos, sintonizador AM-FM, monitores, amplificador y cajas de conexiones.**

Esta relación de equipos de baja frecuencia es igualmente necesaria.

**Los auriculares** o cascos se utilizan para que locutores y entrevistados puedan escuchar la emisión de una forma directa a los pabellones auditivos sin peligro de que se produzcan acoplamientos sonoros o distorsiones cuando los micrófonos están abiertos, es decir, en antena.

*Ilustración 6. Auriculares.*



*Fuente: Ministerio de Cultura 2012.*

**Los micrófonos** son aparatos que permiten transformar la energía acústica de la voz en energía eléctrica manteniendo al máximo la proporcionalidad entre la intensidad del sonido captado y la tensión eléctrica de salida.



**El sintonizador** es imprescindible para poder captar la emisión real en el propio estudio de control.

**Los monitores** o altavoces se instalan para poder escuchar todo lo que se genera a través de la tabla de mezclas, ya sea sonido directo o grabado.

**El amplificador** se utiliza precisamente para ampliar la señal que proviene de la mesa central y que va hacia los monitores.

**Las cajas de conexiones** son muy útiles para organizar el entramado de cables que cada equipo de baja frecuencia tiene

**El intercomunicador** es un sistema de intercomunicación entre el personal técnico, del control de sonido, y los locutores del estudio de audio de uso interno, es decir, fuera de antena.

## D.2 Equipamiento básico de alta frecuencia de un control de audio

El equipo básico de alta frecuencia que podemos encontrar en una cabina de control de radio o en el espacio físico que la dirección de la emisora considere oportuno, en función de la potencia final del transmisor, es el siguiente: equipo transmisor, mástil o antena y antenas radiantes (situadas en lo más alto del edificio), y el equipo de radioenlace (sólo si es necesario).

**Conozcamos a continuación, de forma breve, cuál es la función de cada uno de los equipos citados:**

### **Equipo transmisor.**

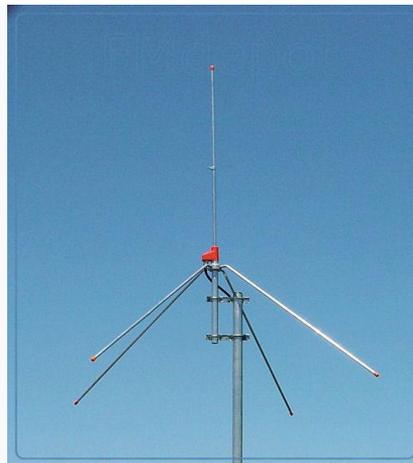
El equipo transmisor lo integran un *limitador* (necesario para evitar distorsiones y posibles interferencias), un *codificador* (sólo en el caso de emisión estereofónica), un *modulador* (útil para modular la señal en amplitud o en frecuencia), un *excitador* (válido para llevar la señal al amplificador) y un *amplificador final* (elemento que hace llegar la señal a la antena).

*Ilustración 7. Equipo transmisor.*

*Fuente: Ministerio de Cultura 2012.*

### **Mástil o antena.**

El mástil o antena suele tener una altura considerable puesto que en su parte más elevada contiene la antena radiante.

*Ilustración 8. Mástil o antena.*

*Fuente: Ministerio de Cultura 2012.*

Habitualmente los mástiles suelen estar hechos de aluminio o hierro galvanizado, materiales que soportan perfectamente las inclemencias meteorológicas. En algunos casos, dependiendo de su altura o ubicación (en lo



alto de un gran edificio o de una montaña), el mástil tendrá que estar convenientemente pintado (de color rojo y blanco) y señalizado (con balizas iluminadas visibles desde el aire).

### **Radioenlace**

Un radioenlace es un equipo que permite enviar la señal de los estudios centrales hasta el emisor de la radio a pesar de que éste se encuentre a unos kilómetros de distancia. En muchos casos, se da la circunstancia de que los estudios se encuentran en el centro de la ciudad y ahí es imposible ubicar una antena emisora que posteriormente cubra con su emisión grandes zonas de territorio. Cuando esto sucede, el equipo emisor y la antena se sitúan en una zona alta de la orografía para que la emisión pueda tener una buena cobertura. Ahí es donde aparece el equipo de radioenlace, que permite hacer llegar el sonido generado en los estudios hasta el equipo transmisor sin que la señal pierda potencia o calidad.

### **Disposición de los equipos en el control de audio**

Lo primero que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar la disposición de los equipos en la cabina de control es la accesibilidad. Se aconseja, por tanto, que los equipos técnicos se dispongan en forma U.

De esta manera todo queda al alcance del técnico de sonido, ya que éste se sitúa en el centro quedando envuelto por todos los elementos técnicos. Acceder con facilidad a todos los aparatos es de vital importancia cuando se quiere mezclar diferentes sonidos que provienen de fuentes diversas.

### **E. El estudio de radio**

El estudio de radio o locutorio, como ya se ha descrito anteriormente, es el lugar donde se lleva a cabo la locución de los programas de radio. Los

locutorios suelen contener en su interior un equipamiento técnico bastante escaso. Habitualmente encontramos una mesa redonda o de media luna con entradas para conectar auriculares y micrófonos, un par de monitores (altavoces) y unos pilotos indicadores con luces rojas y verdes. Digamos que éste sería el equipamiento básico habitual de un estudio de radio para llevar a cabo entrevistas, lectura de noticias, tertulias...

*Ilustración 9. Estudio de radio.*



*Fuente: Ministerio de Cultura 2012.*

La mesa redonda o semicircular es ideal para poder aprovechar muy bien el espacio y para ubicar idóneamente a las personas que tienen que hablar y mirarse entre ellas. En este sentido, cabe volver a remarcar la importancia que tiene el lenguaje de los signos (no verbal) en la radio.

Los auriculares y los altavoces están destinados, por un lado, para escuchar la emisión real de la emisora y, por otro, para recibir las órdenes internas que provienen del estudio de control. La señal de los altavoces es desconectada cuando el micrófono se abre para hablar por antena.

Los pilotos indicadores se ubican dentro y fuera del locutorio. Su función primordial es la de indicar cuándo los micros están abiertos al aire (luz roja) y, por lo tanto en qué momento el locutor puede hablar. Obviamente, las personas que están en el locutorio a la espera de intervenir deben evitar hablar o hacer ruidos, ya que todos los sonidos son captados por los micrófonos y emitidos



por antena. Igualmente el personal que se encuentra fuera del locutorio no debe irrumpir en el mismo cuando vea la luz roja en marcha. Por contra, la luz verde activa nos indica que los micrófonos están apagados.

Al igual que en el control de audio, en la cabina de locución será preciso instalar una línea de intercomunicación que permita hablar internamente con el técnico de sonido.

Por otro lado, podemos asegurar que no existe un tamaño medio estipulado sobre cómo tienen que ser los estudios de locución de una emisora. Crecerá o decrecerá el espacio destinado al estudio en función de su uso. Hay estaciones que, además de llevar a cabo programas de radio convencionales en donde la palabra es la principal protagonista, también acogen otro tipo de eventos como actuaciones musicales en directo, para la cual cosa disponen de amplios estudios.

### ***Insonorización y acústica***

Tanto en el estudio de locución como en el de control, además del equipamiento técnico y del mobiliario mínimo necesario, es muy importante tener en cuenta dos aspectos a la hora de diseñarlos: la insonorización y la acústica.

### ***Insonorización***

Los estudios de una radio deben estar contruidos con materiales que consigan aislarlos para evitar la filtración de ruidos externos, ya sean producidos en el mismo edificio donde está instalada la emisora (voces del personal, puertas o cajones que se abren y se cierran, vibraciones propias del aire acondicionado...) o bien procedentes de la calle. Hay que conseguir que los sonidos no deseados no sean captados por los micrófonos.

Ilustración 10. Insonorización.



Fuente: Ministerio de Cultura 2012.

Es importante que estas áreas de trabajo estén situadas en zonas en las que no se reciban vibraciones provocadas por elementos del entorno cercanos, como por ejemplo el paso de trenes. Los estudios mejor contruidos se hacen de manera que su pavimento sea flotante y que sus paredes sean estructuralmente autónomas, consiguiendo que las vibraciones externas no lleguen a las cabinas.

Vale la pena señalar que las puertas utilizadas para acceder a las salas de control y de locución tienen que ser macizas y, además, deben cerrarse herméticamente.

### **Acústica**

En la radio se produce sonido. Por este motivo, la acústica en los estudios en donde éste se genera es vital. Por tanto, además de insonorizar hay que conseguir que las condiciones sonoras sean óptimas. Para ello es necesario construir los estudios con materiales que absorban y reduzcan la reflexión del sonido y que, además, los aíslen.



Otro detalle a tener en cuenta es la colocación de las ventanas que separan los estudios. Para evitar que el sonido rebote, éstas se instalan en ángulos y son siempre dobles con diversos grosores de vidrio. En definitiva, una buena acústica evitará algo tan poco deseado en la producción radiofónica como son las reverberaciones y las resonancias del sonido.

Todo lo que acabamos de explicar en este apartado de tecnología, cómo funciona la transmisión en la radio, los elementos materiales necesarios para ello, las características y diferentes equipamientos, etc. debemos conocerlos y tenerlos en cuenta para poder implementar correctamente nuestra emisora y prestar así el servicio de calidad que deseamos.

### **3.2 Análisis microentorno – Fuerzas de PORTER**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que define la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Las citadas fuerzas que se proponen en este modelo son:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación con clientes.
- Rivalidad entre competidores.

El modelo es dinámico, porque todas las fuerzas que intervienen están en constante cambio. Los teóricos defienden que este marco no debe ser usado únicamente como un punto de partida, sino que tiene que ser

continuamente actualizado y revisado, de manera que la estrategia de la empresa se adapte lo mejor posible al entorno en todo momento.

Ilustración 11. Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial. Porter.



Fuente: Johnson 2006.

### 3.2.1 Amenaza de nuevos competidores.

Pensamos que en nuestro sector las barreras no nos muy complicadas principalmente por un motivo; que la inversión inicial para su puesta en marcha no es demasiado elevada, ya que puedes empezar en locales de alquiler y también se puede encontrar en el mercado para alquilar los equipos técnicos. Esto anima a muchos que tienen afición a dar el salto.

No obstante sí que puede llegar a ser una barrera de entrada en hecho de que es necesario personal técnico cualificado para su funcionamiento, tanto por la parte del equipo que esté en los controles como por parte de los locutores.



### **3.2.2 Amenaza de productos sustitutivos.**

Como principales productos sustitutivos está el escuchar música a través de otros canales de difusión, como podría ser por internet y programas informáticos que ofrecen una música a la carta (también por internet). No obstante lo mencionado, en anteriores apartados del presente trabajo, cuando hemos hablado de los antecedentes del sector, pudimos observar como la radio se mantiene como el segundo medio de comunicación más utilizado, solo por detrás de la televisión. En cualquier caso, una vez tengamos en funcionamiento la emisora, el siguiente paso será su lanzamiento a través de las redes, pues no podemos despreciar que este canal tiene un crecimiento imparable, sobre todo en la población más joven a la que nosotros tenemos intención de dirigirnos.

### **3.2.3 Poder de negociación con proveedores.**

En este sector realmente los proveedores del producto musical, de las canciones, son las compañías discográficas, entre las más conocidas se encuentran la poderosa SONY, BMG, EMI HISPAVOX, etc. estas mismas discográficas se convierten en la mayoría de casos en las distribuidoras de los mismos productos musicales, ya que de esa forma se garantizan una importante difusión entre los oyentes y propician su popularidad y que se pongan de moda. Las discográficas no llegan a cobrar por este servicio, precisamente por lo que apuntábamos que se sirven de las cadenas musicales como divulgadores de sus productos. Lo que sí que se suelen hacer es pactar cuantos minutos aparecerá en antena su producto estrella o que suenen ciertas canciones de grupos menos conocidos o que desean rescatar, etc. esto ya forma parte de la negociación entre ambas partes y de la fuerza con la que la emisora cuente, que en casi todos los casos, se basará en el número de oyentes.

### **3.2.4 Poder de negociación con los clientes.**



El poder de los clientes en este sector radica en que pueden cambiar de emisora para escuchar cualquier otra y en cualquier momento ya que en definitiva no existe demasiada diferenciación entre los servicios que podemos producir nosotros y los que pueda producir la competencia. Por lo que nuestro existo ha de cimentarse en la estrecha vinculación que podamos establecer entre nosotros (locutores, equipo, directrices políticas de la empresa, etc.) y el oyente, haciendo menciones a lugares y cosas del entorno para que se identifiquen con nosotros, se sienta a gusto y nos permitan “entrar” en sus hogares hasta convertirnos en su emisora de cabecera.

En cuanto a los clientes de un medio de comunicación como es la radio, podemos distinguir de dos tipos; uno nuestro consumidor final que es el oyente y por el cual orientaremos toda nuestra oferta radiofónica y otro tipo de clientes muy diferentes serán los que puedan demandarnos publicidad. Estos últimos son los que nos proporcionarán los ingresos necesarios para el desarrollo de nuestra actividad, aunque los primeros serán los que juzguen con su decisión de escucharnos Debemos intentar captar a los negocios y locales comerciales de nuestra zona para ofrecerles publicitarse en nuestro medio. Y aunque existen muchos competidores, si trabajamos en un ámbito local, tendremos más posibilidades de tener éxito.

### **3.2.5 Rivalidad entre competidores.**

Como ya hemos mencionado en algunos apartados del presente informe, existen no demasiadas diferencias entre unos y otros competidores, estas radican más en el tipo de música que ofrecen, diferenciando entre clásica, pop-rock, dance, popular o melódica, latina, etc. En cualquier caso existe mucha competencia, sobre todo de radios y emisoras de ámbito nacional, que tienen grandes recursos y medios. Por ello tenemos que utilizar tácticas que nos permitan llegar al oyente de nuestro ámbito y fidelizarlo para poco a poco llegar a más. Consolidar para seguir creciendo.

El mercado de las emisoras de radio en la comarca de L'Horta de Valencia está ya maduro, aunque a pesar del gran volumen que ya existe, estas no se



encuentran realmente profesionalizadas en su mayoría y ofrecen una calidad media, media-baja en cuanto a su gestión y a la calidad de música que ofrecen, salvo con las grandes cadenas. Esto es debido en parte a que la figura del gerente no es un profesional de la empresa y no suele tener un conocimiento muy profundo de la historia musical y de los aspectos que son claves a la hora de que una emisora sea sintonizada y sobre todo escuchada por parte de los oyentes.

### 3.3 Análisis competencia directa

La competencia es realmente importante, como ya hemos comentado en anteriores apartados del presente trabajo, existen muchas emisoras musicales en nuestro país. No solo eso, sino que además algunas de ellas pertenecen a grandes grupos de comunicación y poseen varias cadenas con lo que llegan a sumar a la mayoría de los oyentes. A continuación veremos en la siguiente ilustración las principales emisoras ordenadas por número de oyentes.

*Gráfico 13. Ranking radios musicales españolas.*

<b>RADIOS MUSICALES</b>		
<b>CADENA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>ANTERIOR OLEADA</b>
Los 40	3.943.000	4.089.000
Dial	2.403.000	2.307.000
Europa FM	1.844.000	1.962.000
Cadena 100	1.810.000	1.851.000
Kiss FM	1.113.000	1.095.000
Máxima	722.000	791.000
M80	639.000	545.000
Radiolé	467.000	488.000
Radio 3	446.000	450.000
Rock FM	414.000	294.000

*Fuente: Estudio General de Medios. Julio 2012*

Como se observa, las principales cadenas musicales que tienen más



cuota de audiencia son “Los 40 Principales” y “Cadena Dial”. Pero aparte de esto, no hay que descuidar que ambas cadenas junto con “Máxima” y “M80”, es decir las cuatro emisoras pertenecen al mismo grupo empresarial, “Grupo Prisa”, por lo que su fuerza e influencia es enorme.

Por un lado debemos luchar con estas cadenas, pero además debemos tener en cuenta las existentes a nivel local en nuestra zona y que de alguna forma puede que desarrollen una estrategia similar a la que nosotros implementaremos. El mercado de las emisoras de radio en la comarca de L'Horta de Valencia se encuentra en una situación de madurez. A pesar de ello, y del gran volumen que ya existe, estas no se encuentran realmente profesionalizadas en su mayoría y ofrecen una calidad media, media-baja en cuanto a su gestión y a la calidad de música que ofrecen. Esto es debido en parte a que la figura del gerente no es un profesional de la empresa y no suele tener un conocimiento muy profundo de la historia musical y de los aspectos que son claves a la hora de que una emisora sea sintonizada y sobre todo escuchada por parte de los oyentes. Este es uno de los principales problemas que tiene este sector, la poca profesionalización de los sistemas de gestión en las emisoras de radio. Salvo las grandes cadenas (que son las que menos hay) la mayoría de las empresas de radiodifusión no tienen implantado manuales de procesos, no realizan controles internos y así un sinfín de hechos.

Más adelante iremos desgranando que es lo que nos hace partir con unas fortalezas frente a la competencia, que pensamos que pueden ser fundamentales para nuestro desarrollo.

A continuación vemos en la siguiente tabla las distintas emisoras de radio que está funcionando en la actualidad (datos obtenidos en agosto de 2012) para conocer de primera mano cuales pueden ser nuestros competidores directos. Además indicamos cuáles de ellas también ofrecen el servicio de radio a través de internet, medio que ya hemos comentado que será nuestro siguiente paso una vez nos hayamos consolidado.

Tabla 1. Emisoras de la provincia de Valencia.

Actualizada : 29 Agosto 2012

Emisoras de la provincia de Valencia	EMITE POR INTERNET	Emisoras de la provincia de Valencia	EMITE POR INTERNET
A.C.M. Valencia / Valencia / 94.5 ¿ACTIVA?		Onda 15 Dance / Ador / 93.3	
Aire Latino Radio / Valencia / 88.5 /	Si	Onda 96 Valencia / Museros / 92.4	
Alberic Radio - La Onda / Alberic / 101.8		Oxigeno FM / Paterna / 99.5	
Aldaia Radio / Aldaia / 98.2 INACTIVA		Paterna Radio / Paterna / 106.1 /	Si
Alzira Ràdio / Alzira / 107.9		Peque Radio / Valencia / 90.1	
América FM / Valencia / 107.5		Punto Radio / Gandia / 94.4 + 100.6	
Ara la Radio / Alboraya / 107.3		RKM La Safor / Gandia / 87.9	
Astrovisión Radio / Valencia / 91.8		RKM Valencia / Valencia / 101.7	
AZ Radio / Valencia / 92.3 /		Radio Adventista / Sagunto / 108.0 /	Si
Brico FM / Valencia ? / 91.1		Radio Agora / Silla / 107.6	
Buenísima FM / Gandia / 107.6 /	Si	Radio Alabanza / Valencia ? / 107.4	
Burjasot Radio / Burjasot / 93.8 /	Si	Radio Alaquas / Alaquas / 102.7 /	
Cadena Cien Gandia / Gandia / 99.0		Radio Alginet / Alginet / 107.4	
Cadena Cien Valencia / Valencia / 99.0		Radio Alqueria / Alqueria de la Condesa / 106.9	
Cadena Dial Gandia - Rótova / Gandia / 107.0		Radio Ayora / Ayora / 107.0	
Cadena Dial Valencia / Valencia / 98.4		Radio Bétera / Bétera / 107.9	
Cadena Élite Puerto de Sagunto / 98.1 /	Si	Radio Bocarent - Radio 107.4 / Bocarent / 107.4	
Canal 13 RTV / Valencia / 94.0		Radio Buñol / Buñol / 107.9	
Canal 31 Radio / Valencia / 99.5 + 105.9		Radio Camp / Ribarroja / 104.8	
Canals Radio / Canals / 107.4		Radio Camp / Sagunto / 107.9	
Carcaixent Radio / Carcaixent / 107.5		Radio Castelló La Veu de la Ribera / 98.0	
Catalunya Ràdio / Varias / 104.0 + 106.3		Radio Centro Torrent / Torrent / 101.7	
Club FM Valencia / ? / 98.1		Radio CEU / Moncada / 107.4 /	Si
Coast FM / ? / 104.0		Radio Click / Alcira / 98.0	
COPE Valencia / Valencia / 1.296 AM + 93.4		Radio Color / Valencia / 100.9	
Corazón FM / ? / 105.9		Radio Corazón de Valencia / Valencia / 98.0 /	Si
Danza FM / Valencia + Xativa / 99.9 + 105.9		Radio Educativa de Xirivella / Xirivella / 94.9	
Delux FM / Gandia / 98.0		Radio Elite "La Costera" / Xátiva / 104.3	
Distrito 10 Radio / Valencia? / 92.9 + 94.5		Radio Élite Centro / Chiva / 93.9	
Emisora del IB Bernat Guinovart / Algemesí / 107.4		Radio Encuentro / Utiel / 105.1	
Energy FM / Ribarroja / 104.2		Radio Enfasis / Catarroja / 107.9	
Eres Radio / Villar del Arzobispo / 97.9		Radio Enlace Valencia / Valencia ? / 98.1	
Esfera FM / Valencia ? / 90.7		Radio Escolar / Castelló de Rugat / 107.8	
esRadio / Alzira / 101.5		Radio Esport Valencia / Valencia / 91.4 + 101.5	
esRadio / Burjassot / 100.9		Radio Express Valencia / Valencia / 93.1	
esRadio / Gandía / 91.0		Radio Gandia / Gandia / 1.584 AM + 104.3	
esRadio / Valencia + La Ribera / 101.1 + 102.7		Radio I.E.S. Almussafes / Almussafes / 107.3 /	Si
esRadio Onda Requena / Requena / 104.3		Radio Intereconomia / Gandia / 101.4	
Europa FM La Ribera / Alzira / 91.6		Radio Intereconomia / Sueca - Valencia / 105.5	
Europa FM Valencia / Valencia / 98.0 + 103.2		Radio Ipanema / ? / 101.8	
Exito Radio / Valencia / 107.0		Radio Kalypso / Paterna / 106.9	
Exótica Latina FM / Valencia / 91.1		Radio Klara / Valencia / 104.4 /	Si
Feel FM / Valencia / 107.5 /	Si	Radio L'Om / Picassent / 106.9	
Flaix FM / Torrente + Valencia / 102.8 (¿Activa?)		Radio La Coma / Paterna / 108.0	
Formula Hit / Ontinyent / 106.9		Radio La Pobla / ? / 104.9	
Fresh Radio / Albaida + Xátiva / 96.2 + 87.7		Radio La Vall Punto Radio / Valencia / 91.8 + 98.2	
Gandía Música / Gandía / 106.0		Radio Laser / Valencia / 98.1 /	Si
Gestiona Radio / Valencia / 100.7		Radio Límite / Aldaia / 105.2 ACTIVA?	
Go Radio - Radio Godella / Godella / 98.0		Radio Lliria / Lliria / 104.0	
Guadassuar Radio / Guadassuar / 90.5		Radio Luz / Valencia / 99.9 /	Si
Hechicera FM / Valencia / 88.8 + 101.5		Radio Malva / Valencia / 105.0	
Hit Navarres Radio / Navarres / 107.3		Radio Mar / Aldaya / 105.2 ¿Activa?	
Hit Radio / Burjasot / 108.0		Radio Marca Valencia / Valencia / 90.9	
Ibiza Global Radio / Valencia / 104.7		Radio Maria / Gandia / 98.2	
iCat FM / Perentxisa / 87.5		Radio Maria / Vallada / 106.8	
Interpop / Gandia / 106.3		Radio Maria / Xativa / 90.7	



Kiss FM / Sagunto / 101.7		Radio Millares / Millares / 106.2	
Kiss FM / Valencia / 96.9		Radio Municipal de Manises / Manises / 105.7 /	Si
Kosta Latina / Valencia / 90.1		Radio Music / Carcaixent / 107.7	
L'Alcudia Radio / L'Alcudia de Crespins / 107.0		Radio Nacional de España / Varias / Varias	
L'Eliana FM / Benifaió / 98.8		Radio Nova / Valencia / 104.2	
L'Olleria Radio - La Onda /95.4 + 105.7		Radio Now / Valencia / 98.8	
La Calle / Valencia / 92.9		Radio One Valencia / Valencia / 90.5	
La Elite / Requena / 98.6		Radio Ontinyent / Ontinyent / 1.602 AM + 89.5 /	Si
La Giga Radio / Ribarroja / 90.7 + 102.8		Radio Ontinyent - Los 40 Principales / 95.3	
La Mega Radio Valencia + 2 / Varias		Radio Rabosa / Almassera / 106.9	
La Onda / Varias / 106.8		Radio Requena / Requena / 93.2 /	Si
La Radio de Anabel / Valencia / 97.2		Radio Ribarroja / Ribarroja del Turia / 105.2	
La Super FM / Valencia / 98.1		Radio Rusa / Valencia / 89.2	
La Vaca Stereo / Gandia / 102.0		Radio Safor / Bellreguard / 87.6 + 106.8	
La 98.0 / Gandia / 98.0		Radio Serratella / La Pobla Llarga / 93.0 ¿Activa?	
Latinísima / Valencia / 102.9		Radio Sinarcas / Sinarcas / 107.4	
Latinos FM / Valencia / 99.5		Radio Sol Albal / Albal / 93.7 + 105.0	
Llosa FM / Llosa de Ranes / 107.2 /	Si	Radio Tele Taxi / Valencia? / 92.6	
Loca FM / Cullera / 108.0		Radio Torrent / Torrent / 97.3	
Loca FM / Valencia / 91.1		Radio Turia / La Eliana / 90.3	
Loca FM La Safor / Bellreguard / 106.4		Radio Utiel / Utiel / 107.7	
Loriguilla FM / Loriguilla / 98.0		Radio Valencia / Valencia / 1.179 AM	
Los 40 Principales Gandia / Gandia / 96.5		Radio Valencia FM / Valencia / 100.4	
Los 40 Principales Mediterraneo / Valencia / 94.2		Radio Valldigna / 102.7	
L P Radio / Valencia / 92.0 + 100.9		Radio Vernisa / Rotova / En proyecto	
M 80 Radio / Valencia / 96.1		Radio Vida / Gandia / 93.3	
Mais Brasil FM / Valencia / 92.9 ¿Activa?		Radio Vida / Xátiva / 100.9	
Marines Radio / Marines / 107.0		Radio Xátiva / Xátiva / 94.6	
Máxima FM / Valencia / 95.7		Radio 7 / Valencia / 93.9 + 95.4 /	Si
Mi Radio / Valencia - Alfacer / 105.3 + 106.8 /	Si	Radio 9 / (No Oficial) / Varias / Varias /	Si
Miramar FM / ? / 105.3 + 107.3		Ribera FM / Valencia / 94.8	
Mislata Radio / Mislata / 88.8		Rock FM / Gandia / 97.9	
Nuevo Horizonte Radio / Paterna / 196.8		Rock FM / Valencia / 103.9	
Olimpica FM / Valencia / 98.1		Rock Star FM / Valencia? / 105.3	
Onda Cero Radio / Alzira / 106.0		Rodana Radio / Villamartxant / 107.9	
Onda Cero Radio / Sagunto / 104.1		Salines FM / Manuel / 107.2	
Onda Cero Radio / Valencia / 101.2 /	Si	Si Radio / Valencia / 87.8 /	Si
Onda Local - Onda Meliana / Meliana / 104.9 + 106.1		Spektra FM / Valencia / 104.1	
Onda M Radio / Alzira / 92.5		The Queen Radio / Valencia? / 101.9 /	Si
Onda Mediterraneo Radio / Gandia / 100.6		Tot Radio / Picassent / 104.1 /	Si
Onda Melodia / Valencia / 89.0		Tropicalísima FM / Mislata / 89.5 + 100.9	
Onda Naranja - COPE Oliva / Oliva / 90.6 /	Si	UPV Radio / Valencia / 102.5 /	Si
Onda Nova / Valencia / 105.2		W FM / Valencia / 94.7	
Onda Urbana / Gandia / 107.3		Xátiva Radio - La Onda / Xátiva / 100.9	
Onda Vertical Valencia / Ribarroja / 106.8		90 FM / Picanya / 105.9	
Onda 1 Valencia / Valencia / 96.6		97.7 Valencia / Valencia / 97.7 /	Si
Onda 15 / Ador / 101.7			

Fuente: Guía e la radio 2012.



## 3.4 DAFO y CAME

### 3.4.1 DAFO

El análisis DAFO nos ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

El análisis está basado en las Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades que posee la empresa, de ahí las siglas de su nombre DAFO.

El análisis DAFO se realiza observando y describiendo (es un análisis cualitativo) las características de nuestro negocio y del mercado en el cual se encuentra, el análisis DAFO nos permite detectar las Fortalezas de nuestra organización, las Oportunidades del mercado, las Debilidades de nuestra empresa y las Amenazas en el entorno.

#### **Análisis Interno de la organización**

Fortalezas : Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en que nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

Debilidades: Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

#### **Análisis Externo de la organización**

Oportunidades: Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

Ilustración 12. Matriz DAFO.



Fuente: Elaboración propia 2012

Con el análisis DAFO obtenemos una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar nuestras Oportunidades y Fortalezas, y minimizar o eliminar las Amenazas y debilidades de la empresa.

La realización del análisis se consigue mediante entrevistas a los diferentes directivos, ejecutivos y líderes de opinión de nuestra organización.

A continuación hemos realizado un análisis de las debilidades y fortalezas que presenta nuestra empresa **Metro FM** a nivel interno y de las amenazas y oportunidades que se encuentran en nuestro entorno.

Tabla 2. Matriz DAFO en **METRO FM**.

<b>INTERNO</b>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento de la marca.</li> <li>-Dificultad en la captación de comerciales profesionales con experiencia en el sector.</li> </ul>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal muy cualificado.</li> <li>-Experiencia del emprendedor en otras emisoras.</li> <li>-Capacidad de trabajo.</li> <li>-Contactos con casas discográficas.</li> <li>-Contactos con locutores.</li> <li>-Conocimiento del sector.</li> <li>-Capacidad de publicitarnos de forma exitosa.</li> </ul>
<b>EXTERNO</b>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fuerte competencia.</li> <li>-Numerosas emisoras.</li> <li>-Encontrar un dial poco conflictivo.</li> <li>-Legislación sobre las antenas.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Organización de fiestas y eventos.</li> <li>-Crear acuerdos comerciales con agencias de medios y/o emisoras.</li> <li>-Poca profesionalización en la gestión empresarial.</li> <li>-Competencia de calidad musical media.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2012.

Es lógico que encontremos en un primer análisis DAFO que las fortalezas y oportunidades son mayores que las debilidades y amenazas, ya que de no ser así, aquí concluiríamos con nuestro plan de negocio.

Este estudio del entorno y análisis propio nos anima a emprender este gran reto que es para nosotros crear una empresa y que con el respaldo de este plan de empresa nos otorgará su aprobación para llevarlo a cabo.

Conocidos estos cuatro puntos básicos internos y externos que afectan a la empresa, enfrentado al diagrama DAFO se puede desarrollar el diagrama CAME, que nos explica qué hacer y cómo amoldar y desarrollar la estrategia



sectorial.

- Amenazas: afrontarlas.
- Oportunidades: explotarlas.
- Debilidades: corregirlas.
- Fortalezas: mantenerlas y mejorarlas.

### **3.4.2 CAME**

El Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe de seguirse en una compañía tras haber identificado, mediante un Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), cuales son los aspectos clave que caracterizan a una compañía desde la perspectiva externa o del entorno (que nos informa de amenazas y oportunidades) e interna (que nos informa de las debilidades y fortalezas en relación con el entorno).

El Análisis CAME siempre debe realizarse tras haber completado el Análisis DAFO; porque lo que persigue es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del Análisis DAFO.

Así, la identificación, en una matriz como la que se presentó anteriormente, de las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades de la compañía nos permite identificar cuatro tipos de estrategia:

1.- Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias O/F, también denominadas estrategias ofensivas, pues existen oportunidades del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario aprovechar. Representa la E del CAME (Explotar).

2.- Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con amenazas del entorno (A) definen a las estrategias A/F, también denominadas



estrategias defensivas, pues existen amenazas del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario mantener. Representa la M del CAME (Mantener).

3.- Las estrategias que combinan debilidades de la compañía (D) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias O/D, también denominadas estrategias de reorientación, pues existen oportunidades del entorno junto con debilidades de la compañía que requieren de una reorientación de su estrategia. Representa la C del CAME (Corregir).

4.- Las estrategias que combinan debilidades de la compañía (D) con amenazas del entorno (A) definen a las estrategias A/D, también denominadas estrategias de supervivencia, pues existen amenazas del entorno junto con debilidades de la compañía que es necesario afrontar. Representa la A del CAME (Afrontar).

La matriz DAFO/CAME es una herramienta muy útil, sencilla de utilizar y que amplía los horizontes de la dirección de la empresa especificando el tipo de estrategia que debe seguirse en función del análisis realizado.

Es necesario no olvidar que tanto el DAFO como el CAME son herramientas estáticas y no dinámicas y puesto que los cambios del entorno son muy rápidos, conviene su actualización con una cierta frecuencia para evitar errores de perspectiva.

Tabla 3. Matriz CAME en **METRO FM**.

Explotar	Mantener
<p><b>Estrategias ofensivas (F+O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar visitas comerciales periódicas a locales de moda.</li> <li>- Montar entrevistas y firma de autógrafos con artistas invitados.</li> </ul>	<p><b>Estrategias defensivas (A+F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un plan de control de la calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción al oyente.</li> <li>- Mejorar la gestión de la publicidad para satisfacer a los que se publicitan.</li> </ul>
AFRONTAR	CORREGIR
<p><b>Estrategias de supervivencia (A+D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar campañas de publicidad y difusión de la marca.</li> <li>- Participar en charlas/reuniones en colegios/institutos/centros juveniles, etc.</li> <li>- Ofrecer buenos incentivos a nuestros comerciales publicitarios.</li> </ul>	<p><b>Estrategias de reorientación (O+D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la capacidad productiva para dedicar horas a la formación.</li> <li>- Ampliar los canales de difusión (internet).</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia 2012.*

La conclusión que podríamos obtener de la matriz CAME es que deberíamos llevar a cabo una estrategia para dar a conocer nuestra marca en nuestro ámbito de actuación. Esto se percibe como un factor clave de éxito en el sector, que el oyente conozca la marca y el día o frecuencia en la que puede encontrarla. Para llevar a cabo ese fin, pensamos realizar acciones de difusión como campañas de publicidad, charlas en lugares donde se encuentre un perfil



de oyente afín, llevar a cabo acciones que nos reporten fama y notoriedad en la zona donde pensamos desarrollar nuestro trabajo.

### **3.5 Epílogo**

Después de analizar la situación global del país en el que estamos, económica, política y social, llegamos a la conclusión que nos encontramos en una de las principales y más profundas crisis económicas de todos los tiempos. En un momento en el que la cifra de parados no para de aumentar, la riqueza de la nación (PIB), de menguar, y a lo que se le suma una época de crisis también en lo político e institucional, por desafección de la población y por las continuas medidas de ajuste económico que perjudican las políticas sociales.

Sin lugar a dudas, el actual ciclo económico no invita a embarcarse en la aventura de emprender un negocio, no obstante en las crisis también surgen oportunidades y pensamos que podemos llevarlo a cabo.

También tenemos claro, después del nuestro análisis, que la ubicación y nuestro ámbito de actuación sería en la comarca de L'Horta, por varios motivos. En primer lugar porque es donde más densidad de población hay en nuestro entorno y por tanto mayor potencial de oyentes y por otro lado porque existen muchos comercios y grandes centros comerciales que pueden llegar a convertirse en clientes nuestros a través de la publicidad.

En lo que concierne a los medios tecnológicos, nuestros emprendedores los conocen porque son profesionales y han formado parte del sector durante muchos años. Conocen la historia musical de este país y tienen cultura musical a nivel internacional también. Esta es sin duda una de nuestras principales fortalezas, que sin duda debemos explotar y por varios motivos. Principalmente porque, tal y como hemos sacado del análisis DAFO y CAME, debemos optimizar nuestro tiempo y ser más eficientes en la producción, para poder dedicar mayor tiempo a la consecución de contratos publicitarios que nos reporten ingresos y a la difusión de nuestra marca METRO FM.





# 4. OPERACIONES Y PROCESOS





## **4.1 Localización y distribución en planta.**

### **4.1.1 Localización.**

La decisión tomada por el equipo gerencia es la de implantar la emisora en la comarca de L'Horta en la provincia de Valencia. Podríamos describir que las motivaciones han sido las siguientes:

#### **Incremento de la población en la comarca de L'Horta**

Durante la última década, en la comarca de L'Horta de Valencia se ha producido un gran incremento de la población, llegando a vivir en la capital valenciana unos 850.000 habitantes y en entorno metropolitano alcanzando una cifra cercana al millón y medio de habitantes. Sin lugar a dudas este es nuestro principal motivo, a más población mayor número de oyentes potenciales.

#### **Incremento locales de ocio**

El incremento de los locales de ocio en la zona de Valencia es continuado año tras año, lo que beneficia la contratación de publicidad.

#### **Cobra importancia para los comercios el hecho de anunciarse**

La realización de campañas de publicidad, cada día cobra más relevancia para los empresarios de nuestro entorno, por lo que cada vez son más los que deciden por apostar y llevar a cabo estas acciones en un entorno de contracción de ventas.

#### **Incremento de Grandes Zonas Comerciales**

Sin duda el grandísimo incremento de las grandes zonas comerciales en nuestra ciudad hace que la guerra por diferenciarse y por establecerse más firmemente en los subconscientes de nuestros oyentes y sus potenciales clientes, significa que están dispuestas a incrementar su gasto en partidas de marketing y publicidad.



#### 4.1.2 Distribución en planta.

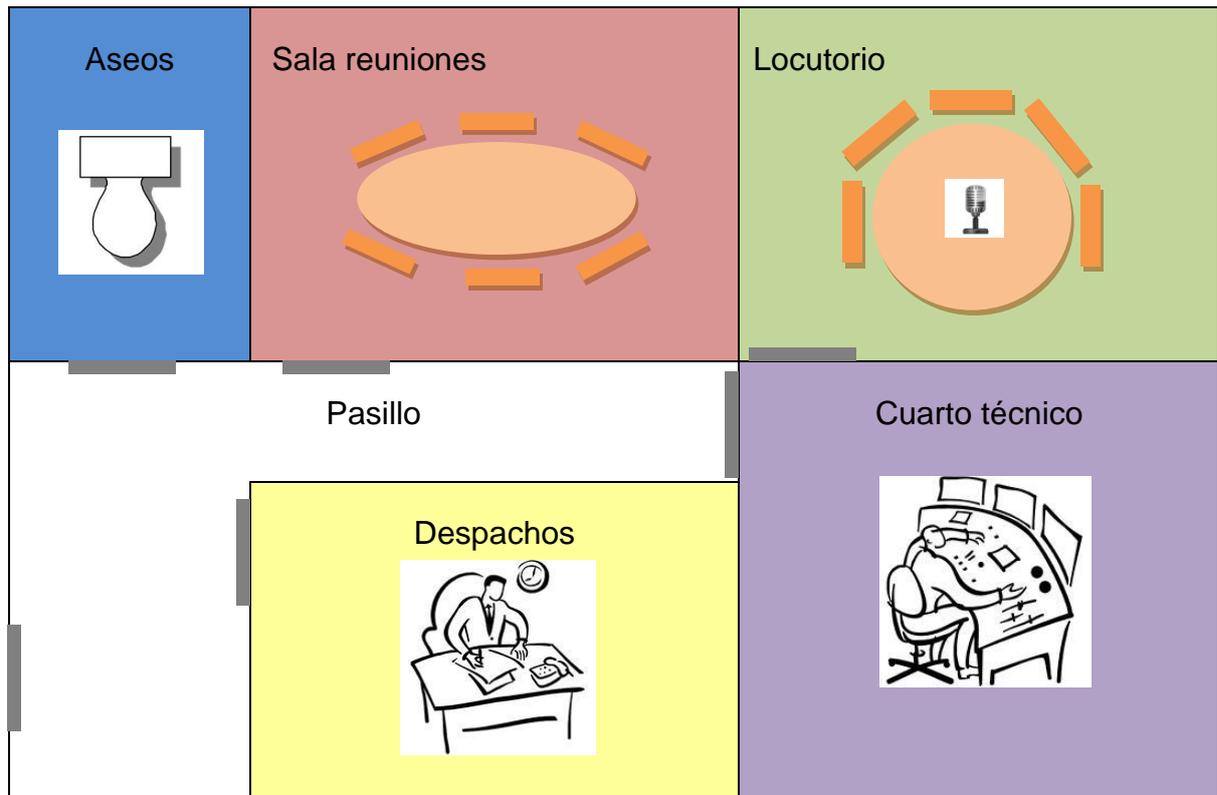
Para la empresa que queremos montar, basta inicialmente con unas instalaciones modestas. En adelante, una vez consolidada la emisora, ya nos plantearíamos trasladarnos a otras mayores.

Como en el apartado 3.1 del presente trabajo ya hemos identificado y explicado estas partes o lugares de las emisoras de radio y sus principales características, tampoco vamos a desarrollarlas más.

Las instalaciones básicas que ha de tener una emisora son el **locutorio**, desde donde se locuta y se desarrolla la parte hablada, y la sala o **cuarto técnico**, que es donde está el equipo de ordenadores, mesa de mezcla y el técnico de sonido o locutor. Ambas instalaciones han de estar acústicamente preparadas para que no se produzca rebote del sonido y se oyente pueda escucharlo con total claridad. Por otra parte es nuestro deseo poder contar con un despacho para llevar a cabo las tareas administrativas y desarrollar las funciones de dirección. También optaríamos por contar con una sala de reuniones para poder atender a potenciales clientes que deseen publicitarse, realizar reuniones del equipo de trabajo, llevar a cabo discusiones del día a día, etc. Por último, no debemos olvidarnos de las necesidades fisiológicas ni de aseo de los trabajadores, por lo que contaremos con un cuarto de aseo.

La configuración de la distribución en planta podría quedar de la siguiente manera según figura en la siguiente ilustración. Como podemos observar en ella, tampoco se hace indispensable un local de muchos metros cuadrados. Pensamos que con un local, oficina o piso de unos 60 metros cuadrados nos sería suficiente. Además nos viene bien el hecho de que en la zona donde queremos ubicarnos de la comarca de L'Horta, existan gran multitud de locales en alquiler con estas características, por lo que pensamos que no tendremos ningún problema en decidirnos.

Ilustración 13. Distribución en planta.



Fuente: Elaboración propia 2012

## 4.2 Logística.

En primer lugar dejar constancia que nuestra sociedad en una empresa de servicios, por lo que la logística no se antoja algo fundamental en nuestra prestación. No obstante, tenemos que tener en cuenta que trabajamos mayoritariamente con material intangible, Es decir, los productos que nosotros ofrecemos los podríamos identificar como las canciones que transmitimos a través de las ondas. Pues bien, este material radiofónico, las canciones, han de sernos facilitadas en un primer momento, para que después las almacenemos o guardemos en nuestros equipos y tenerla fácilmente localizable para ponerla en “on” y hacerla sonar en cualquier momento.

Antiguamente estas canciones eran facilitadas por las discográficas a las emisoras en discos de vinilo, y las emisoras las teníamos que almacenar con un criterio establecido para poder localizarlo después de manera ágil. Las



clasificaciones no eran fáciles pues podría ser por año, por compañía discográfica, por nombre del artista, etc. En los tiempos actuales la tecnología nos permite que todo esto sea muchísimo más fácil gracias a los ordenadores y a los programas o software que se crean. Además, existe incluso una alta especialización de programas para según qué sectores y en lo que nos concierne a nosotros, existen varios programas de gestión para la radio que hace que esta tarea sea bastante más sencilla.

NO obstante, lo que sí que cobra una gran importancia es cómo llevamos a cabo los procesos y de qué forma trabajamos para que podamos finalmente emitir lo deseado. Este saber hacer o *know how* es vital para nosotros y en el siguiente apartado lo desarrollaremos.

### **4.3 Procesos.**

Inicialmente, tenemos que tener montada la emisora y darnos a conocer a las distribuidoras de música y a las discográficas existentes en nuestro territorio. Para darse a conocer es tan fácil como contactar con ellas y presentarse, comentado tipo de música que suena en la emisora, alcance de la misma o sea difusión, etc. Una vez que te das a conocer ya entras dentro de listados de distribución para recibir material discográfico de forma periódica.

Una vez recibes el material discográfico, legamos al punto de la ordenación y clasificación. Cada canción ha de tener su ficha perfectamente informada para de esa forma tener acceso inmediato a ella. Título de la canción, cantante, género, compositor, año de grabación, país, compañía discográfica, etc. solo así conseguiremos ser más eficientes en nuestro día a día cuando estemos en antena retransmitiendo. No podemos tardar en localizar una pista musical y por eso este apartado es fundamental.

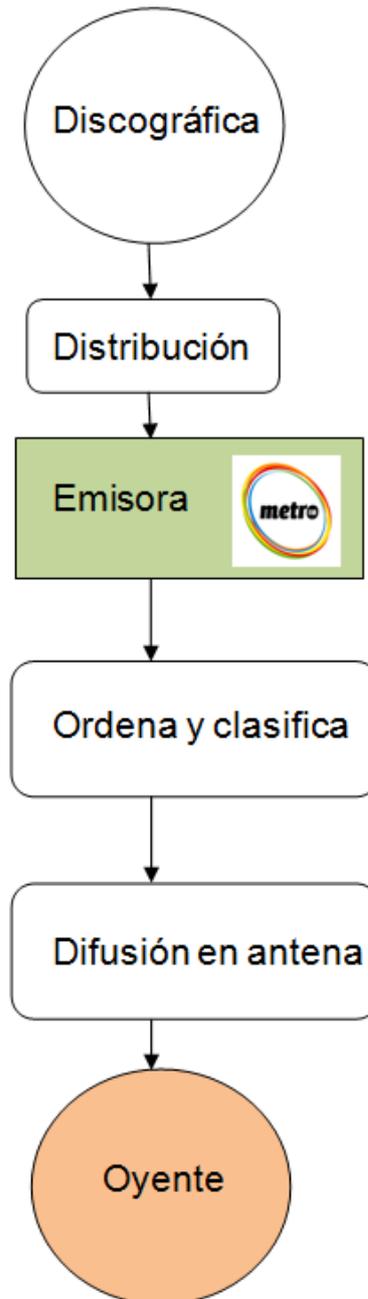
Cuando ya tienes el material perfectamente ordenado, y te has preparado los programas a retransmitir durante el día, es cuando gracias al software ya tienes informadas qué canciones van a sonar para que se escuche una retransmisión sin cortes. Es en ese instante, el de la retransmisión, cuando



la música llega a oídos del público oyente, nuestro cliente final.

A continuación representaremos mediante un diagrama de flujos/procesos, los pasos a seguir desde el origen hasta que la música llega al oyente.

Ilustración 14. Diagrama de procesos



Fuente: Elaboración propia 2012.



## 4.4 Epílogo

Llegamos a la conclusión de establecernos en la zona de la comarca valenciana de L'Horta por diversos motivos, uno porque es la zona de donde son originarios los socios emprendedores del proyecto y otra porque tiene unas características propicias para el desarrollo del negocio en este territorio, como son el número de habitantes cercano al millón y medio y el importante número de centros comerciales, locales de fiesta y en general el volumen de empresas de servicio que valoran la necesidad de darse a conocer.

Otra cuestión que hemos resuelto es la distribución en planta, llegando a la conclusión que inicialmente con un estudio de unos 50 -60 metros cuadrados sería suficiente para comenzar la puesta en marcha. Básicamente la distribución quedaría resuelta con una sala o cuarto técnico, una sala de locución, un despacho para llevar a cabo la administración de la sociedad, una sala de reuniones y cuarto de aseo. Con esto es más que suficiente para comenzar. Además nos favorece la ubicación seleccionada en otro factor, y es el hecho de que en la ciudad de Valencia y su extra radio de poblaciones colindantes, como pueden serlo Mislata, Alboraiá, Xirivella, Almassera, etc. existe una oferta amplísima de locales/pisos en alquiler que reúnan nuestros requisitos y a precios muy competitivos actualmente debido a la crisis económica en la que estamos inmersos.

Por último, hemos identificado en nuestro diagrama de flujo los procesos que se llevan a cabo en la industria de la radio, desde sus orígenes mediante la grabación por parte del cantante y su discográfica de la canción, para la posterior distribución de ese material y hacerlo llegar a las emisoras musicales para darles su difusión al gran mercado que son los oyentes.



# **5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**





## 5.1 Misión, Visión y Valores.

### MISIÓN

La misión de METRO FM es tener la mejor programación de música pop variada, e informar con independencia y objetividad a través de sus servicios informativos, para de esa manera contribuir de manera positiva en el desarrollo de nuestro entorno.

### VISIÓN

La visión de METRO FM es convertirse en un medio de comunicación, de referencia y relevancia social, posicionado en su sector a nivel regional y provincial en música e información.

Todo ello a través de nuestros **VALORES**:

**Personas:** Las personas se sitúan en el centro de todo lo que hacemos.

**Creatividad:** La creatividad es nuestra herramienta esencial para la constante innovación.

**Dedicación:** Nuestra dedicación es la garantía del valor, la calidad y la excelencia.

**Integridad:** Entendemos la integridad como nuestro sentido de honestidad, responsabilidad, independencia e imparcialidad.

**Pluralismo:** El pluralismo, que para nosotros engloba la libertad de expresión, la transparencia y la diversidad.

**Conectar:** Somos conscientes de la importancia de estar conectados y accesibles para poder compartir y colaborar.

## 5.2 Forma jurídica y fiscal.

### 5.2.1 Sociedad Limitada.

Como forma social para el proyecto hemos decidido que sea una



## SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA por diferentes motivos:

- En primer lugar, porque no estamos dentro de las actividades que por ley están obligadas a ser Sociedad Anónima y que son las siguientes:
  - Bancos.
  - aseguradoras 90.
  - sociedades de capital de riesgo.
  - canales de televisión privados.
  - sociedades y agencias de valores.
  - sociedades de leasing.
  - sociedad de reconversión.
  - sociedades anónimas deportivas.
- Sin lugar a dudas, uno de los principales motivos es porque los socios quieren responder limitadamente por el valor del capital social, por tanto, quedarían excluidas todas las sociedades personalistas (sociedad colectiva, sociedad comanditaria simple,...) ya que, en dichas sociedades todos los socios responden personal, solidaria e ilimitadamente.
- En las SL existe mayor flexibilidad del régimen jurídico debido a la cantidad de normas dispositivas que hay en la *Ley de sociedades de responsabilidad limitada*.
- La sociedad no piensa recurrir a la financiación pública vía emisión de obligaciones, por tanto, no es necesario ser sociedad anónima.
- El capital que los socios están dispuestos a desembolsar es inferior al necesario de 60.101,02 euros para el caso de la SA.



- No obliga a tener un informe de experto independiente en materia de aportación no dineraria.
- Posibilita, la S.R.L., la convocatoria de junta general por comunicación individual (si lo prevén los estatutos) no hace falta anunciarlo en prensa y en el BORME, ya que resulta bastante caro.
- La S.L. posibilita mayor espacio de tiempo, incluso indefinido, en el ejercicio de los órganos de administración sin necesidad de reelección en junta general.
- En la las sociedades de responsabilidad limitada se defiende la fidelidad de los socios, ya que si el socio es administrador no puede dedicarse a ser socio de otra empresa con igual objeto social, a no ser que pida permiso a la junta general y se le conceda.

Por todo lo comentado, los socios se sienten más cómodos como una empresa con forma jurídica de SOCIEDAD LIMITADA.

### 5.2.2 Pasos para montar una empresa.

A continuación vamos a explicar los pasos para crear una empresa de sociedad limitada.

#### 1º- Certificado de denominación social

El primer paso consiste en reservar una denominación social, asegurándose de que ninguna otra compañía la está usando ya. Este trámite se hace en el **Registro Mercantil Central**. Cuesta poco (menos de 20 euros) y es relativamente rápido (de un día a una semana según el método de envío elegido para el certificado).

#### 2º- Abrir cuenta en el banco e ingresar el capital social

Aunque se puede aportar el capital de diversas formas, más habitual es abrir una cuenta en el banco para la sociedad e ingresar en la misma el importe



del **capital social** (mínimo 3.000€). El banco nos proporcionará un certificado de ingreso del capital.

### 3º- Estatutos y escritura pública

Los socios de la futura empresa tienen que redactar unos **estatutos** para la sociedad, que incluyan la denominación social, el objeto social, el capital social, el domicilio social, el sistema de administración, la fecha de cierre y otras informaciones de relevancia.

Estos estatutos se adjunta a la **escritura pública** otorgada ante notario y que da constitución a la sociedad. Las aportaciones dinerarias o los activos aportados a la sociedad se tienen que fundamentar con los respectivos certificados bancarios o títulos de propiedad.

Una vez otorgada la escritura pública la sociedad puede empezar su actividad.

### 4º- Inscripción en el Registro Mercantil

El siguiente paso es la inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil de la provincia del domicilio social de la sociedad y la publicación de la inscripción en el B.O.R.M.E.

### 5º- Solicitud del NIF

Una vez constituida la sociedad, hace falta solicitar a Hacienda el Número de Identificación Fiscal (NIF). Se obtiene primero un NIF provisional, y más adelante la Agencia Tributaria notificará que se ha otorgado el número definitivo.

### 6º- Alta en Hacienda

De la misma forma que el empresario individual o el profesional, para poder facturar las empresas tienen que darse de alta en Hacienda, en el IAE y en la declaración censal del IVA (si corresponde).

### 7º- Trámites asociados a la contratación de personal



Lo más habitual es que la empresa vaya a tener empleados, y por lo tanto es necesario registrar la empresa en la Seguridad Social y afiliar a los trabajadores. También hace falta comunicar la apertura del centro de trabajo a la consejería de empleo de la Comunidad Autónoma correspondiente. Asimismo, es necesario obtener y legalizar el libro de visitas y el calendario laboral en la inspección provincial de Trabajo.

#### 8º- Socios fundadores

Si los socios van a ser administradores de la sociedad, tienen que darse de alta en Hacienda y en la Seguridad Social, normalmente en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, pero las situaciones pueden variar según la participación en el capital y las funciones de cada uno. Por eso una duda habitual entre las personas que quieren crear una empresa con la estructura jurídica de la Sociedad Limitada (SL) es saber si podrán estar cotizando en el Régimen General (RG) o si tendrán que afiliarse en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).

El elemento clave en este aspecto es la **capacidad de control** que tienen los socios sobre la empresa. Y por supuesto, tan solo los socios que trabajen en la sociedad tendrán que estar registrados en uno de los sistemas de la Seguridad Social (los socios capitalistas no).

- Cualquier socio trabajador que tenga más del 50% del capital de la empresa tendrá que estar registrado en el RETA. Si tiene menos, pero vive con familiares directos que también son socios y sumando todas las participaciones se llega a más del 50%, también tendrá que cotizar como autónomo.

- Si el socio ejerce labores de dirección y gerencia y tiene más del 25% del capital, también tendrá que estar registrado en el RETA. En caso de no superar el 25%, podrá afiliarse en el Régimen General asimilado.

- Si el socio no ejerce labores de dirección y gerencia y tiene menos que el 33% del capital, podrá afiliarse en el Régimen General.

#### 9º- Otros trámites



Dependiendo de la actividad, puede hacer falta pedir una licencia de apertura, u otras licencias (por ejemplo sanitaria). También puede haber exigencias sobre aspectos medioambientales (como la recogida de residuos).

### 5.2.3 Fiscalidad.

En el 2011 se introdujeron cambios en la fiscalidad de las PYMES. Los cambios afectan a varias áreas e impuestos entre los que se encuentran el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (**IRPF**), el Impuesto sobre Sociedades (**IS**), el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (**ITP/AJD**).

En cuanto al impuesto de sociedades que nos va a afectar, están las siguientes modificaciones;

- La **libertad de amortización** se generaliza.
- El concepto de **empresa de reducida dimensión** se amplía de una cifra de negocios de 8.000.000 euros a 10.000.000. El primer tramo de la base imponible que tributará a tipo reducido se amplía hasta los 300.000 euros (desde los anteriores 120.202,14).
- Aquellas empresas cuya cifra de negocio sea inferior a los 5.000.000 euros y cuenten con una plantilla inferior a 25 trabajadores tributarán con un **gravamen del 20%** para la base comprendida entre 0 y 300.000 euros y **al 25%** para la parte restante.
- Respecto a las valoraciones para las rentas procedentes de la **reducciones de capital que hagan las SICAV**, los accionistas tendrán que incluir en su Impuesto de Sociedades la cantidad percibida en la devolución de aportaciones o primas de emisión, en base al límite del aumento del valor liquidativo de las acciones desde que se compraron hasta que se produjo la reducción. Esta cantidad se introducirá en la base imponible sin ninguna reducción. Todo esto se aplica de igual manera con las **devoluciones de capital**.



Por todo esto y las características que va a presentar nuestra empresa, el régimen fiscal será el de Empresa de Reducida Dimensión (ERD), ya que es una empresa de nueva creación y el requisito para acogerse a este régimen es no superar la cifra de negocios de 10 millones de euros.

Las ventajas de estar dentro de este régimen son principalmente la anticipación de gastos:

- Libertad de amortización para inversiones y se aplica a los elementos que reúnan las siguientes características:

- bienes de inmovilizado material nuevos.
- puestos a disposición de la empresa en el ejercicio en el que tenga la consideración de reducida dimensión.
- se aplica con independencia del uso del elemento, tanto si se emplea en la actividad productiva de la empresa como si se cede su uso a terceros.
- Actualmente la plantilla no debe incrementarse, anteriormente en el ejercicio en que los bienes entrasen en funcionamiento, debía incrementarse en relación con la plantilla de los 12 meses anteriores. Este incremento debía realizarse en los 24 meses siguientes al período impositivo donde los elementos entran en funcionamiento y se debía mantener al menos durante otros 24 meses.
- el límite de inversión que puede beneficiarse de libertad de amortización es el resultado de multiplicar la cifra de 120.000 euros por el incremento de plantilla, calculado con dos decimales.
- la libertad de amortización es incompatible con: la bonificación por actividades exportadoras en cuanto a los beneficios que se



inviertan en esta actividad, reinversión de beneficios extraordinarios o deducción por reinversión de beneficios extraordinarios.

- Libertad de amortización para inversiones de escaso valor, que son los elementos del inmovilizado material nuevos cuyo valor unitario no exceda de 601,01 euros (el límite de la inversión conjunta en el periodo impositivo es de 12.020,24 euros.)
- Amortización acelerada del inmovilizado material nuevo y del inmovilizado inmaterial, estos bienes podrán amortizarse fiscalmente en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 2 el coeficiente de amortización lineal máximo previsto en las tablas de amortización oficialmente aprobadas. El fondo de comercio, las marcas y los derechos de traspaso pueden amortizarse fiscalmente multiplicando por 1,5 su amortización contable.
- Las empresas de reducida dimensión pueden dotar una provisión global que no exceda del 1% sobre el saldo de deudores que tengan al final del ejercicio, excluidos aquellos sobre los que se haya dotado provisión para insolvencia individual.
- Los elementos del inmovilizado material en los que se reinvierta el importe obtenido en la transmisión de otros elementos del inmovilizado material, pueden amortizarse en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 3 el coeficiente de amortización lineal máximo de las tablas de amortización fiscalmente aprobadas. Deben reunir los siguientes requisitos:
  - la entidad debe considerarse de reducida dimensión en el periodo en que se transmita el elemento del inmovilizado.
  - debe producirse una transmisión onerosa de elementos de inmovilizado.
  - el elemento transmitido tiene que estar afecto a las actividades económicas.



- debe reinvertirse el importe total de la transmisión.
- el elemento adquirido, nuevo o usado, tiene que quedar también afecto a la actividad económica.
- la reinversión debe realizarse en el período comprendido entre el año de entrega del elemento y los tres años siguientes.
- la base de amortización es el precio de compra del elemento de inmovilizado material, siempre que sea igual o inferior al importe de la transmisión. Si es mayor solo se aplica la amortización acelerada sobre el importe obtenido en la transmisión.
- los sujetos pasivos tienen que informar en la memoria del importe de las rentas acogidas a la exención por reinversión, el período impositivo donde se generan las rentas y la descripción de los elementos patrimoniales en los que se materializa la reinversión, durante el tiempo de permanencia de los elementos en que se materializa la inversión.

- Los contratos de arrendamiento financiero tienen las mismas características que en una empresa normal, con las salvedades de que es gasto fiscalmente deducible la carga financiera y la parte de cuota de recuperación del bien, en el importe de aplicar al coste del bien el triple del coeficiente de amortización lineal máximo de las tablas. Además, los excesos de recuperación del coste que no hayan podido deducirse, se pueden deducir en los períodos impositivos siguientes, con el mismo límite del triple del coeficiente de amortización.

### **5.3 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.**

Describir las áreas de trabajo en una emisora de radio no resulta ser, en principio, una tarea difícil de afrontar. Ahora bien, dependiendo del tamaño de la estación, las áreas estarán más o menos definidas y delimitadas. En una



radio pequeña es muy habitual que el personal trabaje en varias áreas a la vez, es decir, que los profesionales sean multidisciplinares. Sin embargo, en las grandes emisoras, el trabajo es más especializado y concreto. A pesar de todo, podemos describir qué zonas o áreas de trabajo se observan, qué rutinas de producción se realizan a diario y qué perfiles profesionales existen en una empresa radiofónica con independencia de su magnitud.

### ***Área del Consejo de Administración (propietarios)***

Los consejeros, los propietarios (accionistas) de una emisora de radio que integran el área del Consejo de Administración, llevan a cabo reuniones periódicas donde establecen los objetivos que su empresa debe alcanzar. El Consejo analiza diversos resultados, pero sobre todo se preocupa por la marcha económica y por los índices de audiencia. Este análisis y seguimiento de su emisora, aunque lo concreten en determinadas juntas de accionistas, lo hacen a diario. Los consejeros suelen ser personas que cuentan con una parte del accionariado, y por tanto, de la propiedad de la radio.

### ***Área de Dirección General***

Desde el área de Dirección General, el director ejecuta las directrices acordadas por los consejeros de la emisora. De forma constante se analizan y supervisan las tareas que se llevan a cabo en las diferentes áreas. Será el mismo director el que tenga que dar cuenta del funcionamiento de la emisora en las juntas que convoquen los consejeros. Regularmente, éste tiene la obligación de reunirse con el resto de personas que ostentan responsabilidades dentro de la radio para coordinar las actuaciones que se llevan a cabo.

La Dirección General, en particular, y la emisora, en general, cuentan con un equipo que día a día desarrolla todas las cuestiones administrativas de la empresa.

*Perfiles profesionales ubicados en esta área:*



- Director General
- Auxiliares administrativos
- Secretarias
- Recepcionistas
- Conserjes

### **Área económica**

En el área económica, el director financiero, siguiendo las directrices dictadas por el Consejo de Administración de la emisora, velará por la economía de la misma. Los planes de inversión y amortización y los gastos y los ingresos de la empresa son coordinados desde la parte económica. El director financiero, a pesar de desarrollar un trabajo bastante específico, está en permanente coordinación de acción con el director general y con el resto de áreas.

*Perfiles profesionales ubicados en esta área:*

- Director Financiero
- Auxiliares administrativos
- Secretarias

### **Área administrativa**

El área administrativa, como ya se ha dicho, está adscrita a los mandos de dirección. A pesar de todo, la plantilla que integra la parte administrativa lleva a cabo tareas para toda la emisora. Sus quehaceres cotidianos van desde la recepción de llamadas telefónicas, hasta la atención de las visitas, la gestión de la recepción, la redacción de cartas, el archivo de documentación, la redacción de informes, la coordinación del envío y recepción del correo...



*Perfiles profesionales ubicados en este área:*

- Auxiliares administrativos
- Secretarias
- Recepcionistas
- Conserjes
- Telefonistas

**Área directiva**

En este ámbito encontramos a la mayoría de los mandos de la emisora que están por debajo del director general. De éstos, a su vez, también dependen otra serie de cargos intermedios. En el área directiva y, a partir de las indicaciones de la dirección general, los diferentes directores de programas, promociones, jefes técnicos..., coordinan a sus respectivas plantillas con el objetivo de racionalizar y optimizar el trabajo en la emisora.

*Perfiles profesionales ubicados en este área:*

- Director de programas
- Director de producción
- Jefe técnico
- Jefe comercial
- Director de Relaciones Públicas

**Área de programa**

Sin duda alguna, en el área de programas es donde más personal de la emisora trabaja. También es la zona en la que se llevan a cabo multitud de



tareas, aunque eso sí, todas persiguen el mismo objetivo: producir espacios radiofónicos para ser posteriormente emitidos. Por todo ello, una buena coordinación de esta área es vital para conseguir un funcionamiento óptimo de la radio.

El día a día del área de programas lo podemos visualizar y subdividir en tres grandes subáreas: programas convencionales y musicales, servicios informativos y servicios informativos deportivos.

En el subárea de programas convencionales y musicales se desarrolla un trabajo diario enfocado a preparar, producir y finalmente emitir los diferentes espacios de una emisora. El equipo humano que está detrás de los espacios que salen por antena dedica buena parte de su jornada laboral a elaborar guiones, pactar entrevistas, buscar músicas, sugerir temas... Para la realización de una emisión radiofónica, se requiere todo un trabajo previo, que habitualmente el oyente desconoce.

*Perfiles profesionales ubicados en el subárea de programas:*

- Director de programas
- Director de musicales
- Periodistas (redactores o presentadores)
- Productores de contenidos generales y de contenidos musicales
- Locutores
- Pincha discos
- Ayudantes de archivo musical en discoteca

En el subárea de los servicios informativos, un equipo de periodistas coordinados por un director elabora los contenidos de los diferentes espacios dedicados a noticias, como los boletines horarios de información y los programas informativos de mañana, mediodía, tarde y noche.



### *Perfiles profesionales ubicados en el subárea de servicios informativos*

- Director de informativos
- Redactor y locutor de noticias (periodista)

Por lo que respecta al subárea de los servicios informativos deportivos, es también un equipo de periodistas el que se encarga, bajo la tutela de un director de deportes, de producir los programas y la información deportiva de la emisora. Una de las producciones deportivas que más esfuerzo requiere, pero que a su vez comporta grandes audiencias, es la retransmisión de partidos de fútbol.

### *Perfiles profesionales ubicados en el subárea de servicios informativos deportivos*

- Director de informativos deportivos
- Redactor de noticias (periodista)

## **Área Comercial**

El director comercial o jefe de ventas de una emisora es el responsable de dinamizar el área comercial. Puede parecer un departamento de segunda fila, pero no es cierto. Las emisoras de radio privadas dan muchísima importancia a este departamento, pues del buen funcionamiento y resultado del mismo dependen los ingresos que provienen de la publicidad, que, por otra parte, son el principal sustento económico de la empresa. El director comercial tiene bajo su responsabilidad a un equipo de personas que, estratégicamente, buscan anunciantes para la radio. Otra tarea habitual del área comercial es la de redactar los textos de los anuncios para que luego puedan ser grabados y convertidos en cuñas publicitarias. También es cierto que muchas emisoras optan por trabajar con productoras externas y encomendarles la grabación y la redacción de los anuncios. Además, los comerciales y su director se encargan,



en coordinación con el área económica, de la facturación generada por las emisiones publicitarias.

*Perfiles profesionales ubicados en este área:*

- Director comercial
- Comerciales

### **Área de Producción**

Podemos asegurar que este es un área que en muchos casos no aparece identificada como tal en los organigramas de las emisoras de radio. Fundamentalmente esto pasa por que las tareas de producción y grabación de anuncios, promociones, mensajes de servicio público..., se acaban asumiendo desde varios departamentos a la vez. De todas maneras, y muy especialmente en las grandes emisoras, sí se dispone de un director de producción y de un equipo de productores. Diariamente, en el área de producción se elaboran las grabaciones de los anuncios, ya sean comerciales o institucionales, para su posterior emisión en antena. Todo el proceso, desde que llega el texto del anuncio al equipo de producción hasta que sale en formato de cuña radiofónica, es responsabilidad del equipo de producción.

*Perfiles profesionales ubicados en este área:*

- Director de producción
- Productor

### **Área Técnica**

Dentro de esta área el jefe o responsable técnico tiene una doble misión diaria. Por un lado, debe organizar a todo su equipo de técnicos de sonido para que cubra las necesidades de conducción técnica de los programas, ya sean en directo o en diferido. Desde el primer hasta el último programa necesita



continuamente de la asistencia de personal técnico de la emisora. Por otra parte, al máximo responsable técnico de una estación de radio también se le exige que se haga cargo del mantenimiento general de los equipos técnicos de alta y de baja frecuencia. Hay que tener en cuenta que los aparatos de una radio funcionan durante horas seguidas, sufren mucho desgaste y son utilizados por muchas manos a lo largo de una jornada laboral. Esta situación implica que el departamento técnico dedique tiempo al mantenimiento general técnico.

*Perfiles profesionales ubicados en este área:*

- Jefe técnico
- Técnico de sonido
- Técnico de mantenimiento

### ***Área de Relaciones Públicas***

El director del área de relaciones públicas tiene que atender y saber canalizar las peticiones, solicitudes, sugerencias, propuestas..., que llegan a diario a la emisora desde diferentes sectores sociales: empresarios, entidades, instituciones... Por otra parte, el director de relaciones públicas, que no suele contar con una plantilla excesivamente amplia, ha de saber en todo momento en qué iniciativas debe participar, colaborar o patrocinar la emisora con el objetivo de "vender" y popularizar el nombre de la radio. La participación de la radio en eventos populares como conciertos, inauguraciones de edificios simbólicos, acontecimientos deportivos, fiestas populares..., contribuye a que su nombre se divulgue. Las relaciones públicas son una tarea compleja, pero muy reconfortante, profesionalmente hablando, cuando las propuestas teóricas, una vez puestas en práctica, acaban fructificando.

*Perfiles profesionales ubicados en esta área:*

- Director de Relaciones Públicas



- Ayudantes de Relaciones públicas

Las áreas de trabajo, las rutinas de producción y los perfiles profesionales que hemos descrito en este apartado podrían encajar perfectamente en cualquier empresa radiofónica. Ahora bien, hay que tener presente que en las estaciones de tamaño medio o pequeño es más posible que determinadas zonas de trabajo y ciertas rutinas productivas no existan, o bien puede que sí existan pero integradas dentro de otras. Esto mismo suele pasar con algunos perfiles profesionales, ya que debido a la escasez de personal varias responsabilidades pueden recaer en la misma persona. Por tanto, puede ocurrir que un director de programas sea a la vez el responsable de producción y el de relaciones públicas. Precisamente este será nuestro caso, ya que contamos con poco personal para realizar las tareas necesarias.

#### **5.4 Organigrama.**

Por lo que respecta al organigrama interno, las radios consideradas pequeñas destacan por tener poco personal. Sin embargo, el hecho de contar con una plantilla menos amplia no significa que se reduzcan las áreas de trabajo. La radio, igualmente, tiene que producir programas, elaborar noticias, buscar y tener anunciantes, atender llamadas, llevar la contabilidad, almacenar música... Esta circunstancia conlleva que los profesionales de las emisoras pequeñas tengan que ser mucho más polivalentes y deban saber desarrollar diferentes tareas. De esta manera, es fácil que un locutor de programas, además de presentar algún espacio, también tenga que grabar publicidad, o incluso buscar anunciantes.

Las emisoras de radio en un mercado pequeño pueden llevar a cabo programaciones generalistas y también musicales y, en algunos casos, una combinación de ambas. Si apuestan por la primera opción, qué duda cabe que el esfuerzo de los profesionales tendrá que ser superior. Ofrecer diversos tipos de espacios (informativos, debates, tertulias concursos...) con pocos recursos



humanos es una difícil tarea. La emisora pequeña estrictamente musical es, sin embargo, más fácil de producir, como es en nuestro caso.

Las necesidades y descripciones de puestos de trabajo para una emisora como METRO FM son las siguientes:

### ***Propietarios (Consejo de Administración)***

Por pequeña que sea la emisora, contará siempre con un propietario o propietarios representados en un Consejo de Administración que nombrará a un director para que rija los destinos de la empresa.

### ***Director***

El director coordinará todas las actuaciones de la emisora y deberá cumplir con los objetivos que el Consejo dictamine. En una radio pequeña, este cargo también asumirá las responsabilidades y tareas que en una gran emisora recaen en el director financiero.

### ***Director de programas, jefe técnico y responsable comercial***

Siguiendo el esquema del organigrama que nos ocupa, llegamos a la zona donde ubicamos a varios cargos con diferentes responsabilidades. En este ámbito de mandos se encuentran el director de programas y los jefes técnico y comercial. No habrá, como en emisoras más grandes, puestos específicos de responsables de producción y relaciones públicas, pues el exceso de cargos directivos afectaría el equilibrio económico de nuestra pequeña emisora.

El director de programas coordinará todos los espacios. De él también dependerán -si es una emisora pequeña de contenido generalista- los servicios informativos, los espacios musicales y los deportivos. En el caso de que sea



una red pequeña exclusivamente musical, el director de programas será el responsable de toda la programación y asumirá las tareas de organización de las grabaciones y de la redacción de contenidos para anuncios comerciales y de promoción interna.

Por lo general, el jefe técnico no contará con ningún equipo de técnicos a su disposición y bajo su responsabilidad recaerá el mantenimiento de los equipos de alta y baja frecuencia de la emisora. Únicamente tendrá el apoyo de los llamados técnicos de continuidad para la conducción de los equipos. En las radios locales o comarcales, el personal se reduce todavía más, ya que suelen ser los mismos locutores o presentadores de programas los que también hacen de técnicos de continuidad.

En el apartado comercial, en una emisora pequeña el jefe de este departamento trabajará habitualmente sólo en la búsqueda de clientes que quieran anunciarse en la emisora.

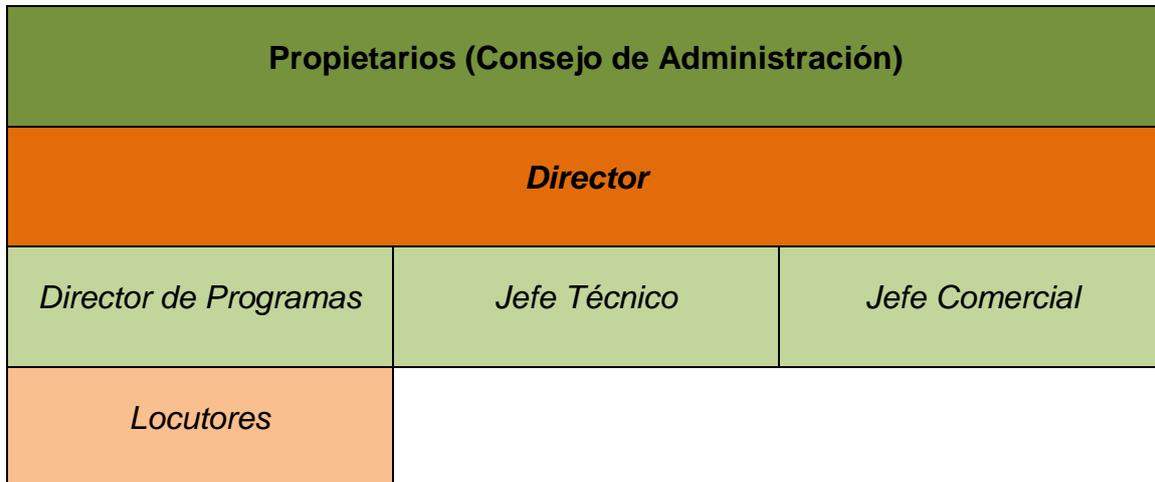
### ***El resto del personal***

El resto del personal lo ubicamos, básicamente, en el área de programas. Allí localizamos a los locutores y a los redactores de noticias. Ambos colectivos deben asumir tareas que, a priori, no les corresponden, pero que necesariamente tendrán que hacer si queremos que la emisora subsista. Por ejemplo, los locutores no sólo presentarán programas, sino que también redactarán guiones, producirán espacios, almacenarán música, grabarán publicidad... Por su parte, los redactores trabajarán informaciones de todo tipo: deportivas, sociales, culturales, políticas... y realizarán grabaciones sin el apoyo de personal técnico.

Así pues, el organigrama de nuestra emisora de pequeña cobertura METRO FM, que ofrece una programación musical se concreta de la siguiente manera:



Tabla 4. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia 2012.

En METRO FM estas labores están repartidas entre los componentes del equipo de la siguiente manera:

### **Director**

D. José Manuel Gallent Pérez, con 10 años de experiencia en la labor comercial y de relaciones con empresas en entidades de reconocido prestigio. Ha trabajado como Director de Marketing y Desarrollo para la Fundación Politécnica. También ha desarrollado trabajos de asesoría para diferentes empresas, sobre todo en las áreas de desarrollo estratégico y marketing.

### **Jefe Comercial**

D. Antonio Pérez García, tiene 12 años de experiencia en atención al público que ha desarrollado en diferentes empresas. Lleva trabajando como comercial en el sector de la publicidad durante más de 8 años y mantiene muy buenas relaciones con grandes empresas con lo cual conoce las características de estas áreas de ventas así como los usos y costumbres de los consumidores.



### **Jefe Técnico y Locutor**

D. Sergio Blanch, tiene 15 años de experiencia como locutor, trabajando en emisoras locales y comarcales de la Comunidad Valenciana. Ha desarrollado programas de radio fórmula durante todo ese periodo y conoce las distintas aplicaciones informáticas necesarias para su desarrollo.

### **Director de Programas y Locutor**

D. Jesús Gallent Pérez, tiene 7 años de experiencia como locutor en emisoras de la provincia que además ha ido compaginando con labores comerciales.

## **5.5 Epílogo**

En este apartado hemos comentado la misión, la visión y los valores que la sociedad debe tener. La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. El definir una adecuada misión aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, así como 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.

También hemos determinado la forma jurídica que vamos a formar y que se trata de una sociedad limitada. Los motivos que hemos comentado han sido los que nos han llevado a esa determinación. Lógicamente, por lo tanto tendremos que acogernos a la fiscalidad a la que estas sociedades están sometidas.

Por último, hemos descrito los puestos de trabajo que son necesarios en una organización como la nuestra, dedicada a la radio musical. No obstante, en nuestro caso al estar comenzando la actividad, la mayoría de las funciones serán desarrolladas por las mismas personas, por lo que seremos empleados con multitareas, como ya explicamos en el punto dedicado a ello. Más adelante, cuando llegue nuestra consolidación, se propondrá incrementar la plantilla para crecer.





# **6. ANÁLISIS DE MARKETING**





## 6.1 Segmentación y público objetivo.

### 6.1.1 Marketing como concepto.

El marketing tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes que ambas resulten beneficiadas. Según *Philip Kotler*, se entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona». Para que se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado.

Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfecha, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

El marketing busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora de la organización.

Otra forma de definir este concepto es considerar marketing todo aquello que una empresa puede hacer para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte del marketing.



La mercadotecnia o el *marketing mix*, son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las “P” del marketing.

Los autores *Kotler* y *Armstrong* exponen las 4 variables del mercado; Precio, Plaza, Promoción y Producto.

- **Producto/Servicio:** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad.
- **Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

Es el elemento de la mezcla que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, coste...

Se distingue del resto de los elementos del *marketing mix* porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costes de producción, distribución...
  - El margen que desea obtener.
  - Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
  - Las estrategias de marketing adoptadas.
  - Los objetivos establecidos.
- **Plaza o Distribución:** Elemento de la mezcla que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:



1. Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
  2. Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
  3. Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
  4. Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.
- **Promoción:** La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:
    - Comunicar las características del producto.
    - Comunicar los beneficios del producto.
    - Que se recuerde o se compre la marca/producto.
    - La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:
      - La publicidad.
      - Las relaciones públicas.
      - La venta personal.
      - La promoción de ventas.
      - El marketing directo.



### 6.1.2 Marketing en nuestro caso particular.

Las radiofórmulas musicales son un claro ejemplo de una segmentación de mercado: cada emisora conoce a la perfección el segmento al que se dirige (su público objetivo) y trata de adaptar su oferta musical a las preferencias de sus oyentes.

#### **El mercado:**

La audiencia total de la radio en España es del 56,5% de la población (a partir de 14 años). Es decir, el mercado de radio español está formado por 18.972.000 oyentes, de los cuales 12.927.000 son de radio generalista convencional, y 8.025.000 oyentes -el 23,9% del total- sintonizan las radiofórmulas musicales.

#### **La segmentación del mercado:**

Cada uno de los formatos de radiofórmula musical tiene un público objetivo bien definido. A grandes rasgos los oyentes de radio musical suelen identificarse con 4 formatos diferentes:

1) CHR (Contemporánea Hit Radio - radio de éxitos contemporáneos): es el modelo más juvenil, enfocado a un público menor de 30 años, con una programación basada en los temas actuales ("éxitos", "hits" o "números uno"), y locutores que hacen la función de dj's y que se convierten en prescriptores de discos. En este formato se encuadran emisoras como Los 40 Principales, Europa FM y Cadena 100.

2) AC (Adulto Contemporáneo): dirigida a un público más adulto y selecto, se emiten canciones de las últimas 3 décadas radiadas por locutores que tratan de ser meros acompañantes del oyente. M80 Radio y Kiss FM (en sus inicios sobre todo) emplean este formato.

3) Urban Contemporánea (Urbano Contemporáneo): radios de estilos más específicos como el rap, dance o funk para un público moderno y urbano. Son

los casos de Dance FM, Máxima FM, Loca FM o Hit FM.

4) AOR (Álbum Rock - radio orientada al álbum): canciones de rock clásico. Por ejemplo Rock & Gol.

Otras variables empleadas tradicionalmente por las emisoras de radio para segmentar a sus oyentes son la **edad**, el **sexo** y la **clase social** entre otras. De esta forma cada cadena tiene identificado el perfil del segmento de oyentes al que se dirige.

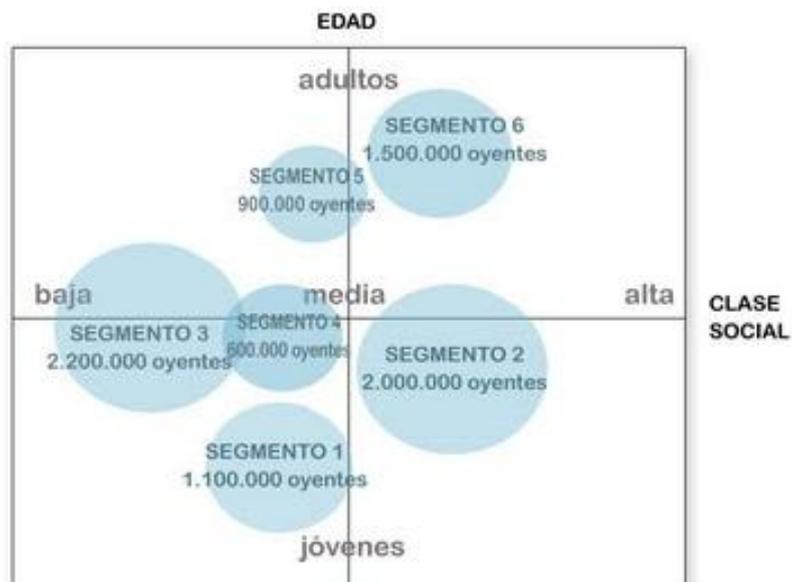
Por ejemplo, en el panorama español, la segmentación por estos criterios quedaría de la siguiente manera:

*Ilustración 15. Segmentación.*

**SEGMENTACIÓN:**

**Identificación de los segmentos que forman el mercado:**

- Tamaño del mercado: total oyentes radiofórmulas musicales en España: 8.025.000 personas



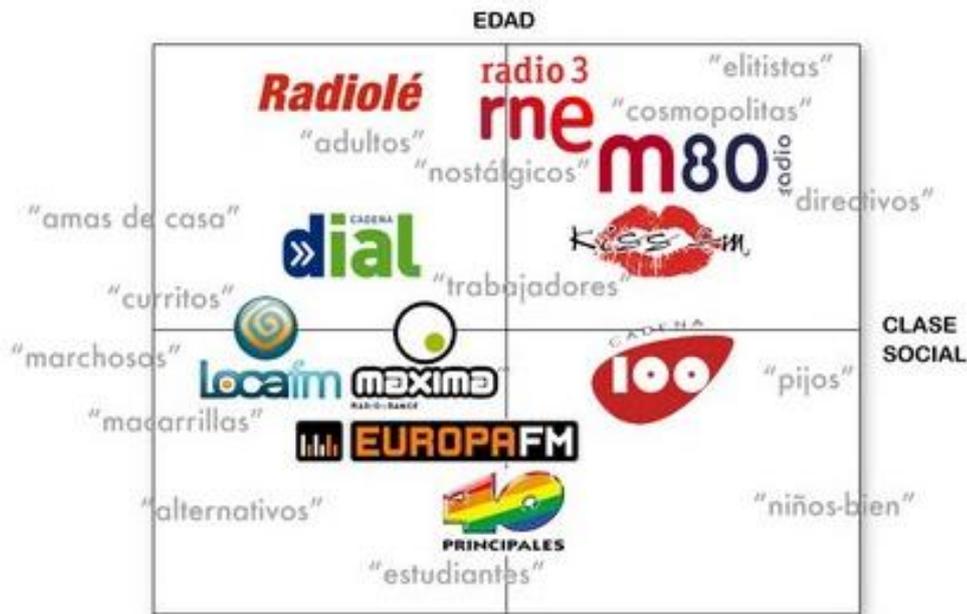
*Fuente: Ministerio de Cultura 2011.*

De la misma manera, el posicionamiento de las principales emisoras sería el siguiente:

Ilustración 16. Posicionamiento.

**POSICIONAMIENTO:**

**Posicionamiento de cada emisora:**



Fuente: Ministerio de Cultura 2011.

En nuestro caso de METRO FM, nuestro público objetivo se encuadraría dentro del primer formato de *CHR* (*Contemporánea Hit Radio - radio de éxitos contemporáneos*). En cuanto a la segmentación de nuestro mercado, nos decantaríamos por un público joven con un poder adquisitivo medio, por lo que nos encontraríamos situados en un posicionamiento cercano al de las emisoras de "EUROPA FM" y "40 PRINCIPALES", solo que difundiendo a nivel más regional.

A continuación informamos con más detalle acerca de la segmentación y posicionamiento de las emisoras con más oyentes de nuestro panorama musical nacional para que nos podamos hacer una mejor idea de este hecho.

*Ilustración 17. Segmentación y posicionamiento de emisoras musicales nacionales.*

OFERTA DE CADA EMISORA ADAPTADA AL SEGMENTO Y AL POSICIONAMIENTO:



**ÉXITOS ACTUALES DE MODA**

- Segmento: adolescente-joven (13 a 29 años) de clase media
- Oferta musical: éxitos y temas actuales, pop, presencia dj's, bromas
- "47 minutos de éxitos sin interrupciones cada hora"
- Eslogan: "La radio de los éxitos"



**ÉXITOS ACTUALES Y DE LA ÚLTIMA DÉCADA**

- Segmento: adolescente-joven (13 a 26 años) de clase media
- Oferta musical: éxitos actuales y pop-rock de los 90
- Eslogan: "El mejor pop-rock de los 90 hasta hoy"



**VARIEDAD DE ÉXITOS ACTUALES Y DE SIEMPRE SIN INTERRUPCIONES**

- Segmento: adolescente-joven (13 a 29 años) de clase media, media-alta
- Oferta musical: mezcla de éxitos y temas actuales con hits clásicos, variedad, "45 minutos de música sin interrupción, garantizado"
- Eslogan: "Tus números 1 de ayer y de hoy"



**SÓLO MÚSICA DANCE**

- Segmento: adolescente-joven (13 a 29 años) de clase media
- Oferta musical: sólo música dance (especifico)
- Eslogan: "La radio dance"



**ÉXITOS DE MÚSICA EN ESPAÑOL**

- Segmento: mujeres preferentemente (20 a 40 años) de clase media, media-baja
- Oferta musical: éxitos actuales y clásicos de toda la vida en español, con gran presencia de baladas
- Eslogan: "Lo mejor de nuestra música"



**VARIEDAD MUSICAL DE ÉXITOS CLÁSICOS INTERNACIONALES**

- Segmento: adulto (29 a 40 años) cosmopolita, de clase media, media-alta
- Oferta musical: "oldies" y temas clásicos de pop y rock en inglés de los 70, 80 y 90
- Eslogan: "Todos los éxitos de los 70, 80 y 90"



**SELECCIÓN MUSICAL Y VARIEDAD SIN INTERRUPCIONES**

- Segmento: adulto (35 a 50 años) de clase media, media-alta
- Oferta musical: selección éxitos actuales y clásicos, de música nacional e internacional, sin apenas interrupciones
- Eslogan: "La mejor música"



**SÓLO MÚSICA ESPAÑOLA Y FLAMENCA**

- Segmento: adulto (35 a 50 años) de clase media
- Oferta musical: sólo música española, el flamenco, la copla y las sevillanas
- Eslogan: "Radiolé, alégrate"



**MÚSICA NON STOP**

- Segmento: joven (25 a 35 años) de clase media
- Oferta musical: música de baile mezcla de novedades comerciales con éxitos musicales en formato dance
- Eslogan: "Música non stop"



**MEZCLA DE MÚSICA ROCK CON INFORMACIÓN DEPORTIVA**

- Segmento: hombres adultos (35 a 50 años) de clase media
- Oferta: éxitos clásicos del rock mezclados con información deportiva
- Eslogan: "La casa del Rock"



**TODO MÚSICA ELECTRÓNICA**

- Segmento: jóvenes (17 a 29 años) de clase media
- Oferta: música electrónica, techno, house, electro, progressive y dance, combinada con programas especializados en chill-out, lounge y minimal
- Eslogan: "Loca... Esto sí es radio"

Fuente: Ministerio de Cultura 2011.



## 6.2 Blueprint del servicio.

Cuando hablamos de diseño de servicios tenemos dos aspectos clave que hay que mencionar:

1. Servicio: es un conjunto de interacciones (empresa-cliente/usuario) que ocurren en un lapso de tiempo, nada más.
2. Puntos de contacto: Son aquellos momentos específicos en los que la empresa y cliente se comunican. Por ejemplo: un sitio web, un call center, el empleado de mostrador, etc. Todo aquello que involucre interacción de ambos lados.

También lo podemos explicar de la siguiente manera:

Un servicio se compone de interacciones a través de varios puntos de contacto en un cierto lapso de tiempo. Por lo tanto el diseño de servicios se asegura que estos puntos de contacto trabajen juntos y eficientemente para crear una grata experiencia al cliente/usuario final.

Para empezar a diseñar un servicio es importante conocer cómo se encuentra actualmente y esto lo vamos a poder hacer mediante observar y entender los dos lados del escenario: **backstage** (detrás del escenario) y el **onstage** (el escenario en sí) siguiendo la analogía de un teatro.

En nuestro caso, el *onstage* podría ser desde el vehículo donde están el hipotético oyente y en su misma casa o incluso en la propia calle, son los lugares donde interactuamos con ellos, en cuanto nos escuchan; y el *backstage* todo lo que pasa al otro lado de las ondas, en el estudio.

Entender ambas partes y ubicar cosas como: actores, puntos de contacto, evidencias, herramientas, barreras y motivadores, etc. Hace que podamos entender mejor ciertos escenarios que a simple vista parecen obvios y aburridos.



Si a un cliente se le habla de diseño de experiencias, seguramente haremos que su mente se ponga en blanco y desde ahí perdamos su atención. Si le hablamos de **diseño de servicios**, empezamos a hablar de términos más habituales: producto (tangibile), servicio (intangibile).

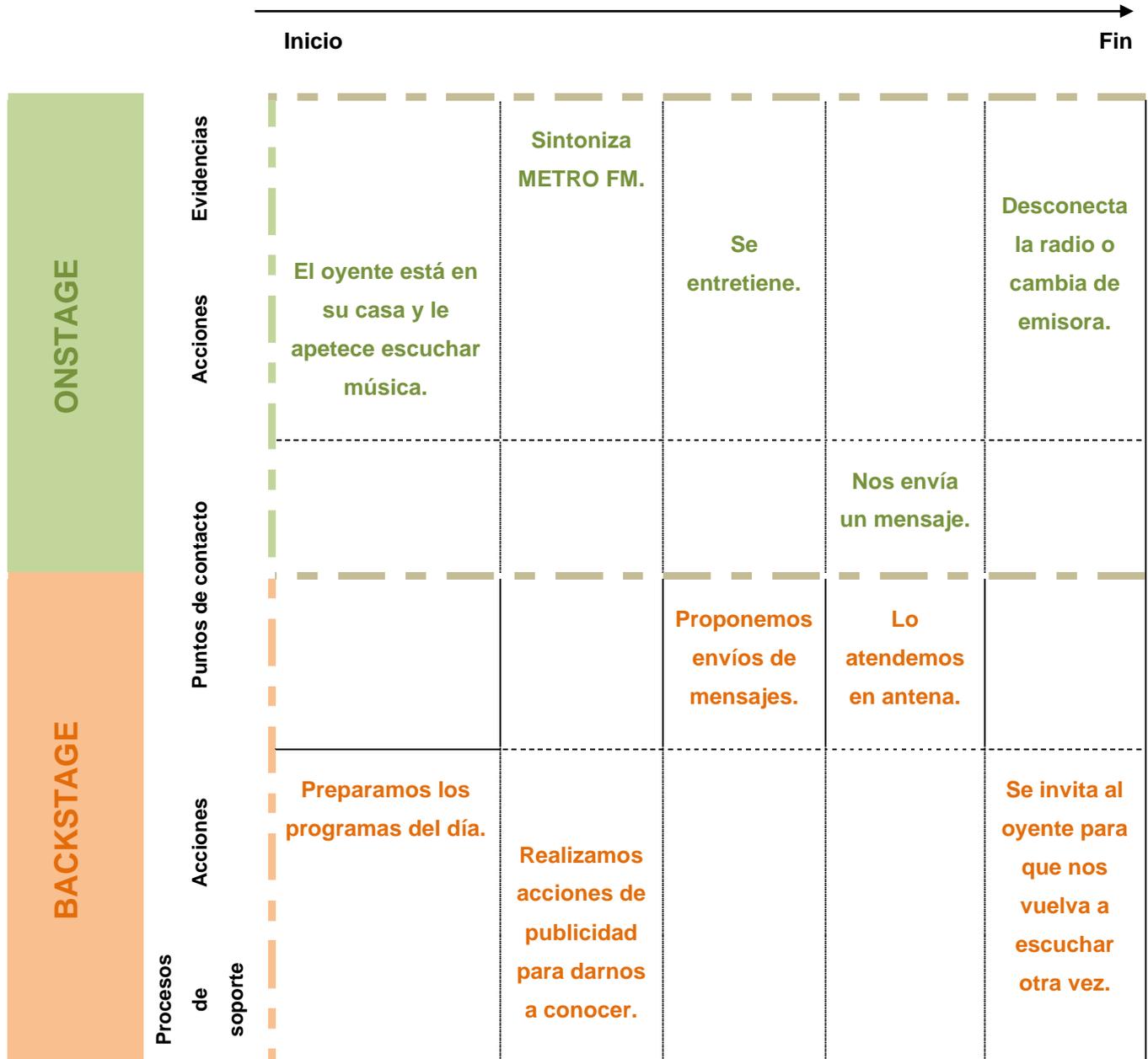
Esta herramienta del diseño de servicios tiene mucho futuro, y el mérito de esta metodología de trabajo (relativamente nueva) es el haber encontrado un **blueprint** tan flexible y práctico que podemos aplicarlo desde una panadería, un banco, o hasta un sitio web.

En nuestro caso práctico, lo hemos elaborado de la siguiente manera según se puede observar en esta tabla.



Tabla 5. Blueprint.

**Proceso: Escuchar/Sintonizar nuestra emisora.**



Fuente: Elaboración propia en base a Lovelock 2006.

En el backstage lo que debemos realizar son las tareas de preparación de los programas y acciones de marketing para darnos a conocer al público en general. Mientras tanto, el potencial oyente busca sintonizar alguna emisora y



entre tanto nos localiza y oye una canción que le gusta, por lo que decide dejar esa sintonía, ya que le entretiene.

En uno de los instantes en los que dentro del mismo programa, el locutor de turno propone atender en antena mensajes de los oyentes, uno de ellos nos envía uno. Nuestro locutor con gran simpatía lo lee en antena y atiende el comentario, sugerencia o pregunta que este había efectuado. Es en ese momento cuando se produce un punto de contacto o encuentro y tenemos que cuidarlos mucho, ya que pueden darnos valor al percibirlo el oyente como una radio cercana, dinámica, etc. y que escucha. En cualquier caso, nuestros locutores siempre se despedirán de la audiencia agradeciéndolos su atención y emplazándolos hasta el próximo programa.

## **6.3 Precio**

Hay que dejar claro que somos un servicio por el que el cliente final (oyente) no paga, al menos directamente. Las emisoras de radio perciben sus ingresos, casi en su totalidad, por la venta de publicidad. Por lo tanto vamos a abordar estos apartados desde el punto de vista de ventas de publicidad, distinguiendo entre los diferentes tipos de productos de publicidad que se ofrecen, precios, etc.

Los distintos productos que ofrecemos para que se publiquen las empresas nos permiten cubrir las necesidades que las empresas demandan. Además debemos saber que en las emisoras de radio el producto más consumido es, con mucha diferencia, la cuña radiofónica.

### **6.3.1 Productos**

#### **Cuñas Radiofónicas**

Spot de 20 a 40 segundos que expresa la idea que el cliente desea.



## **Programming**

Un cliente puede encargar un programa sobre un tema específico y relacionado con su producto o que le interesa. Un espacio que estaría fuera de la parrilla habitual de la emisora y que se emitiría de forma eventual y cada vez que el anunciante dispusiese. Sobre todo muy apropiado para cliente con productos muy asociados a determinados estilos de vida o actitudes.

## **Patrocinio**

Un cliente puede patrocinar programas o bloques de la programación. El producto puede constar de *Careta de entrada* y *Careta de salida* junto con una cuña del mismo cliente. Es muy efectiva si el cliente lo que busca es llegar a un público muy definido que escucha a una hora determinada o un programa concreto.

## **Menciones**

Un instrumento publicitario que le da una gran credibilidad al producto o servicio que se publicita. Consiste en una mención de viva voz y aparentemente espontánea por parte de los propios locutores de la emisora, con lo cual el producto se asocia directamente con el juicio del locutor.

## **Impacto**

Spot de muy corta duración que sirve de apoyo a las cuñas, por lo general por su duración (máximo 10 segundos) da un detalle de lo que luego se amplía en las cuñas.

### **6.3.2 Precios de los productos radiofónicos.**

Los precios son sensiblemente inferiores a la media de los de la competencia, dado que para adentrarnos inicialmente nos será más propicio adoptar esta postura.

Tabla 6. Precios.

Productos	Precios (sin IVA)
Cuñas radiofónicas	8
Programming	25
Impacto	5
Patrocinio	250
Menciones	30

Fuente: Elaboración propia 2012.

## 6.4 Comunicación

Elaborar una estrategia de comunicación coherente con el objetivo de comunicar de manera eficaz es un punto primordial para cualquier empresa. Teniendo en cuenta la diversidad de los públicos al cual su empresa está dirigida así como los múltiples mensajes que debe presentar, su estrategia de comunicación debe articular este conjunto de posibilidades en torno a una directriz clara y constante.

Para establecer la estrategia de comunicación, es conveniente definir varios puntos precisos que respondan a los objetivos primordiales y minimicen los gastos. Conviene planear el conjunto de las acciones y costos asociados y medir los resultados obtenidos regularmente. La estrategia de comunicación debe garantizar la obtención de los resultados previstos y maximizar las ganancias de las operaciones de inversión.

Algunos de los puntos importantes de una buena estrategia de comunicación son los siguientes:



## 1. Enfoque de la comunicación

La política global de la comunicación de una empresa o de una sociedad es un enfoque a menudo de comunicación.

## 2. Creación de un logotipo

Un logotipo, más comúnmente llamado logo, es un dibujo que sirve para identificar de manera única a empresas. En nuestro caso ya lo tenemos y se puede apreciar en la cabecera de cada página del presente documento o en los anexos del mismo.

## 3. Los objetivos de la comunicación de empresa

Después de haber definido el papel de la comunicación en la estrategia de marketing. Nuestro principal objetivo en esta acción es dar a conocer la marca de la emisora entre nuestro público objetivo.

## 4. Elaboración de una campaña publicitaria.

Una campaña publicitaria es un elemento de gran importancia con el fin de informar al público. Se asignará un presupuesto para la promoción de **Metro FM** de unos 600 euros mensuales. Y las acciones a realizar serán inicialmente:

### **Campaña de Lanzamiento:**

- Cartelería por la ciudad, ubicada frente comercios objetivo de forma estratégica y en lugares con mucha afluencia de gente. Durante el primer mes, la partida de presupuesto en concepto de marketing irá destinada de forma íntegra a este cometido.
- Organización de fiestas y eventos: Durante el primer mes, cada fin de semana se organizarán fiestas en distintos locales nocturnos de ocio. Esta acción como ya hemos comentado en otra ocasión, apenas supone un coste relevante, lo único es que a cambio le publicitarás de forma gratuita al local que te ha brindado esa oportunidad.
- Campaña de reforzamiento de marca y fidelización: siempre a través de



cartelería.

## 5. Posicionamiento comercial.

En publicidad y marketing, se llama posicionamiento al lugar de una marca o producto comercial con relación a la competencia. Como ya se ha elaborado y explicado en el correspondiente apartado del presente trabajo.

## 6. El lema publicitario

Un lema publicitario es una herramienta comercial que entra en el proceso de promoción de un producto o de un servicio. En el caso de **METRO FM**, nuestro lema es: **ESCUCHAS!!!**

### 6.5 Distribución

Establecer dos canales de distribución reportará ventajas en cuanto a que reduces el riesgo de quedarte alguna vez sin poder realizar la venta. Esto se entiende mejor con un ejemplo práctico; si nuestro comercial cae enfermo durante un largo periodo de días no tendríamos que alertarnos tanto ya que nos vendrá demanda a través de las agencias de medios.

Los canales de distribución serán los que se determinan a continuación para cada uno.

- Comercial
- Agencias de medios.

#### Comercial

En este canal, será el comercial el encargado de la venta de la publicidad radiofónica mediante la cartera de contactos que ya mantiene y que podrá incrementar con el desarrollo de la actividad comercial mediante puerta fría en los comercios que determinemos como objetivos, ya que como bien



habíamos mencionado en otro apartado de nuestro trabajo, en primer lugar trataremos de conseguir anunciantes que tengan un similar perfil de cliente que nuestro oyente.

Aparte de la labor de nuestro comercial que se dedica de lleno a ello, es lógico pensar que en nuestra empresa, el director también adquirirá labores de comercial, en tanto en cuanto es la figura que representa a la sociedad y, en parte, gracias a ello tendrá más puertas abiertas de los posibles compradores de publicidad.

### **Agencias de Medios**

Gracias a las relaciones en anteriores etapas de los trabajadores que componen **Metro FM**, podemos disfrutar de un trato preferente en cuanto a que somos "recién llegados". En primer lugar ya no existe la dificultad de presentarnos ante ellos, porque existe una relación fluida, y en segundo tampoco supone un coste mayor en conseguir publicidad a través de estos medios ya que el gasto que nos produce es el mismo que el que destina el comercial para su desarrollo.

## **6.6 Epílogo**

En este apartado del trabajo hemos definido cual será nuestro público objetivo al que nos dirigimos. Realizada la segmentación hemos llegado a la determinación de dirigirnos a un público joven, indistinto entre hombre y mujer, y con una capacidad adquisitiva media.

En base a esto nos posicionaremos junto a otras grandes emisoras del panorama musical español, como son *40 PRINCIPALES* y *EUROPA FM*, según puede desprenderse en la ilustración 15 del presente trabajo.

Algo de lo que ya disponemos y que se nos antoja esencial en nuestro sector, es el logotipo de **METRO FM** y el eslogan con el que acudimos al



mercado para conocernos, “*ESCUCHAS!!!*”. Sin duda esto es algo clave y fundamental.

También hemos determinado cuales serán nuestras estrategias de comunicación para darnos a conocer y que llevaremos a cabo con acciones de campañas de publicidad mediante cartelería y con la organización de fiestas y eventos en locales de la zona.

En cuanto a los productos que comercializaremos, las cuñas suele ser el más demandado, por su mejor relación calidad/coste. No obstante ofrecemos varias alternativas con productos más elaborados y casi que podríamos decir que a la medida de las necesidades del cliente que desee publicitarse.

Por último, establecemos que la forma de distribución no recaiga de forma exclusiva en nuestro equipo comercial. Así pues, repartiremos las necesidades entre nuestro comercial y una agencia de medios. De esa forma minimizaremos el riesgo de falta de publicitantes, sobre todo de cara al inicio de nuestra actividad. Aunque si bien es cierto que preferimos que dependa absolutamente de nosotros y no de terceros, la gestión de los ingresos de la compañía, pero pensamos que es mejor así inicialmente.





# 7. ANÁLISIS FINANCIERO



## 7.1 Umbral de rentabilidad

En todo análisis económico se hace necesario conocer el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad ya que nos aportará una información de una importancia vital para la subsistencia de la empresa, en concreto nos informa de la cantidad a partir de la cual la sociedad obtiene rentabilidad con su negocio.

Para ello, antes debemos determinar cuáles serán los ingresos y gastos, diferenciando además los gastos que son variables de los fijos.

Por lo tanto a continuación se exponen dos tablas, una de ellas con la estimación del volumen de ventas distinguiendo entre productos y la otra con la estimación de los gastos, diferenciados por partidas y por gasto variable y fijo.

### 7.1.1 Previsión ventas.

Tabla 7. Previsión de ventas mensuales del primer año (por producto).

Previsiones de ventas mensuales del primer año (por productos)														
	Precios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2013
Cuñas	8	300	500	800	900	1.000	1.100	1.200	800	1.200	1.000	800	1.100	48.364
Programing	25	5	8	10	8	8	10	10	5	7	8	9	11	423
Patrocinio	250	0	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	18
Menciones	30	10	15	25	30	20	24	35	20	20	18	25	35	455
Impacto	5	60	120	190	170	150	180	200	150	180	175	180	210	11.108
<b>TOTALES</b>		<b>2.525</b>	<b>3.741</b>	<b>5.120</b>	<b>4.883</b>	<b>5.125</b>	<b>6.184</b>	<b>5.584</b>	<b>4.374</b>	<b>4.984</b>	<b>5.089</b>	<b>6.189</b>	<b>6.570</b>	<b>60.368</b>

Fuente: Elaboración propia 2012.

Como ya comentamos en el apartado de marketing del presente trabajo, los productos de publicidad que ofrecemos son cuñas radiofónicas, programing, patrocinios, menciones e impactos. Cada uno tiene asignado un precio distinto, en función del coste de su realización y del valor que cada uno ofrece al anunciante.



Tabla 8 Previsión de ventas mensuales del primer año (en moneda).

Previsiones de ventas mensuales del primer año (en moneda)														
	Precios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2013
Cuñas	8	2.400	4.000	6.400	7.200	8.000	8.800	9.600	6.400	9.600	8.000	6.400	8.800	85.600
Programing	25	125	200	250	200	200	250	250	125	175	200	225	275	2.475
Patrocinio	250	0	250	500	250	250	500	500	500	500	500	500	750	5.000
Menciones	30	300	450	750	900	600	720	1050	600	600	540	750	1050	8.310
Impacto	5	300	600	950	850	750	900	1.000	750	900	875	900	1.050	9.825
<b>TOTALES</b>		<b>3.125</b>	<b>5.500</b>	<b>8.850</b>	<b>9.400</b>	<b>9.800</b>	<b>11.170</b>	<b>12.400</b>	<b>8.375</b>	<b>11.775</b>	<b>10.115</b>	<b>8.775</b>	<b>11.925</b>	<b>111.210</b>

Fuente: Elaboración propia 2012.

Es obvio que debemos trasladar las unidades de producto comercializadas a un valor monetario para poder realizar los cálculos necesarios en nuestra previsión de ingresos. Por tanto, hemos multiplicado las unidades de producto que pensamos que se pueden llegar a vender por el valor al que lo ofrecemos.

De la misma manera, también parece lógico pensar que durante el primer mes será más complicado cerrar contrataciones dado que aun no somos conocidos en nuestro entorno. Aunque para paliar esta situación, en el apartado de marketing ya se comentó las medidas a llevar a cabo para su corrección.

Destaca también que las fechas cercanas al verano y las campañas de cercanas a las fechas de Navidad son las más idóneas para la publicidad y por lo tanto repercute en nuestras venas.

Así pues, estimamos que para el primer año nuestra cifra de ventas alcanzará los 111.210 euros, en concepto de la comercialización de los distintos productos publicitarios.

### 7.1.2 Previsión gastos.

En cuanto a los gastos, hemos realizado una distinción en función del origen



de las diferentes partidas. Gastos en el capítulo de personal, donde contemplaremos los sueldos del director, de los dos locutores así como de comercial. Esta es sin dudas una de las partidas de más importe dentro de nuestro escandallo de gastos. El alquiler también será un gasto a contemplar, si es que queremos perdurar en el local seleccionado. En este caso el primer mes será más elevado debido a que se suele pagar de dos a tres meses en el primer pago en concepto de reserva o como provisión de fondos ante posibles desperfectos. Los gastos derivados de la actividad comercial son de ámbito variable y se refiere a un porcentaje respecto a la publicidad que nuestro comercial haya podido comercializar. Otra de las partidas hace referencia a los gastos de publicidad, necesarios para darnos a conocer en un primer momento y después para mantener nuestra imagen de marca. Otro de los gastos que sin duda son de los más importantes debido a su volumen son los que hacen referencias a las inversiones en inmovilizados (antena, estación, radio enlace y equipos específicos), estos alcanzan hasta los 45.000 euros. Probablemente esta inversión se lleve a cabo mediante financiación ajena.

Los gastos que corresponden a la sociedad general de autores, más conocida por sus siglas como la SGAE, cobra por los derechos de autor un 10% sobre los ingresos de la emisora. Este gasto será junto con los gastos comerciales, los que conformen los gastos variables de la sociedad. Por último ya entran los gastos menores correspondientes a los suministros y a la gestoría que nos llevará la contabilidad y fiscalidad de la empresa.

Tabla 9 Previsión de gastos mensuales del primer año.

## Previsiones de gastos mensuales del primer año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Personal</b>	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	<b>42.600</b>
director	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	
locutor	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
locutor	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
comercial	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	
<b>Alquileres</b>	1.800	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	<b>8.400</b>
<b>Comerciales*</b>	313	550	885	940	980	1.117	1.240	838	1.178	1.012	878	1.193	<b>11.121</b>
<b>Publicidad</b>	2.000	1.200	2.600	1.200	1.200	1.200	1.800	1.200	2.000	1.200	1.200	2.200	<b>19.000</b>
<b>Inmovilizados*</b>	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	<b>10.658</b>
<b>SGAE*</b>	313	550	885	940	980	1.117	1.240	838	1.178	1.012	878	1.193	<b>11.121</b>
<b>Suministros</b>	300	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	<b>1.950</b>
<b>Gestoría**</b>	1.750	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	<b>4.500</b>
<b>TOTALES</b>	<b>10.913</b>	<b>7.738</b>	<b>9.808</b>	<b>8.518</b>	<b>8.598</b>	<b>8.872</b>	<b>9.718</b>	<b>8.313</b>	<b>9.793</b>	<b>8.661</b>	<b>8.393</b>	<b>10.023</b>	<b>109.350</b>

\* Los gastos Comerciales y de la SGAE son un 10% cada uno sobre la cifra de ventas.

\*\* Incluimos seguro del banco, que son 1.500 euros.

Fuente: Elaboración propia 2012.

Como se puede observar en la tabla que acabamos de ver, los gastos totales del primer año ascenderán a 109.350 euros. Las ventas son superiores a los gastos, no obstante no tanto como nos gustaría, debido a que es en el primer año cuando se acometen las grandes inversiones en inmovilizado y gastos de constitución.

### 7.1.3 Umbral de rentabilidad.

Tal y como ya habíamos indicado, en primer lugar hay que diferenciar los gastos que corresponden a variables de los fijos, quedando de la siguiente forma según muestra la tabla.

Tabla 10. Gastos fijos y variables.

Personal	42.600
Alquileres	8.400
Publicidad	19.000
Suministros	1.950
Gestoría	4.500
Préstamo	10.658
<b>Costes fijos</b>	<b>87.108,45</b>
Comerciales	11.121
SGAE	11.121
<b>Costes variables</b>	<b>22.242,00</b>

Fuente: Elaboración propia 2012.

Por lo tanto, aplicamos a continuación la ecuación correspondiente al cálculo del umbral de rentabilidad o también llamado punto de equilibrio, a partir del cual la actividad que genera la sociedad, es rentable.

Tabla 11. Umbral de rentabilidad.

<b>Umbral de rentabilidad</b>	
Umbral de rentabilidad = Costes Fijos / (1-Costes Variables/Ingresos)	<b>108.886</b>
Entre 12 meses =	<b>9.074</b>

Fuente: Elaboración propia 2012.

De la siguiente información se deduce que la sociedad debe ser capaz de comercializar productos publicitarios por importe superior a los 108.886 euros anuales, o lo que es lo mismo, unos 9.000 euros mensuales aproximadamente, si queremos que sea rentable nuestra actividad.

## 7.2 Cuentas de resultados previsionales. Tres años. Tres escenarios.

### 7.2.1 Cuenta de resultados a tres años.

A continuación, con la previsión de los gastos y de las ventas que hemos estimado en el anterior apartado, obtenemos la siguiente cuenta de resultados.

Comentar que las amortizaciones se han calculado según una depreciación lineal de 5 años para el inmovilizado.

Recordamos que somos empresa de reducida dimensión y que por lo tanto en el impuesto de sociedades podemos disfrutar de un tipo impositivo del 20%, según la última reforma de la ley del impuesto de sociedades.

Tabla 12. Cuenta de resultados.

<b>Cuenta de Resultados</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	
Ventas	111.210	120.107	129.715	
Coste de ventas	22.242	24.021	25.943	
<b>Margen bruto</b>	<b>88.968</b>	<b>96.085</b>	<b>103.772</b>	
<i>Costes fijos</i>				
Personal	42.600	44.730	46.967	
Gastos Generales	14.850	15.593	16.372	
Gastos Marketing	19.000	10.000	10.000	
<b>Bfo. antes de amortizaciones EBITDA</b>	<b>12.518</b>	<b>25.763</b>	<b>30.434</b>	
Amortizaciones	9.150	9.150	9.150	
<b>Beneficio de explotación</b>	<b>3.368</b>	<b>16.613</b>	<b>21.284</b>	
Resultados financieros	2.350	1.881	1.386	
Subvenciones de capital	0	0	0	
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>1.018</b>	<b>14.731</b>	<b>19.897</b>	
Impuestos	204	2.946	3.979	
<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>814</b>	<b>11.785</b>	<b>15.918</b>	

Fuente: Elaboración propia 2012.

Con todo lo expuesto, la cuenta de resultados nos arroja un dato positivo de 814 euros. No es un dato muy elevado, pero sin duda nuestra valoración es



muy positiva, dado que siempre en los inicios de cualquier proyecto, cuesta en muchos casos alcanzar beneficios. Además hay que recordar que durante el primer ejercicio es cuando se realizan las grandes inversiones y por lo tanto el gran desembolso. Así que por eso, pensamos que es muy buen dato.

En cuanto al análisis dinámico de la cuenta de resultados, estimamos que las ventas verán un incremento del 8% anual. Esta estimación se basa en que debido a la experiencia acumulada y a haber alcanzado ya un umbral de rentabilidad, se intentará comercializar aquellos productos publicitarios que mayor margen nos ofrezcan. Es decir, en definitiva seremos más eficientes en nuestra labor comercial, derivada del aprendizaje y experiencia adquirida. En este sentido, las cifras lógicamente se verán mejoradas llegando a alcanzar un beneficio el siguiente ejercicio de 11.785 euros y el posterior de 15.918 euros.

### **7.2.2. Escenarios económicos.**

En un estudio económico cabe la posibilidad de realizar un análisis de los datos con posibles escenarios. Esto nos permite conocer de antemano cómo quedaría la cuenta de resultados ante diversos comportamientos de la cifra de ventas. De esta forma podemos anticiparnos ante una toma de decisiones al conocer ya cómo acabaríamos de no corregirse la situación.

En este sentido, hemos realizado tres posibles escenarios en nuestro estudio. En un primer caso estimamos unas ventas acorde a las informadas hasta ahora, de unos 111.210 euros. En el segundo caso describimos una situación en la que las ventas alcanzan tan solo un 80% de lo que se estimaba inicialmente. Este escenario lo llamamos “pesimista”. El tercer caso estimamos que las ventas mantienen un comportamiento mejor de lo esperado en un 20%, por lo que pasaríamos a llamarlo un escenario “optimista”.

En la siguiente tabla podemos observar la cuenta de resultados ante diferentes escenarios económicos.

Tabla 13. Escenarios.

<b>Escenarios para 2013</b>			
	<b>Probable</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Optimista</b>
Ventas	111.210	88.968	133.452
Coste de ventas	22.242	17.794	26.690
<b>Margen bruto</b>	<b>88.968</b>	<b>71.174</b>	<b>106.762</b>
Costes fijos			
Personal	42.600	42.600	42.600
Gastos Generales	14.850	14.850	14.850
Gastos Marketing	19.000	19.000	19.000
<b>Beneficio antes de amortizaciones</b>	<b>12.518</b>	<b>-5.276</b>	<b>30.312</b>
Amortizaciones	9.150	9.150	9.150
<b>Beneficio de explotación</b>	<b>4.868</b>	<b>-12.926</b>	<b>22.662</b>
Resultados financieros	2.350	2.350	2.350
Subvenciones de capital	0	0	0
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>1.018</b>	<b>-16.776</b>	<b>18.811</b>
Impuestos	204	0	3.762
<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>814</b>	<b>-16.776</b>	<b>15.049</b>

*Fuente: Elaboración propia 2012.*

Como hemos podido comprobar, en un escenario probable estaríamos hablando que la sociedad ha terminado su ejercicio con un beneficio neto de 814 euros. Ante un escenario pesimista, en el que las ventas son un 20% inferiores a lo esperado, acabaríamos el año con unas pérdidas superiores a los 16.500 euros. No obstante, ante un escenario optimista, el beneficio del ejercicio alcanzaría los 15.049 euros, lo que sería absolutamente, considerado como un enorme éxito.

### 7.3 . Balances previsionales. Tres años. Tres escenarios



### 7.3.1 Balances previsionales a tres años.

Una vez calculada la cuenta de resultados del ejercicio, expondremos cómo queda confeccionado el balance de situación con una proyección de tres años.

Tabla 14. Balances previsionales a tres años.

<b>Balance de Situación</b>			
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Inmovilizado</b>	35.850	26.700	17.550
Equipos Informáticos	3.000	3.000	3.000
Mobiliario	3.000	3.000	3.000
Instalaciones Técnicas	39.000	39.000	39.000
Inmovilizado Inmaterial	0	0	0
Amortización Acumulada	-9.150	-18.300	-27.450
<b>Activo Circulante</b>	<b>31.679</b>	<b>48.703</b>	<b>82.736</b>
Existencias	0	0	0
Clientes	17.190	18.565	20.050
Tesorería	14.489	30.138	62.686
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>67.529</b>	<b>75.403</b>	<b>100.286</b>
<b>Fondos Propios</b>	<b>20.814</b>	<b>32.599</b>	<b>48.517</b>
Capital Social	20.000	20.000	20.000
Reservas	0	814	12.599
Pérdidas Y Ganancias	814	11.785	15.918
<b>Acreedores A Largo Plazo</b>	<b>29.415</b>	<b>20.143</b>	<b>10.348</b>
Financiación entidades de crédito	29.415	20.143	10.348
<b>Acreedores A Corto Plazo</b>	<b>17.300</b>	<b>22.660</b>	<b>41.421</b>
Acreedores Comerciales	10.023	13.388	28.388
Financiación entidades de crédito	7.277	9.272	13.033
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>67.529</b>	<b>75.402</b>	<b>100.286</b>

Fuente: Elaboración propia 2012.

En la partida de clientes se ha introducido el valor correspondiente a los



derechos de cobro existentes, que corresponden a que el 40% de nuestros clientes nos pagan a los 30 días y el 60% restante a 60 días. Esto lo hemos querido simular de esta manera para que sea realmente veraz, ya que pensamos que es difícil que nos paguen al contado por varios motivos. En primer lugar porque somos una empresa de reciente creación y por lo tanto nuestro posicionamiento respecto a nuestro cliente es de debilidad y en esa situación de fortaleza se aprovechan para alargar su plazo de pago. En segundo lugar porque el mercado está muy complicado y la situación financiera de las empresas en general, es complicada y por lo tanto se hace complicado exigir pago al contado.

Con la partida de acreedores se ha estimado que las obligaciones de pago se satisfacen a los 30 días, salvo las que corresponden al primer mes de puesta en marcha de negocio, como el alquiler del primer al que se le suma dos meses de fianza y los seguros y comisiones bancarias, que son al contado. Calculado el dato, tenemos unas obligaciones frente a acreedores de 10.023 euros.

También podemos observar cómo los beneficios de cada año se van a la partida de reservas, recapitalizando así la sociedad. Indicar, en cualquier caso, que los socios no contemplan llevar a cabo una política de repartos de dividendos.

En el apartado 7.4 del presente trabajo comentaremos los ratios que nos aportan estos valores y llevaremos a cabo nuestra valoración.

### **7.3.2 Balances previsionales de los escenarios.**

Al igual que con la cuenta de resultados, hemos realizado la previsión de cómo quedaría elaborado el balance de situación en función de tres casuísticas o escenarios posibles. El primer caso o la primera columna de la tabla correspondiente, se contempla como el escenario probable y corresponde con los datos que hasta este momento se han comentado y se consideran como los apropiados. En la segunda columna se mostrará un balance en un escenario



pesimista, donde las ventas han sido un 20% inferiores a las probables. Por último, en la última columna, se presenta un balance correspondiente a un escenario optimista que quedaría al producirse unas ventas superiores a un 20% a las esperadas.

Tabla 15. Balances de los escenarios.

<b>Balance de Situación</b>			
	<b>Probable</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Optimista</b>
<b>Inmovilizado</b>	35.850	35.850	35.850
Equipos Informáticos	3.000	3.000	3.000
Mobiliario	3.000	3.000	3.000
Instalaciones Técnicas	39.000	39.000	39.000
Inmovilizado Inmaterial	0	0	0
Amortización Acumulada	-9.150	-9.150	-9.150
<b>Activo Circulante</b>	31.679	12.084	47.919
Existencias	0	0	0
Clientes	17.190	9.493	25.083
Tesorería	14.489	2.591	22.836
<b>Total Activo</b>	<b>67.529</b>	<b>47.934</b>	<b>83.769</b>
<b>Fondos Propios</b>	20.814	3.224	35.049
Capital Social	20.000	20.000	20.000
Reservas	0	0	0
Pérdidas Y Ganancias	814	-16.776	15.049
<b>Acreedores A Largo Plazo</b>	29.415	29.415	29.415
Financiación entidades de crédito	29.415	29.415	29.415
<b>Acreedores A Corto Plazo</b>	17.300	15.296	19.305
Acreedores Comerciales	10.023	8.019	12.028
Financiación entidades de crédito	7.277	7.277	7.277
<b>Total Pasivo</b>	<b>67.529</b>	<b>47.935</b>	<b>83.769</b>

Fuente: Elaboración propia 2012.



Como se puede observar, para el escenario probable, el beneficio quedaría en unos 814 euros. En el escenario pesimista, el resultado se saldaría con una pérdida de 16.776 euros que se compensaría con una caída en la partida de clientes y en menor caso con la de acreedores. Lógicamente nuestra tesorería también se vería afectada. Ante un escenario optimista, donde el beneficio sería de 15.049 euros, estaríamos hablando de un año magnífico. En esta ocasión las partidas que se verían modificadas serían las de clientes que experimentarían un incremento notable, de la misma forma que la de acreedores comerciales, aunque en menor medida. La tesorería en esta ocasión también se vería muy favorecida.

Al igual que en el anterior apartado de los balances previsionales para tres años, dejamos el análisis de ratios para el apartado que viene a continuación.

## 7.4 Ratios

### 7.4.1. Principios de carácter general

En primer lugar vamos a analizar los ratios que hacen referencia a los principios de carácter general que son los que a continuación nos muestra la siguiente tabla.

*Tabla 16. Principios de carácter general.*

<b>PRINCIPIOS DE CARÁCTER GENERAL</b>		
<b>1. Activo circulante = 2* Pasivo circulante</b>		
AC =	31.679	Se cumple
2*PC =	34.600	
<b>2. Realizable + Disponible = Exigible a c/p</b>		
Cientes + Tesorería =	31.679	Se cumple
Exigible c/p =	17.300	
<b>3. Capitales propios = (0,4-0,5) Pasivo</b>		
Fondos propios	20.814	No se cumple
Pasivo Total	27.012	

*Fuente: Elaboración propia 2012.*



Como se aprecia, se cumplen dos de las tres premisas. La primera indica que el activo circulante ha de ser el doble que el pasivo circulante, y como se puede apreciar, existe una muy pequeña diferencia, por lo que pensamos que es correcto.

La segunda premisa hace referencia a la liquidez y dice que las partidas de clientes y tesorería sean igual o superior a la del exigible a corto plazo, por lo que también se cumple y en esta ocasión con creces.

Por último, la tercera hace referencia a que los fondos propios han de representar, al menos un 40% del total del pasivo. Esta no se cumple, no obstante, no es algo imprescindible para la supervivencia de una PYME, el cumplimiento de este principio.

#### **7.4.2. Ratios relacionados con la cuenta de resultados.**

A continuación vamos a preparar, para su análisis, la cuenta de pérdidas y ganancias del primer año y comprobaremos una serie de ratios de rendimiento y rentabilidad.

Tabla 17. Análisis cuentas P y G.

### Análisis Cuentas P y G

	2013	%
<b>Ventas netas</b>	<b>111.210</b>	<b>100,00%</b>
(-) Gastos variables	22.242	20,00%
<b>Margen bruto</b>	<b>88.968 €</b>	<b>80,00%</b>
(-) Amortizaciones	9.150	8,23%
Personal	42.600	38,31%
Gastos Generales	14.850	13,35%
Gastos Marketing	19.000	17,08%
BAII(sin incl. Rdo extraord)	3.368	3,03%
(-/+ resultado extraordinario	0,00	0,00%
BAII (incl. Rdo. extraord)	3.368	3,03%
Subvenciones de capital	0,00	0,00%
(-/+ resultado financiero	2.350	2,11%
BAI	1.017,86	0,92%
(-) Impuesto Sociedades	204	0,18%
<b>Bº NETO</b>	<b>814</b>	<b>0,73%</b>

Fuente: Elaboración propia 2012.

Una vez preparada la tabla de pérdidas y ganancias para su análisis, vamos a proceder a aplicar diferentes fórmulas que nos aportarán información acerca de la situación financiera de la sociedad.

Tabla 18. Rendimiento de 2013.

Rendimiento 2013	
<b>Rentabilidad económica</b>	
BAII(incluidos Rdo. extraordinario / Total Activo	4,99%
<b>Rotación del activo</b>	
Ventas / Activo	1,65
<b>Margen de ventas</b>	
BAII (incluidos Rdo. extraordinario) / Ventas	3,03%

Fuente: Elaboración propia 2012.



Los resultados obtenidos nos indican que por cada euro que entra en la empresa, somos capaces de generar casi 5 céntimos, y que nuestro margen de ventas es del 3,03%. Son buenos datos, aunque hay que dejar claro que estamos en un primer año de una nueva empresa por lo tanto los beneficios se ven muy afectados el primer año por el efecto de las inversiones en las que hay que incurrir. A buen seguro, los próximos ejercicios estos ratios se ven muy mejorados.

A continuación calculamos los ratios relacionados con la rentabilidad financiera.

Tabla 19. Rentabilidad financiera 2013.

<b>Rentabilidad financiera 2013</b>	
<b>Rentabilidad financiera</b> (Beneficio Neto / K propios)	4,07%
<b>Apalancamiento financiero</b> (BAI / BAII) * (Activo / Capital propio)	1,02
<b>Efecto fiscal</b> (Beneficio Neto / BAI)	80%

Fuente: Elaboración propia 2012.

Estos datos nos indican que hemos obtenido una rentabilidad financiera del 4,07% por cada euro invertido en la sociedad. Por otro lado, un dato superior a la unidad, en el apalancamiento financiero, nos indica que el uso que hacemos de la deuda es positivo y que podríamos endeudarnos más si fuera necesario. Por último, el efecto fiscal es del 80%, lo que indica que minora nuestro resultado en un 20%.

Por último, informar que el **EBITDA** de la sociedad es de 12.518 euros para el primer ejercicio fiscal. Sin duda es un valor muy positivo dado que significa que nuestra actividad es rentable. El EBITDA nos informa de la



rentabilidad del negocio sin tener en cuenta factores que distorsionan el resultado, como los impuestos, intereses y las amortizaciones.

Tabla 20. EBITDA.

Beneficio antes de amortizaciones EBITDA	12.518
--	--------

Fuente: Elaboración propia 2012.

#### 7.4.3 Ratios relacionados con el balance.

En primer lugar vamos a analizarlos ratios que tienen que ver con la **liquidez** de la sociedad. Debemos tener en cuenta que esto es una de las principales vías por las que las empresas mueren. Es fundamental controlar la liquidez para la supervivencia de cualquier entidad.

Como se puede apreciar en la tabla siguiente, el ratio de liquidez es de 1,83, por lo que es muy positivo. El mismo dato arroja el de tesorería, debido a que en nuestro caso la partida de existencias tiene valor cero debido a que somos una empresa de servicios. En general todos los ratios de liquidez nos indican que la sociedad se encontraría en una buena posición de tesorería. Esto dota a la empresa de una gran capacidad o fortaleza para hacer frente a hipotéticas tensiones de liquidez, si es que las hubiera.

Tabla 21. Ratios de liquidez.

RATIOS DE LIQUIDEZ		2013
Ratio de Liquidez	AC / Ex. c/p	1,83
Ratio de tesorería	(R+D) / Ex. c/p	1,83
Ratio de disponibilidad	D / Ex. c/p	0,84
Fondo Maniobra sobre Activo	FM/ Activo	0,21
F.M. sobre deudas a c/p	FM/ Deudas a c/p	0,83

Fuente: Elaboración propia 2012.

Algo a lo que hay que prestarle mucho cuidado es al **cash-flow** o flujo de caja. Hoy en día es uno de los principales problemas de las empresas. A continuación exponemos nuestro cálculo del flujo de caja. Como se observará, nunca está en negativo, por lo que nos es correcta la previsión que hicimos los socios con la aportación de los 20.000 euros que ya presagiábamos que lo aplicaríamos a esta partida. Al final del ejercicio acabaríamos con una tesorería de 14.459 euros.

Tabla 22. Cash-Flow o flujo de caja.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ventas</b>	<b>3.125</b>	<b>5.500</b>	<b>8.850</b>	<b>9.400</b>	<b>9.800</b>	<b>11.170</b>	<b>12.400</b>	<b>8.375</b>	<b>11.775</b>	<b>10.115</b>	<b>8.775</b>	<b>11.925</b>
Aport. socios	20.000											
Cobros 30 días*	0	1.250	2.200	3.540	3.760	3.920	4.468	4.960	3.350	4.710	4.046	3.510
Resto 60 días**	0	0	1.875	3.300	5.310	5.640	5.880	6.702	7.440	5.025	7.065	6.069
<b>Cobros</b>	<b>20.000</b>	<b>1.250</b>	<b>4.075</b>	<b>6.840</b>	<b>9.070</b>	<b>9.560</b>	<b>10.348</b>	<b>11.662</b>	<b>10.790</b>	<b>9.735</b>	<b>11.111</b>	<b>9579</b>
*40% cobramos a 30 días												
** El resto a 60 días.												
<b>Gastos</b>	<b>10.913</b>	<b>7.738</b>	<b>9.808</b>	<b>8.518</b>	<b>8.598</b>	<b>8.872</b>	<b>9.718</b>	<b>8.313</b>	<b>9.793</b>	<b>8.661</b>	<b>8.393</b>	<b>10.023</b>
Pagos 30 días*	3.300	7.613	7.738	9.808	8.518	8.598	8.872	9.718	8.313	9.793	8.661	8.393
<b>Pagos</b>	<b>3.300</b>	<b>7.613</b>	<b>7.738</b>	<b>9.808</b>	<b>8.518</b>	<b>8.598</b>	<b>8.872</b>	<b>9.718</b>	<b>8.313</b>	<b>9.793</b>	<b>8.661</b>	<b>8.393</b>
*Pagos a 30 días salvo alquiler que es al contado.												
<b>Impuestos</b>												<b>204</b>
<b>Cash - Flow</b>	<b>16.700</b>	<b>-6.363</b>	<b>-3.663</b>	<b>-2.968</b>	<b>552</b>	<b>962</b>	<b>1.476</b>	<b>1.944</b>	<b>2.477</b>	<b>-58</b>	<b>2.450</b>	<b>982</b>
<b>Cash - Flow Acumulado</b>	<b>16.700</b>	<b>10.337</b>	<b>6.674</b>	<b>3.705</b>	<b>4.257</b>	<b>5.219</b>	<b>6.695</b>	<b>8.639</b>	<b>11.115</b>	<b>11.057</b>	<b>13.507</b>	<b>14.489</b>

Fuente: Elaboración propia 2012.

En cuanto al endeudamiento, este es de casi el 70%, algo normal más teniendo en cuenta que somos una empresa de reciente creación. Por otro lado, tenemos un ratio de autonomía del 44,56%, esto indica no dependemos de nadie ni ninguna fuerza exterior (bancos o entidades financieras) que nos



delimite en la toma de decisiones.

En cuanto a la calidad de la deuda, esta es del 25,62%. Significa que tan solo el 25,62% se corresponde con deuda a corto plazo, lo cual es muy positivo ya que no tenemos grandes vencimientos y/u obligaciones que atender en el año.

*Tabla 23. Ratios de endeudamiento.*

<b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</b>		<b>2013</b>
Ratio de endeudamiento	Deuda/Pasivo	69,18%
Ratio de autonomía	No Ex/total deuda	44,56%
Ratio de calidad de la deuda	Ex. c/p /Ex. total	25.62%

*Fuente: Elaboración propia 2012.*

## **7.5 Inversión. VAN y TIR**

### **7.5.1 Inversión.**

Como se ha podido ver en los diferentes apartados de nuestro trabajo, la inversión que debemos llevar a cabo corresponde a la adquisición de los equipos informáticos, las instalaciones técnicas y el mobiliario. Para ello necesitaremos juntar capital por valor de 45.000 euros. Esta cantidad será aportada por entidades financieras, como financiación ajena, a lo que añadiremos 1.500 euros en conceptos de gasto de formalización (comisiones, seguros obligatorios, etc.).

Por otra parte, los socios entienden que deben realizar alguna aportación si quieren que la entidad bancaria les preste apoyo financiero, por lo que aportarán en el momento de la constitución como capital, 20.000 euros, que servirán también como colchón financiero para cubrir las necesidades de circulante iniciales.

Por lo tanto, la inversión inicial queda de la siguiente manera:

Tabla 24. Inversiones.

	Importe
INSTALACIONES TÉCNICAS (antena, estación, radio enlace, equipos especiales)	39.000
MOBILIARIO Y MATERIAL OFICINA	3.000
EQUIPOS INFORMÁTICOS	3.000
Gastos asociados al préstamo financiero	1.500
<b>Total financiación ajena</b>	<b>46.500</b>
<b>Aportación socios como capital</b>	<b>20.000</b>
<b>Total</b>	<b>66.500</b>

Fuente: Elaboración propia 2012.

### 7.5.2. VAN y TIR.

Como vimos en la asignatura de Economía de la Empresa II, el VAN (Valor Actual Neto) es la suma de todos los flujos netos de caja actualizados al momento inicial a una tasa de descuento apropiada para el proyecto. Es, por tanto, una medida de la rentabilidad neta y si es positivo, significa que el proyecto permite recuperar la inversión inicial y generar un beneficio neto.

Como tasa de descuento tomaremos el 3%, ya que es el valor esperado para la inflación que se estima para el presente ejercicio.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno o TIR es una medida de la rentabilidad bruta anual por unidad monetaria invertida en el proyecto.

Para el cálculo de ambas magnitudes, el primer paso para calcular ambos valores es conocer los movimientos de la tesorería, es decir, los flujos netos de caja. También será necesario conocer el desembolso inicial, que será la suma de toda la compra del inmovilizado, gastos de apertura y aportación de los socios, en total 66.500 euros. Todos estos gastos se han especificado anteriormente al igual que los flujos de caja ya los hemos calculado e



informado en apartados anteriores del presente trabajo, por lo tanto las magnitudes quedan de la siguiente manera.

Tabla 25. VAN.

Tasa de descuento	3,00%
<b>VAN</b>	<b>3.724</b>

Fuente: Elaboración propia 2012.

Como podemos observar en la anterior tabla, el Valor Actual Neto del proyecto nos informa de una rentabilidad neta de 3.724 euros, por lo que consideramos que el negocio y la inversión va a ser rentable.

Tabla 26. TIR.

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Cash- Flow	14.489	14.924	15.372	15.833	16.308
Inversión -66.500	14.489	14.924	15.372	15.833	16.308
<b>TIR</b>	<b>5,0%</b>				

Fuente: Elaboración propia 2012.

Como se observa en la anterior tabla, la TIR que nos proporciona la inversión realizada con los flujos de caja que genera, nos aporta una rentabilidad bruta anual por unidad monetaria del 5%, por lo que nos parece, más que atractiva, muy positiva.

## 7.6 Diagrama de GANTT

Los cronogramas de barras o “gráficos de Gantt” fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería industrial contemporánea de Taylor. Gantt procuro resolver el



problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo. El instrumento que desarrolló permite también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto.

Este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica:

En el eje Horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.

En el eje Vertical: Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra.

En nuestro caso hemos querido que la unidad de tiempo sea por semanas. Además hemos definido las tareas iniciales para ejecutar y las hemos dividido en las siguientes:

- Localizar equipos técnicos e informáticos y mobiliario: Búsqueda de los mejores equipos técnicos en relación calidad/precio.
- Constituir PYME: se trata de formalizar la constitución de la sociedad, siguiendo los pasos que se indicaron en nuestro trabajo.
- Búsqueda del local: encontrar la ubicación idónea que dé respuesta a nuestras necesidades.
- Instalar mobiliario, equipos: consistiría en el montaje de la infraestructura técnica, mobiliario y de los equipos informáticos y su software.
- Encargar la publicidad: sería la preparación de nuestras tarjetas de visitas, papelería personalizada y posterior puesta en marcha de nuestro plan de marketing.
- Tarea comercial: Llevar a cabo las primeras visitas comerciales con vistas



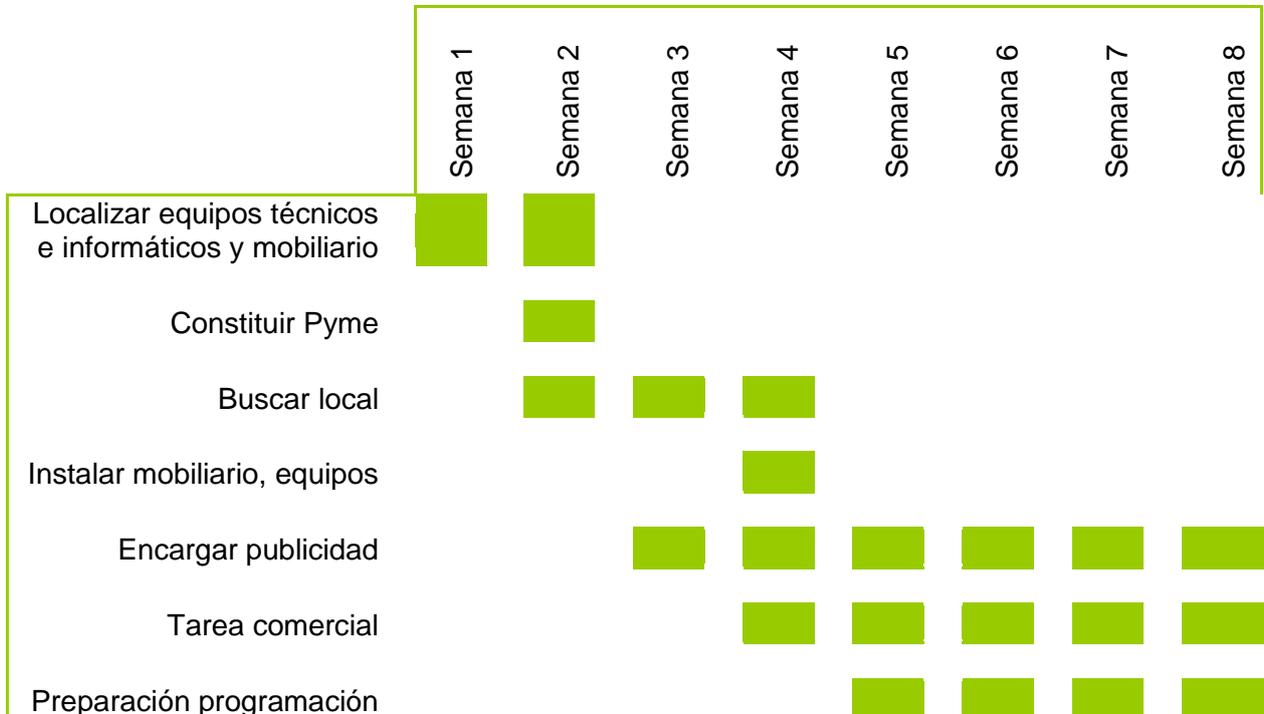
de arrancar con la mayor publicidad contratada posible.

- Preparación de la programación: Estamos hablando de la confección de los programas, canciones que sonarán, etc.

A partir de aquí ya comenzará nuestro trabajo más cotidiano de preparar la programación, continuar con la comercialización de publicidad, etc. por lo que no creemos que sea necesario indicarlo en el diagrama de Gantt.

Llevar a cabo todas estas tareas hasta la puesta en marcha del negocio, pensamos que puede conllevar unas 8 semanas. Así pues, nuestro diagrama de Gantt quedaría confeccionado de la siguiente manera:

Tabla 27. Diagrama de GANTT.



Fuente: Elaboración propia 2012.



Lógicamente, existen tareas que se superponen, esto es debido a que se pueden llevar a cabo de forma simultánea en el mismo periodo. Pensamos que en aproximadamente 8 semanas deberíamos ser capaces de haber desarrollado todas estas actividades y por lo tanto empezar a sonar en las ondas.

## 7.7 Epílogo

En este apartado del trabajo hemos desarrollado y analizado la información económica-financiera de la sociedad. Se han llevado a cabo cálculos a cerca del umbral de rentabilidad, llegando a la conclusión que debemos ser capaces de comercializar o facturar, al menos, 9.074 euros mensuales para lograr ser rentables en el ejercicio de nuestra actividad. Pensamos que somos capaces de alcanzarlo.

También hemos plasmado las previsiones de nuestra cuenta de resultados para el próximo ejercicio así como el balance que se generará. Para ser cuidadosos, lo hemos realizado con previsiones de distintos escenarios; uno pesimista, el probable y un tercero optimista. En los dos últimos obtenemos beneficios ya en el primer año de actividad, no obstante incluso en el caso del escenario pesimista lograríamos beneficios, aunque a medio plazo.

Dentro de esta tarea también hemos realizado un estudio dinámico, es decir, de más de un año de previsión. Así pues, hemos desarrollado una cuenta de resultados y su balance para los próximos tres ejercicios, incluso para cada escenario, de manera que conoceremos de forma anticipada cómo se comportarán estas partidas ante los datos que vayamos cosechando de ventas. Esto nos es muy útil, ya que podremos anticiparnos ante las circunstancias para realizar correcciones si surgen desviaciones sobre lo estimado.

Como continuación de nuestro análisis sobre los datos económicos financieros de la cuenta de resultados y del balance de situación, hemos analizado los ratios que nos arrojaban tales datos. Ante esto, hemos llegado a la conclusión de que estaríamos antes una situación de holgada liquidez,



aspecto fundamental para la supervivencia de las pymes (más aun en un entorno de crisis económica y de falta precisamente de ello, de liquidez). Nuestra situación económica también sería correcta, logrando un peso bien repartido de las distintas partidas económicas.

Para concluir con nuestro análisis económico, hemos comprobado si nuestra inversión en este proyecto iba a ser rentable o por lo menos, si iba a retornarnos el capital invertido. Para tal cálculo hemos utilizado las funciones VAN y TIR, y estas nos han informado que efectivamente la rentabilidad de la inversión que vamos a satisfacer sería de 3.724 euros y que, por lo tanto, nuestra rentabilidad bruta anual por cada euro invertido será del 5%, por todo ello nos merece una valoración muy positiva.

Finalmente hemos querido conocer cuándo y de qué manera se llevarán a cabo las distintas tareas necesarias para la puesta en marcha del negocio. Para ello hemos decidido desarrollar un diagrama de Gantt. En el diagrama hemos concluido que el periodo de tiempo que nos llevará ocupados hasta su puesta a punto será de unas 8 semanas.



## 8. CONCLUSIONES





## 8. Conclusiones

El medio de difusión a través de radio se encuentra en perfecto estado de salud pese a que su origen ya es lejano y pudiera considerarse algo desfasado. Está cada vez más consolidado entre los hogares de los españoles. Por tanto se trata de un servicio que gusta y que tiene demanda entre la población.

Existe una gran competencia, principalmente a nivel nacional, con grupos empresariales que engloban importantes emisoras de éxito, por eso vamos a focalizarnos a un ámbito más regional inicialmente, para seguir una estrategia de cercanía hacia el oyente.

Después de nuestro estudio del entorno, hemos llegado a la conclusión de establecernos en la comarca de L'Horta, debido a diversos factores. El principal, porque es la zona más poblada de nuestro entorno, también porque la conocemos y otro factor importante es porque es donde más potenciales clientes podemos encontrar.

La situación económica no es la más propicia, al encontrarnos en una de las peores crisis económicas que ha habido, no obstante, nuestro equipo de emprendedores cuenta con la experiencia necesaria, saber hacer, contactos y energía como para llevar a cabo este proyecto con éxito. Son mayores las fortalezas con las que contamos que las dificultades, aunque debemos salvar aspectos primordiales como el dar a conocer nuestra marca y ser muy eficientes en la producción para poder dedicar más tiempo a la consecución de contratos publicitarios, que son los que nos reportarán ingresos.

Por ser una empresa con poco personal, hemos formado un equipo multidisciplinar, donde todos sabemos hacer casi de todo, no obstante de entrada las tareas se reparten, de forma que la organización de la sociedad recae para el director de la misma, teniendo funciones administrativas, de gestión y control. Por otra parte los dos locutores son los que realizarán la programación y pondrán voz en antena. Por último el comercial estará dedicado a tiempo completo a la captación y fidelización de clientes para que nos contraten publicidad.



Para salvar uno de las principales dificultades que tenemos, que es el desconocimiento de marca, hemos elaborado un plan de marketing. Nos dirigimos a un público joven, de clase económica media y con estudios. Para darnos a conocer entre este segmento de población, vamos a realizar una campaña de publicidad mediante cartelería, organizaremos fiestas y patrocinaremos eventos e intentaremos que las empresas que se publiciten, compartan con nosotros el mismo segmento de cliente target.

Para conseguir la cifra de ingresos por publicidad que necesitamos, además de la labor de nuestro comercial, contaremos, al menos de inicio, con una agencia de medios que nos apoye en este sentido.

A nivel económico, hemos estimado que nuestros ingresos el primer año serán cercanos a los 111.000 euros y que nuestros gastos serán de unos 109.000 euros. En base a esos cálculos, hemos concluido que necesitamos unos ingresos de unos 9.000 euros para que nuestra actividad pueda ser rentable. De conseguirlo, cerraríamos el primer año con beneficios positivos, de unos 814 euros.

Para la adquisición del equipo técnico, solicitaremos un préstamo de unos 40.000 euros que financiaremos a través de una de las líneas del ICO y que se amortizará en 5 años. Junto a esto hemos calculado cómo quedará nuestro flujo de caja y llegamos a la conclusión de que los socios debemos realizar una aportación de unos 20.000 euros para poder tener liquidez durante los primeros meses.

Por si no cumpliéramos con la cifra de ingresos esperados, hemos elaborado cómo quedaría nuestra situación económica y financiera si nuestras previsiones no se cumplieran y hubieran o bien mayores ingresos o bien menores. Los hemos llamado escenarios optimista y pesimista, de esta forma podemos conocer de antemano cómo nos afectaría y podríamos tomar las decisiones que fueran oportunas para reconducir la situación. Destacar que en el peor de los escenarios, a partir del tercer año ya conseguiríamos entrar en beneficios.

También hemos calculado la rentabilidad de la inversión, el escenario



más probable, mediante las fórmulas de la VAN y la TIR. En el primer caso, la VAN nos aporta un valor de 3.724 euros, por lo que determinamos que nuestra actividad nos va a generar un retorno positivo. En el caso de la TIR, un 5% es la rentabilidad que obtendremos a nuestra inversión, de cumplirse con nuestras previsiones. Por lo tanto determinamos que nuestro proyecto, no solo es viable, sino que también es rentable.





# BIBLIOGRAFÍA





## **BIBLIOGRAFÍA IMPRESA**

AMAT, O. (2008). Análisis económico-financiero. Editorial Gestión 2000. Barcelona. ISBN 9788496612945.

BATALLER, J.P., ALCOVER, C. (2004). Curso práctico de derecho de la empresa. Editorial Marcial Pons. Madrid. ISBN 849768110X.

BORELLO, A. (2000). El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. Santafé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill. ISBN 9789584100931.

DE MIGUEL, E., (2005) Introducción a la Gestión (Management). Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Editorial UPV. Valencia. Referencia: 2005.632.

GRANADOS, M. A., (2007) Liderazgo Emprendedor. Editorial Cengage Learning Editores. ISBN 9706867546.

HOFFMAN, K.D., BATESON, J. (2002). Fundamentos de marketing de servicios. Editorial International Thomson. México. ISBN 9706862021.

KOTLER, P. (2000) Introducción al Marketing. Editorial Prentice Hall. ISBN 8483221780

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2002) Fundamentos de Marketing. Editorial Prentice Hall. ISBN 9789702604005

MARÍ, S., POLO, F. y SEGUÍ, E. (2003). Análisis económico financiero: supuestos prácticos. Editorial UPV. Valencia. ISBN 849705508X.

MIRANDA, A.T. (2004). Cómo elaborar un plan de empresa. Editorial Thomson. Madrid. ISBN 8497323254.

LOVELOCK, C. (2004). Administración de servicios. Editorial Pearson Educación. México. ISBN 9702603889.

OLTRA, R. F. (2008). Dirección de recursos humanos. Editorial UPV. Valencia. ISBN 9788483633335.



PORTER, M. (2003). Ser Competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Ed. Deusto Bilbao. ISBN: 9788423416530.

RUDIGER, D., FISCHER, S. y SLARTZ, R. (2002) Macroeconomía. Madrid: Editorial McGraw-Hill. ISBN 8448132181.



## BIBLIOGRAFÍA DIGITAL

INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL. Financiación para PYMES. Varias consultas. Disponible en, <http://www.icodirecto.es/> [Fechas de consulta, agosto de 2012 a septiembre de 2012].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Varias consultas. Disponible en, <http://www.ine.es/> [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

INSTITUTO VALENCIANO DE ESTADÍSTICA. Varias consultas. Disponible en, <http://www.ive.es/> [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

NIELSEN. Estudios de mercado. Disponible en <http://www.es.nielsen.com> [Fechas de consulta, 2010].

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE. Artes escénicas y música. Disponible en, <http://recursos.cnice.mec.es/> [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

<http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2010/TablasResultados.html#musica>

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. Varias consultas. Disponible en, <http://www.boe.es/> [Fechas de consulta, 2011 - 2012].





# ANEXOS





## Anexo 1.

Imagen corporativa: Logotipo.



*Fuente: Elaboración propia.*



## Anexo 2.

Imagen corporativa: Tarjeta de visita.



*Fuente: Elaboración propia.*



## Anexo 3.

Cartel publicitario.

# ¿Escuchas?



*Fuente: Elaboración propia.*



## Anexo 4.

### Sobre corporativo.



*Fuente: Elaboración propia.*





## Anexo 6.

### Previsión de VENTAS Y GASTOS

#### VENTAS

##### Previsiones de ventas mensuales del primer año (por productos)

	Precios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2013
Cuñas	<b>8</b>	300	500	800	900	1.000	1.100	1.200	800	1.200	1.000	800	1.100	<b>48.364</b>
Programing	<b>25</b>	5	8	10	8	8	10	10	5	7	8	9	11	<b>423</b>
Patrocinio	<b>250</b>	0	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	<b>18</b>
Menciones	<b>30</b>	10	15	25	30	20	24	35	20	20	18	25	35	<b>455</b>
Impacto	<b>5</b>	60	120	190	170	150	180	200	150	180	175	180	210	<b>11.108</b>
<b>TOTALES</b>		<b>2.525</b>	<b>3.741</b>	<b>5.120</b>	<b>4.883</b>	<b>5.125</b>	<b>6.184</b>	<b>5.584</b>	<b>4.374</b>	<b>4.984</b>	<b>5.089</b>	<b>6.189</b>	<b>6.570</b>	<b>60.368</b>

Productos	Precios
Cuña radiofonica	<b>8</b>
Programming	<b>25</b>
Patrocinio	<b>250</b>
Menciones	<b>30</b>
Impacto	<b>5</b>

##### Previsiones de ventas mensuales del primer año (en moneda)

	Precios	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2013
Cuñas	<b>8</b>	2.400	4.000	6.400	7.200	8.000	8.800	9.600	6.400	9.600	8.000	6.400	8.800	<b>85.600</b>
Programing	<b>25</b>	125	200	250	200	200	250	250	125	175	200	225	275	<b>2.475</b>
Patrocinio	<b>250</b>	0	250	500	250	250	500	500	500	500	500	500	750	<b>5.000</b>
Menciones	<b>30</b>	300	450	750	900	600	720	1050	600	600	540	750	1050	<b>8.310</b>
Impacto	<b>5</b>	300	600	950	850	750	900	1.000	750	900	875	900	1.050	<b>9.825</b>
<b>TOTALES</b>		<b>3.125</b>	<b>5.500</b>	<b>8.850</b>	<b>9.400</b>	<b>9.800</b>	<b>11.170</b>	<b>12.400</b>	<b>8.375</b>	<b>11.775</b>	<b>10.115</b>	<b>8.775</b>	<b>11.925</b>	<b>111.210</b>

Fuente: Elaboración propia.



## GASTOS

### Previsiones de gastos mensuales del primer año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Personal</b>	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	<b>42.600</b>
director	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	
locutor	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
locutor comercial	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	
<b>Alquileres</b>	1.800	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	<b>8.400</b>
<b>Comerciales 10% s/V</b>	313	550	885	940	980	1.117	1.240	838	1.178	1.012	878	1.193	<b>11.121</b>
<b>Publicidad</b>	2.000	1.200	2.600	1.200	1.200	1.200	1.800	1.200	2.000	1.200	1.200	2.200	<b>19.000</b>
<b>Inmovilizados*</b>	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	<b>10.658</b>
<b>SGAE 10% s/V</b>	313	550	885	940	980	1.117	1.240	838	1.178	1.012	878	1.193	<b>11.121</b>
<b>Suministros</b>	300	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	<b>1.950</b>
<b>Gestoría</b> (incluimos seguro del banco)	1.750	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	<b>4.500</b>
<b>TOTALES</b>	<b>10.913</b>	<b>7.738</b>	<b>9.808</b>	<b>8.518</b>	<b>8.598</b>	<b>8.872</b>	<b>9.718</b>	<b>8.313</b>	<b>9.793</b>	<b>8.661</b>	<b>8.393</b>	<b>10.023</b>	<b>109.350</b>

Personal	42.600
Alquileres	8.400
Publicidad	19.000
Suministros	1.950
Gestoría	4.500
Préstamo	10.658
<b>Costes fijos</b>	<b>87.108,45</b>
Comerciales	11.121
SGAE	11.121
<b>Costes variables</b>	<b>22.242,00</b>

#### \*Inmovilizados

#### Inversión

INSTALACIONES TÉCNICAS (antena, estación, radio enlace, equip.espec.)	39.000
EQUIPOS INFORMÁTICOS	3.000
MOBILIARIO Y MATERIAL OFICINA	3.000

**Ventas**    3.125   5.500   8.850   9.400   9.800   11.170   12.400   8.375   11.775   10.115   8.775   11.925

comercial	10%
SGAE	10%

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 7.

## INVERSIONES - NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

## INVERSIONES - NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

## Línea ICO Inversión 2012

Capital	45.000,00			
Gastos Gestión (Comisiones y seguros)	1.500,00		Plazo:	5
<b>IMPORTE DEL PRÉSTAMO</b>	<b>46.500,00 €</b>		Tipo variable:	5,5%
				60

Nos acogemos a la Línea ICO Inversión para 5 años sin carencia,

	Interés	Pendiente	Amortización 46.500 €	Intereses 6.792 €	Total Cuotas 53.292 €	
1er año	1	5,500%	46.500	675	213	<b>888</b>
	2	5,500%	45.825	678	210	<b>888</b>
	3	5,500%	45.147	681	207	<b>888</b>
	4	5,500%	44.465	684	204	<b>888</b>
	5	5,500%	43.781	688	201	<b>888</b>
	6	5,500%	43.094	691	198	<b>888</b>
	7	5,500%	42.403	694	194	<b>888</b>
	8	5,500%	41.709	697	191	<b>888</b>
	9	5,500%	41.012	700	188	<b>888</b>
	10	5,500%	40.312	703	185	<b>888</b>
	11	5,500%	39.608	707	182	<b>888</b>
	12	5,500%	38.902	710	178	<b>888</b>
2do año	13	5,500%	38.192	713	175	<b>888</b>
	14	5,500%	37.479	716	172	<b>888</b>
	15	5,500%	36.762	720	168	<b>888</b>
	16	5,500%	36.042	723	165	<b>888</b>
	17	5,500%	35.319	726	162	<b>888</b>
	18	5,500%	34.593	730	159	<b>888</b>
	19	5,500%	33.863	733	155	<b>888</b>
	20	5,500%	33.130	736	152	<b>888</b>
	21	5,500%	32.394	740	148	<b>888</b>
	22	5,500%	31.654	743	145	<b>888</b>
	23	5,500%	30.911	747	142	<b>888</b>
	24	5,500%	30.165	750	138	<b>888</b>
3er año	25	5,500%	29.415	753	135	<b>888</b>
	26	5,500%	28.661	757	131	<b>888</b>
	27	5,500%	27.904	760	128	<b>888</b>
	28	5,500%	27.144	764	124	<b>888</b>
	29	5,500%	26.380	767	121	<b>888</b>
	30	5,500%	25.613	771	117	<b>888</b>
	31	5,500%	24.842	774	114	<b>888</b>
	32	5,500%	24.068	778	110	<b>888</b>
	33	5,500%	23.290	781	107	<b>888</b>



4to año	34	5,500%	22.509	785	103	<b>888</b>
	35	5,500%	21.724	789	100	<b>888</b>
	36	5,500%	20.935	792	96	<b>888</b>
	37	5,500%	20.143	796	92	<b>888</b>
	38	5,500%	19.347	800	89	<b>888</b>
	39	5,500%	18.547	803	85	<b>888</b>
	40	5,500%	17.744	807	81	<b>888</b>
	41	5,500%	16.937	811	78	<b>888</b>
	42	5,500%	16.127	814	74	<b>888</b>
	43	5,500%	15.312	818	70	<b>888</b>
5to año	44	5,500%	14.494	822	66	<b>888</b>
	45	5,500%	13.673	826	63	<b>888</b>
	46	5,500%	12.847	829	59	<b>888</b>
	47	5,500%	12.018	833	55	<b>888</b>
	48	5,500%	11.185	837	51	<b>888</b>
	49	5,500%	10.348	841	47	<b>888</b>
	50	5,500%	9.507	845	44	<b>888</b>
	51	5,500%	8.662	849	40	<b>888</b>
	52	5,500%	7.814	852	36	<b>888</b>
	53	5,500%	6.961	856	32	<b>888</b>
	54	5,500%	6.105	860	28	<b>888</b>
	55	5,500%	5.245	864	24	<b>888</b>
	56	5,500%	4.381	868	20	<b>888</b>
	57	5,500%	3.512	872	16	<b>888</b>
	58	5,500%	2.640	876	12	<b>888</b>
	59	5,500%	1.764	880	8	<b>888</b>
	60	5,500%	884	884	4	<b>888</b>

Fuente: Elaboración propia.

Inversiones en Inmovilizado		Amortización Inmovilizado	
	Importe	en años	anual
INSTALACIONES TÉCNICAS	39.000	5	7800
MOBILIARIO Y MATERIAL OFICINA	3.000	5	600
EQUIPOS INFORMÁTICOS	3.000	4	750
<b>Total</b>	<b>45.000</b>		<b>9.150</b>

Necesidades y Fuentes de Financiación	
Inversión	46.500
Circulante	20.000
<b>Necesidades de financiación</b>	<b>66.500</b>
Aportación de capital	20.000
Financiación terceros	46.500
<b>Fuentes de financiación</b>	<b>66.500</b>

Gastos financieros				
1er año	2o año	3er año	4o año	5o año
2.350	1.881	1.386	863	311

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 8.

### CASH-FLOW. VAN y TIR. Umbral de rentabilidad.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
<b>Ventas</b>	<b>3.125</b>	<b>5.500</b>	<b>8.850</b>	<b>9.400</b>	<b>9.800</b>	<b>11.170</b>	<b>12.400</b>	<b>8.375</b>	<b>11.775</b>	<b>10.115</b>	<b>8.775</b>	<b>11.925</b>		
Aport. socios	20.000													
40% de los Cobros a 30 días	0	1.250	2.200	3.540	3.760	3.920	4.468	4.960	3.350	4.710	4.046	3.510	4.770	0
el resto a 60 días	0	0	1.875	3.300	5.310	5.640	5.880	6.702	7.440	5.025	7.065	6.069	5.265	7.155
<b>Cobros</b>	<b>20.000</b>	<b>1.250</b>	<b>4.075</b>	<b>6.840</b>	<b>9.070</b>	<b>9.560</b>	<b>10.348</b>	<b>11.662</b>	<b>10.790</b>	<b>9.735</b>	<b>11.111</b>	<b>9579</b>	<b>17.190</b>	Pte. cobro de clientes de 2013
<b>Gastos</b>	<b>10.913</b>	<b>7.738</b>	<b>9.808</b>	<b>8.518</b>	<b>8.598</b>	<b>8.872</b>	<b>9.718</b>	<b>8.313</b>	<b>9.793</b>	<b>8.661</b>	<b>8.393</b>	<b>10.023</b>		
Pagos a 30 días, salvo Alquiler que es al contado.	3.300	7.613	7.738	9.808	8.518	8.598	8.872	9.718	8.313	9.793	8.661	8.393	10.023	
<b>Pagos</b>	<b>3.300</b>	<b>7.613</b>	<b>7.738</b>	<b>9.808</b>	<b>8.518</b>	<b>8.598</b>	<b>8.872</b>	<b>9.718</b>	<b>8.313</b>	<b>9.793</b>	<b>8.661</b>	<b>8.393</b>	<b>10.023</b>	Pte. pago a proveedores de 2013
<b>Impuestos</b>														<b>204</b>
<b>Cash - Flow</b>	<b>16.700</b>	<b>-6.363</b>	<b>-3.663</b>	<b>-2.968</b>	<b>552</b>	<b>962</b>	<b>1.476</b>	<b>1.944</b>	<b>2.477</b>	<b>-58</b>	<b>2.450</b>	<b>982</b>		
<b>Cash - Flow Acumulado</b>	<b>16.700</b>	<b>10.337</b>	<b>6.674</b>	<b>3.705</b>	<b>4.257</b>	<b>5.219</b>	<b>6.695</b>	<b>8.639</b>	<b>11.115</b>	<b>11.057</b>	<b>13.507</b>	<b>14.489</b>		
	<b>1er año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er año</b>	<b>4to año</b>	<b>5to año</b>									
Cash- Flow	14.489	14.924	15.372	15.833	16.308									
-66.500	14.489	14.924	15.372	15.833	16.308									
<b>TIR</b>	<b>5,0%</b>													
									Tasa de descuento	3,00%				
									<b>VAN</b>	<b>3.724</b>				
													<b>Umbral de rentabilidad</b>	
													Umbral de rentabilidad =	
													CF / (1-CV/Ingresos)	
														<b>108.886</b>
														<b>Entre 12 meses =</b>
														<b>9.074</b>

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 9.

### Cuenta resultados. Balance de situación. Escenarios.

#### CTA. RESULTADOS y BALANCE

	Cuenta de Resultados			Análisis Cuentas P y G		Balance de Situación				
	2013	2014	2015	2013	%	2013	2014	2015		
Ventas	111.210	120.107	129.715	<b>Ventas netas</b>	<b>111.210</b>	<b>100,00%</b>	Inmovilizado	35.850	26.700	17.550
Coste de ventas	22.242	24.021	25.943	(-) Gastos variables	22.242	20,00%	Equipos	3.000	3.000	3.000
<b>Margen bruto</b>	<b>88.968</b>	<b>96.085</b>	<b>103.772</b>	<b>Margen bruto (-)</b>	<b>88.968 €</b>	<b>80,00%</b>	Informáticos	3.000	3.000	3.000
Costes fijos				Amortizaciones	9.150	8,23%	Mobiliario	3.000	3.000	3.000
Personal	42.600	44.730	46.967	Personal	42.600	38,31%	Instalaciones Técnicas	39.000	39.000	39.000
Gastos Generales	14.850	15.593	16.372	Gastos Generales	14.850	13,35%	Inmovilizado Inmaterial	0	0	0
Gastos Marketing	19.000	10.000	10.000	Gastos Marketing	19.000	17,08%	Amortización Acumulada	-9.150	-18.300	-27.450
<b>Bf., antes de amort.</b>	<b>12.518</b>	<b>25.763</b>	<b>30.434</b>	BAII(sin extra.)	3.368,00 €	3,03%	<b>Activo Circulante</b>	<b>31.679</b>	<b>48.703</b>	<b>82.736</b>
Amortizaciones	9.150	9.150	9.150	(-/+ resultado extraordinario)	0,00 €	0,00%	Existencias	0	0	0
<b>Bfo de explotación</b>	<b>3.368</b>	<b>16.613</b>	<b>21.284</b>	BAII (incl. Extra)	3.368,00 €	3,03%	Clientes	17.190	18.565	20.050
Resultados financieros	2.350	1.881	1.386	Subvenciones de capital	0,00 €	0,00%	Tesorería	14.489	30.138	62.686
Subvenciones de capital	0	0	0	(-/+ resultado financiero)	2.350	2,11%	<b>Total Activo</b>	<b>67.529</b>	<b>75.403</b>	<b>100.286</b>
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>1.018</b>	<b>14.731</b>	<b>19.897</b>	BAI	1.017,86 €	0,92%	Fondos Propios	20.814	32.599	48.517
Impuestos	204	2.946	3.979	(-) IS	204	0,18%	Capital Social	20.000	20.000	20.000
<b>Beneficio</b>	<b>814</b>	<b>11.785</b>	<b>15.918</b>	<b>Bº NETO</b>	<b>814</b>	<b>0,73%</b>	Reservas P. y G.	814	11.785	15.918
							Acreeedores A Largo Plazo	29.415	20.143	10.348
							Financiación entid. crédito	29.415	20.143	10.348
							Acreeedores A Corto Plazo	17.300	22.660	41.421
							A. Comerciales	10.023	13.388	28.388
							Financiación entid. crédito	7.277	9.272	13.033
							<b>Total Pasivo</b>	<b>67.529</b>	<b>75.402</b>	<b>100.286</b>

Fuente: Elaboración propia.



## ESCENARIOS

	Escenario probable			Escenario pesimista			Escenario optimista				
	Cuenta de Resultados			Cuenta de Resultados			Cuenta de Resultados				
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015		
Ventas	111.210	120.107	129.715	Ventas	88.968	96.085	103.772	Ventas	133.452	144.128	155.658
Coste de ventas	22.242	24.021	25.943	Coste de ventas	17.794	19.217	20.754	Coste de ventas	26.690	28.826	31.132
<b>Margen bruto</b>	<b>88.968</b>	<b>96.085</b>	<b>103.772</b>	<b>Margen bruto</b>	<b>71.174</b>	<b>76.868</b>	<b>83.018</b>	<b>Margen bruto</b>	<b>106.762</b>	<b>115.303</b>	<b>124.527</b>
<i>Costes fijos</i>				<i>Costes fijos</i>				<i>Costes fijos</i>			
Personal	42.600	44.730	46.967	Personal	42.600	44.730	46.967	Personal	42.600	44.730	46.967
Gastos Generales	14.850	15.593	16.372	Gastos Generales	14.850	15.593	16.372	Gastos Generales	14.850	15.593	16.372
Gastos Marketing	19.000	10.000	10.000	Gastos Marketing	19.000	10.000	10.000	Gastos Marketing	19.000	10.000	10.000
<b>Beneficio antes de amortizaciones</b>	<b>12.518</b>	<b>25.763</b>	<b>30.434</b>	<b>Beneficio antes de amortizaciones</b>	<b>-5.276</b>	<b>6.546</b>	<b>9.679</b>	<b>Beneficio antes de amortizaciones</b>	<b>30.312</b>	<b>44.980</b>	<b>51.188</b>
Amortizaciones	9.150	9.150	9.150	Amortizaciones	9.150	9.150	9.150	Amortizaciones	9.150	9.150	9.150
<b>Beneficio de explotación</b>	<b>3.368</b>	<b>16.613</b>	<b>21.284</b>	<b>Beneficio de explotación</b>	<b>-14.426</b>	<b>-2.604</b>	<b>529</b>	<b>Beneficio de explotación</b>	<b>21.162</b>	<b>35.830</b>	<b>42.038</b>
Resultados financieros	2.350	1.881	1.386	Resultados financieros	2.350	1.881	1.386	Resultados financieros	2.350	1.881	1.386
Subvenciones de capital	0	0	0	Subvenciones de capital	0	0	0	Subvenciones de capital	0	0	0
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>1.018</b>	<b>14.731</b>	<b>19.897</b>	<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>-16.776</b>	<b>-4.486</b>	<b>-857</b>	<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>18.811</b>	<b>33.949</b>	<b>40.652</b>
Impuestos	204	2.946	3.979	Impuestos	0	0	0	Impuestos	3.762	6.790	8.130
<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>814</b>	<b>11.785</b>	<b>15.918</b>	<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>-16.776</b>	<b>-4.486</b>	<b>-857</b>	<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>15.049</b>	<b>27.159</b>	<b>32.521</b>



	Escenarios para 2013				Balance de Situación		
	Probable	Pesimista	Optimista		Probable	Pesimista	Optimista
Ventas	111.210	88.968	133.452	Inmovilizado	35.850	35.850	35.850
Coste de ventas	22.242	17.794	26.690	Equipos Informáticos	3.000	3.000	3.000
<b>Margen bruto</b>	<b>88.968</b>	<b>71.174</b>	<b>106.762</b>	Mobiliario	3.000	3.000	3.000
Costes fijos				Instal. Téc.	39.000	39.000	39.000
Personal	42.600	42.600	42.600	Inm. Inmaterial	0	0	0
Gastos Generales	14.850	14.850	14.850	Amort. Acum.	-9.150	-9.150	-9.150
Gastos Marketing	19.000	19.000	19.000	<b>Activo Circulante</b>	<b>31.679</b>	<b>12.084</b>	<b>47.919</b>
<b>Bfo. antes amort.</b>	<b>12.518</b>	<b>-5.276</b>	<b>30.312</b>	Existencias	0	0	0
Amortizaciones	9.150	9.150	9.150	Clientes	17.190	9.493	25.083
<b>Beneficio de explotación</b>	<b>4.868</b>	<b>-12.926</b>	<b>22.662</b>	Tesorería	14.489	2.591	22.836
Resultados financieros	2.350	2.350	2.350	<b>Total Activo</b>	<b>67.529</b>	<b>47.934</b>	<b>83.769</b>
Subv. de capital	0	0	0				
<b>Bio. antes imp.</b>	<b>1.018</b>	<b>-16.776</b>	<b>18.811</b>	Fondos Propios	20.814	3.224	35.049
Impuestos	204	0	3.762	Capital Social	20.000	20.000	20.000
<b>Beneficio</b>	<b>814</b>	<b>-16.776</b>	<b>15.049</b>	Reservas	0	0	0
				P. y G.	814	-16.776	15.049
				<b>Acreeedores A Largo Plazo</b>	<b>29.415</b>	<b>29.415</b>	<b>29.415</b>
				Financiación entidades de crédito	29.415	29.415	29.415
				<b>Acreeedores A Corto Plazo</b>	<b>17.300</b>	<b>15.296</b>	<b>19.305</b>
				Acreeedores Comerciales	10.023	8.019	12.028
				Financiación entidades de crédito	7.277	7.277	7.277
				<b>Total Pasivo</b>	<b>67.529</b>	<b>47.935</b>	<b>83.769</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 10.****Ratios.****RATIOS**

	RENDIMIENTO 2013
<b>Rentabilidad económica</b>	4,99%
BAII(incluidos Rext) / Total Activo	
<b>Rotación del activo</b>	1,65
Ventas / Activo	
<b>Margen de ventas</b>	3,03%
BAII (incluidos Rext)/Vtas	

	Rentabilidad financiera 2013
<b>Rentabilidad financiera</b> (B°Neto/ K propios)	4,07%
<b>Apalancamiento financiero</b> (BAI/BAII)*(Activo/Kpropios)	1,02
<b>Efecto fiscal</b> (B°Neto/BAI)	80,00%

RATIOS DE LIQUIDEZ		2013
Ratio de Liquidez	AC/Ex.c/p	1,83
Ratio de tesorería	(R+D)/Ex.c/p	1,83
Ratio de disponibilidad	D/Ex.c/p	0,84
Fondo Maniobra sobre Activo	FM/ Activo	0,21
F.M. sobre deudas a c/p	FM/ Deudas a c/p	0,83

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO		2013
Ratio de endeudamiento	Deuda/Pasivo	69,18%
Ratio de autonomía	No Ex/total deuda	44,56%
Ratio de calidad de la deuda	Ex.c/p /Ex.total	25,62%

**PRINCIPIOS DE CARÁCTER GENERAL****1. Activo circulante = 2\* Pasivo circulante**

AC =	31.679	
2*PC =	34.600	Se cumple

**2, Realizable+Disponible = Exigible a c/p**

Cientes + Tesorería =	31.679	
Exig c/p=	17.300	Se cumple

**3, Capitales propios = (0,4-0,5)Pasivo**

Fondos propios	20.814	No se cumple
Pasivo Total	27.012	

Fuente: Elaboración propia.

