



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CASO PRÁCTICO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA ESTABLECER EL ESTUDIO DE GRABACION
DIGITAL “CUARTO BEMOL”**

MICROEMPRESA: MODALIDAD DE GRABACIÓN PROFESIONAL DE AUDIO

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION
PRESENTA**

ING. PATRICIA LEONOR GARCÍA CORRAL

ASESOR

M. EN A. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ

AGUASCALIENTES, AGS. 28 DE OCTUBRE DE 2007

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA

DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Asunto: Liberación de Tesis y

VoBo. Para su impresión.

Me permito por este medio informar a usted el resultado del proceso de revisión final de la tesis para obtener el grado Maestría en Administración, titulado: **PLAN DE NEGOCIOS PARA ESTABLECER EL ESTUDIO DE GRABACION DIGITAL "CUARTO BEMOL" MICROEMPRESA: MODALIDAD DE GRABACIÓN PROFESIONAL DE AUDIO**, que desarrolló la alumna Patricia Leonor García Corral, en mi opinión dicho trabajo se encuentra en condiciones adecuadas para proceder a la edición e impresión final y poder continuar con los trámites correspondientes a la sustentación y defensa del trabajo recepcional.

Sin otro particular por el momento, me es grato enviarle un cordial saludo.

Atentamente

Aguascalientes, Ags. a 1 de Noviembre del 2007

M. EN A. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ

Asesor de Tesis

c.c.p. C.P. Ma. Esther Rangel Jiménez. – Jefa del Depto. de Control Escolar

c.c.p. M. A. Andrés López Enríquez. – Jefe del Depto. de Administración Básica

c.c.p. Tesista

Agradecimientos

Agradezco a Dios, nuestro Señor, por haberme dado la oportunidad de concluir estos estudios, día a día veo su mano de amor y su misericordia para conmigo.

Este trabajo esta dedicado a mi esposo Alejandro y a mi pequeño hijo Daniel, ustedes son mi fuente de inspiración para continuar en este camino. También deseo expresar mi agradecimiento con cariño, para mis padres Arturo y Leonor y mis hermanas Sonia y Susana por su todo su apoyo para realizar este trabajo.

Así mismo, quiero hacer mi reconocimiento al personal del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, en especial a mis asesores por su orientación y apoyo para lograr el desarrollo de este trabajo.

Índice General

Agradecimientos	i
Índice General.....	ii
Listado de tablas.....	vi
Listado de gráficas.....	vi
Listado de figuras.....	vii
ABSTRACT	1
CAPITULO I	2
INTRODUCCION	2
ANTECEDENTES	4
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN.....	6
OBJETIVO	7
JUSTIFICACIÓN	8
DELIMITACIÓN.....	9
CAPITULO II.....	10
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
1. Micro, pequeñas y medianas empresas.....	10
1.1. Concepto de Empresa.....	10
1.2. Clasificación de las empresas por sector de actividad	11
1.3. Clasificación de las empresas por su forma de propiedad	13
1.4. Criterios de estratificación de empresas en México	15
1.5. Características de la MIPYMEs	16
1.6. Importancia de la MIPYME	18
1.7. Impacto de la MIPYME en México.....	19
1.8. Retos y Oportunidades de las MIPYME	20
2. Administración Estratégica.....	23
2.1. Concepto de Administración Estratégica.....	23
2.2. El proceso de la Administración Estratégica.....	25

2.2.1.	Desarrollo de una visión estratégica	25
2.2.2.	Establecimiento de objetivos.....	26
2.2.3.	Creación de una estrategia	27
2.2.4.	Ejecución de la estrategia	30
2.2.5.	Evaluación del desempeño	32
2.3.	Características del proceso de la Administración Estratégica	33
2.4.	Beneficios de un enfoque estratégico en la Administración	34
3.	Planeación de Negocios.....	35
3.1.	Concepto de Plan de Negocios	35
3.2.	Beneficios de elaborar un Plan de Negocios.....	36
3.3.	Elementos básicos de un Plan de Negocios.....	37
3.3.1.	Resumen Ejecutivo	37
3.3.2.	Descripción de la empresa	38
3.3.3.	Estudio de Mercado	39
3.3.4.	Estudio Técnico.....	40
3.3.5.	Estudio Financiero.....	42
3.3.6.	Documentos de Apoyo	43
4.	Modelos para elaborar un Plan de Negocios	44
4.1.	Modelo propuesto por Lázaro Droznes	44
4.2.	Modelo propuesto por Nacional Financiera	49
4.3.	Modelo de Incubación de Empresas de Base Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional.....	52
4.4.	Modelo propuesto para el desarrollo del Plan de Negocios del estudio de grabación	55
CAPITULO III		57
METODOLOGIA		57
1.	Resumen ejecutivo.....	57
2.	Descripción general de la empresa	57
3.	Servicios.....	57
4.	Plan de Mercado	58
4.1	Situación actual del mercado.....	58

4.2 Servicios	58
4.3 Clientes.....	58
4.4 Competencia.....	59
4.5 Estrategia de Mercadotecnia	59
4.5.1 Estrategia de promoción	60
4.5.2 Presupuesto promocional	60
4.5.3 Estrategia de fijación de precios	60
4.5.4 Previsión de ventas.....	60
5. Plan de Operaciones.....	60
5.1 Marco Jurídico	61
5.2 Localización de las instalaciones.....	61
5.3 Acondicionamiento acústico de las instalaciones	61
5.4 Equipos en el cuarto de control y sala de grabación.....	62
5.5 Software.....	62
6. Gestión y organización.....	62
6.1 Asistencia profesional y consultoría.....	62
6.2 Estructura de la organización	63
7. Plan Financiero	63
7.1 Inversión Inicial	63
7.2 Gastos Operativos	63
7.3 Balance general proyectado	64
7.4 Estado de resultados proyectado.....	64
7.5 Flujo de efectivo proyectado	65
7.6 Análisis financiero	65
8. Apéndices	66
CAPITULO IV.....	67
PLAN DE NEGOCIOS	67
Estudio “Cuarto Bemol”	67
1. Resumen Ejecutivo	67
2. Descripción general de la empresa	68
3. Servicios.....	69

4. Plan de Mercado	72
4.1 Situación actual del mercado	72
4.2 Servicios	76
4.3 Clientes	76
4.4 Competencia	78
4.5 Estrategia de Mercadotecnia	85
4.5.1 Estrategia de Promoción	85
4.5.2 Presupuesto promocional	87
4.5.3 Estrategia de fijación de precios	87
4.5.4 Previsión de ventas	88
5. Plan de Operaciones	90
5.1 Marco Jurídico	90
5.2 Localización de las instalaciones	91
5.3 Acondicionamiento acústico de las instalaciones	93
5.4 Equipos en el cuarto de control y sala de grabación	95
5.5 Software	98
6. Gestión y organización	100
6.1 Asistencia profesional y de consultoría	100
6.2 Estructura de la organización	101
7. Plan Financiero	102
7.1 Inversión inicial	102
7.2 Gastos Operativos	103
7.3 Balance General Proyectado	104
7.5 Flujo de Efectivo Proyectado	106
7.6 Análisis Financiero	107
7.6.1 Razones Financieras	107
7.6.2 Punto de Equilibrio	108
7.6.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	110
7.6.4 Valor Presente Neto (VPN)	111
7.6.5 Índice de Rentabilidad (IR)	112
8. Apéndices	113

A. Aislamiento y acondicionamiento acústico	113
B. Equipos para la sala de control	115
C. Equipos para la sala de grabación	117
CAPITULO V.....	119
CONCLUSIONES	119
BIBLIOGRAFÍA.....	122

Listado de tablas

Tabla 1. Estratificación de las MIPYMES en México. (Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de Diciembre de 2002).....	15
Tabla 2. Tabla de evaluación.....	53
Tabla 3. Análisis FODA.....	59
Tabla 4. Ejemplos de archivos y formatos de audio.....	71
Tabla 5. Análisis FODA.....	82
Tabla 6. Presupuesto promocional	87
Tabla 7. Previsión de ventas.....	88
Tabla 8. Inversión Inicial	102
Tabla 9. Gastos Administrativos	103
Tabla 10. Razones Financieras	107
Tabla 11. Punto de equilibrio para el primer año de operaciones.....	108
Tabla 12. Utilidades netas y acumuladas después de impuestos.....	110
Tabla 13. Valor Presente Neto.....	111

Listado de gráficas

Gráfica 1. Unidades Económicas por sector de actividad.....	12
Gráfica 2. Personal Ocupado Total por sector de actividad.....	13

Gráfica 3. Categoría jurídica de las unidades económicas. 14

Gráfica 4. Distribución porcentual de los socios por rango de edad 16

Gráfica 5. Distribución porcentual de los socios que participan en la gestión
directa de las empresas por nivel de formación..... 17

Gráfica 6. Unidades económicas según estratos de personal. 19

Gráfica 7. Unidades económicas que usaron equipo informático e Internet en
algunos de sus procesos (Porcentajes)..... 21

Gráfica 8. Distribución del mercado de la música 73

Gráfica 9. Industria de la Música..... 75

Gráfica 10. Punto de equilibrio..... 109

Listado de figuras

Figura 1. Las cinco tareas de la administración estratégica 24

Figura 2. Estrategia real de una compañía 27

Figura 3. Elementos fundamentales de la estrategia de negocios..... 29

Figura 4. Modelo Robusto de Incubación del IPN..... 52

Figura 5. Distribución de equipo en el estudio de grabación 95

ABSTRACT

El presente trabajo ha sido realizado con el propósito de desarrollar un plan de negocios, que sirva de base y guía para la creación de una microempresa, dedicada a los servicios de grabación profesional de audio ha establecerse en la ciudad de Aguascalientes. Lo anterior tiene fundamento en los conceptos desarrollados en el marco teórico, donde se incluyen los temas sobre micro, pequeñas y medianas empresas, Administración Estratégica, planes de negocios incluyendo modelos para formular los mismos. Se propone una metodología que se conforma de los componentes básicos de un plan de negocios y la adecuación de secciones específicas, de acuerdo al giro de la microempresa que contiene este trabajo. La propuesta del modelo seleccionado a seguir, ha sido aplicada para la formulación del plan de negocios del estudio de grabación "Cuarto Bemol". En virtud de los resultados de los estudios realizados, se estima que el proyecto es un tanto viable, para efectos de los aspectos técnicos y financieros.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

CAPITULO I

INTRODUCCION

La actividad de micro, pequeñas y medianas empresas resulta de suma importancia para el desarrollo económico de México; al ser esta, generadora de empleos y riqueza; siendo también, el mejor distribuidor de ingresos entre la población.

Es necesario que los emprendedores dediquen un tiempo razonable, al desarrollo de un plan de negocios, que considere los factores relevantes de la actividad que pretenden iniciar, ya que de acuerdo a lo observado en estudios realizados por Nacional Financiera, un número importante de empresas desaparecen en un lapso menor a 1 año, debido a la falta de conocimiento del negocio, de controles, de capital insuficiente, de identificación correcta del riesgo y en muchos de los casos, carecen de una disciplina en política de disposición de ganancias, al disponer de ellas antes de generarlas.

Debido a lo anterior y dadas las facilidades identificadas a favor del proyecto, se consideró para el desarrollo del presente documento, el realizar un caso práctico que contempla únicamente, el diseño de una metodología para el desarrollo de un Plan de Negocios de una microempresa dedicada a la grabación profesional de audio; la aplicación y ejecución de las estrategias así como la evaluación del desempeño, serán parte de un trabajo posterior.

En el capítulo 1 se presentan los antecedentes, una descripción de la situación, el objetivo, la justificación y los alcances de este trabajo.

El capítulo 2 resume de manera significativa los fundamentos teóricos en cuanto a conceptos, clasificación, características, importancia e impacto de las micro, pequeñas y medianas empresas, así mismo se incluyen conceptos de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

administración estratégica y planeación de negocios, incluyendo modelos propuestos para el desarrollo de planes de negocios.

En el capítulo 3 se establece la metodología seleccionada y adecuada al tipo de negocio de que trata este trabajo.

El capítulo 4 presenta desarrollo del Plan de Negocios para el estudio de grabación “Cuarto Bemol” de acuerdo a lo establecido en la metodología.

Y finalmente en el capítulo 5 se presentan las conclusiones personales de este trabajo.

ANTECEDENTES

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son un elemento vital para el desarrollo de México, tanto por las importantes innovaciones que aporta, por la distribución masiva de bienes y servicios, así como por la constante generación de empleos. La MIPYME puede y debe ser administrada bajo principios y técnicas administrativas que le proporcionen elementos para su permanencia en el mercado a través del tiempo.

De acuerdo con el Censo Económico 2004, el 99.8% del total de las empresas mexicanas son MIPYMES y la forma de propiedad es mayoritariamente de propietario único siendo que el 90.1% realizó operaciones como persona física.

Según NAFIN un buen número de empresas desaparecen en un lapso menor a 1 año y la gran mayoría fracasa antes de cumplir los 5 años de edad. Analizando las causas más comunes que contribuyen al fracaso encontramos que muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características y que después de la magna apertura algunos empresarios no se concentran tanto en el negocio como lo deberían de hacer, también se observa una falta de controles adecuados, falta de capital suficiente y falta de identificación correcta del riesgo.

El tener una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son los signos más confiables de una buena administración. El proceso de la Administración Estratégica consiste en crear una visión estratégica, establecer objetivos y formular una estrategia, la puesta en marcha y ejecución de la estrategia y la evaluación de los resultados, es un proceso continuo que se retroalimenta para hacer los ajustes necesarios de acuerdo al desempeño obtenido.

En los negocios es ampliamente conveniente tener un plan de negocios por escrito que de manera general incluye un estudio de factibilidad y descripción del proyecto, estudios de mercado, técnico y económico financiero. El plan de negocios es un documento que sirve como guía para la empresa, ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito, sirve también para como base para negociar créditos con instituciones financieras o para atraer inversionistas y como sistema de referencia para evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan de acuerdo a resultados parciales.

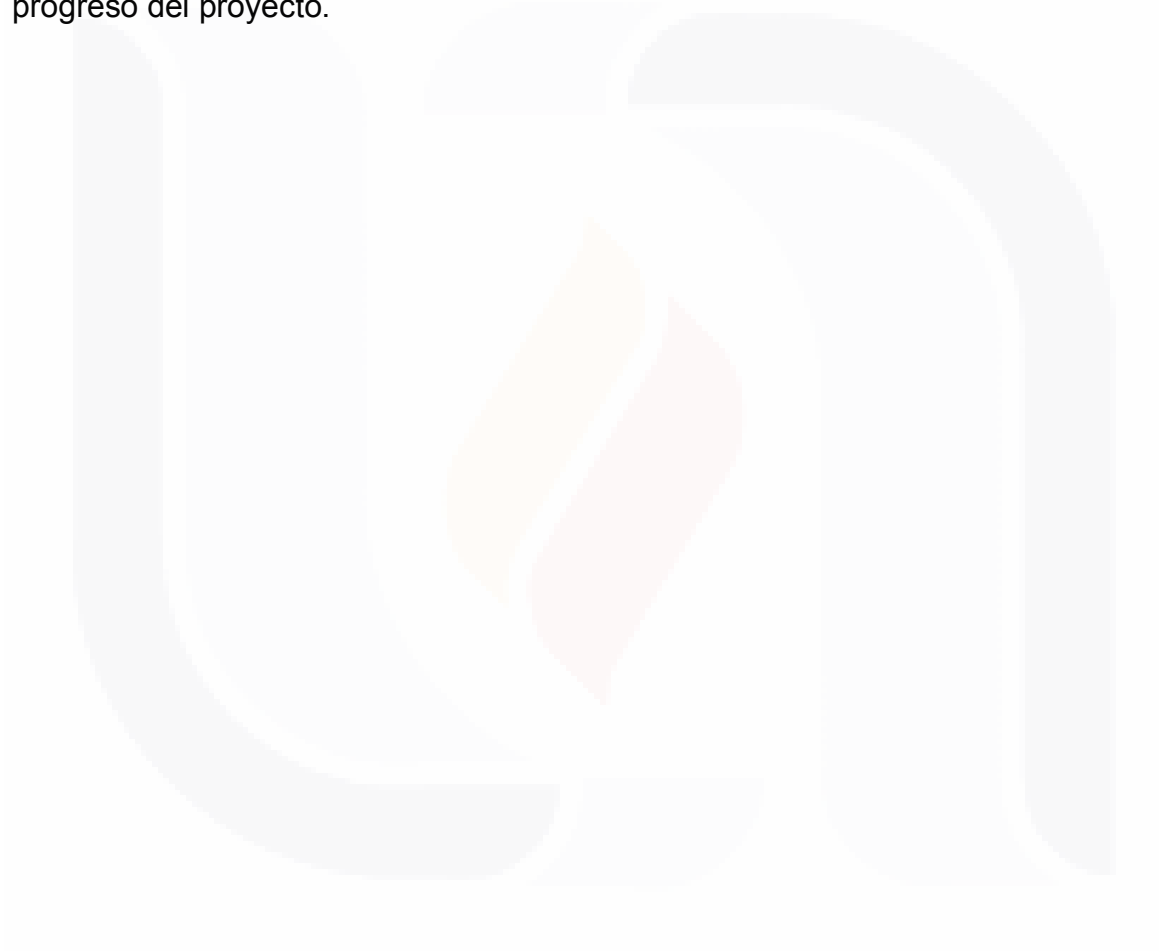
El proceso de planeación de un nuevo negocio es un ejercicio arduo que obliga al emprendedor a entender con claridad lo que hay que hacer y como hay que hacerlo y es importante para evitar errores y reconocer riesgos y oportunidades escondidas.

Es importante mencionar que la preparación de un plan de negocios no garantiza el éxito de una empresa ni la obtención de recursos y apoyos, sin embargo su ausencia garantiza, casi con seguridad, el fracaso.

Por lo mencionado anteriormente resulta de gran importancia que antes de iniciar con una nueva empresa, el emprendedor se tome el tiempo y los recursos necesarios para desarrollar un plan de negocios personalizado donde se demuestre, antes de invertir recursos para cristalizar la idea, que el proyecto es viable, rentable y que se tiene conocimiento sobre los aspectos que se deben considerar y las estrategias que se deben formular antes lanzar al mercado nuevos productos o servicios.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

Para sustentar el establecimiento de una nueva microempresa en la modalidad de grabación profesional de audio, resulta de vital importancia el desarrollo de un plan de negocios que permita determinar si el proyecto es viable y rentable, que ayude a clarificar, enfocar e investigar el negocio considerando todos los factores relevantes y que sirva como sistema de referencia para evaluar el progreso del proyecto.



OBJETIVO

Implementar una metodología para el desarrollo de un plan de negocios que sustente el establecimiento de una microempresa dedicada a la grabación profesional de audio.



JUSTIFICACIÓN

El plan de negocios ha demostrado ser una herramienta útil para cualquier prospecto de empresa y considerando que los negocios que cuentan con planes escritos tienen más éxito, podemos resaltar la importancia y los beneficios que el emprendedor obtendrá por el hecho de elaborar un plan de negocios adecuado al tipo de empresa que tiene en mente iniciar.

El emprendedor del negocio se beneficiará al tener un documento que sirva como base ante las instituciones financieras para la negociación de créditos que permitan la puesta en marcha de la empresa.

Realizar este trabajo servirá de base para que en un futuro, el emprendedor pueda ingresar el proyecto de empresa a una incubadora y de esta manera asegurar la sobrevivencia del negocio durante su etapa de inicio ya que también ayudará a coordinar los diferentes factores que son necesarios para el éxito del negocio.

Así mismo servirá como un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona y como referencia para la evaluación de los objetivos planteados inicialmente, permitiendo ajustar el plan en función de los resultados parciales que se vayan obteniendo.

Por otro lado, el desarrollo de este trabajo aportará una metodología para la formulación de planes de negocios enfocado a empresas que presten servicios en el ámbito de la grabación profesional de audio.

DELIMITACIÓN

Este trabajo estará enfocado a la implementación de una metodología para el desarrollo de un Plan de Negocios de una microempresa dedicada a la grabación profesional de audio; la puesta en marcha y ejecución de las estrategias así como la evaluación del desempeño, no son parte del alcance de este trabajo.



CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. Micro, pequeñas y medianas empresas

1.1. Concepto de Empresa

Una empresa puede definirse como el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes. (Wikipedia, 2006)

La empresa se conforma con recursos humanos, físicos, técnicos y financieros; que son el soporte de la realización actividades económicas o socioeconómicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades sociales, combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción, planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.

Es a la vez una organización social muy importante que forma parte del ambiente económico y el de las propias comunidades del país, siendo un instrumento muy importante para el sostén, crecimiento y desarrollo económico y social.

Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige gestión, racionalización y programación de recursos puesto que el modelo de desarrollo empresarial esta concebido sobre las nociones de inversión, riesgo, beneficio y por la participación en el mercado por lo que se encuentra influenciada por todo lo que suceda en el entorno social, económico,

ambiental y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

1.2. Clasificación de las empresas por sector de actividad

Considerando el sector de actividad, las empresas se clasifican como sigue:

- Empresas dedicadas al comercio
- Empresas de servicios
- Empresas de carácter industrial

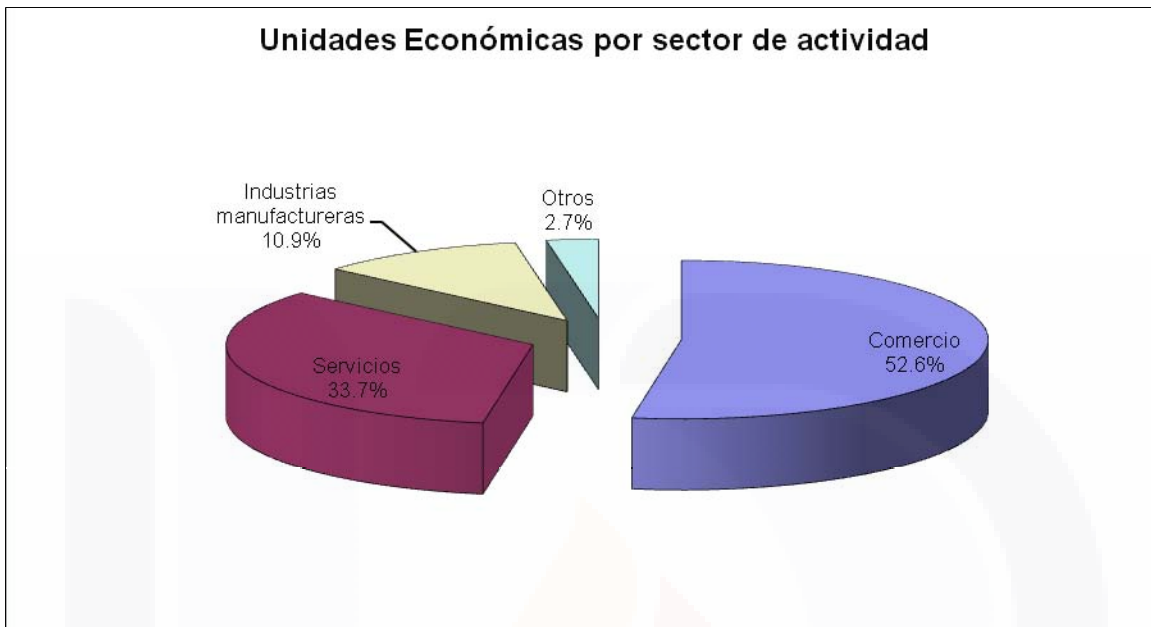
Las empresas de servicios son aquellas que ofrecen productos intangibles o realizan alguna labor útil en beneficio ajeno debiendo producir las condiciones previamente a su ofrecimiento.

Las empresas de comercio son aquellas que enajenan bienes que con anterioridad fueron adquiridos para ese fin; por lo general lo hacen con un sobreprecio razonable en relación a su costo, a las fuerzas del mercado y a las expectativas de lucro de sus propietarios.

Las empresas de carácter industrial son aquellas que producen bienes y/o artículos que son utilizados por los dos tipos de empresas antes descritas; o bien, por el adquiriente final para su uso o consumo.

De acuerdo al Censo Económico 2004, el total de las unidades económicas en México en el sector privado y paraestatal fue de 3 005 157 de las cuales, el comercio registró el 52.6% (49.7% correspondió al comercio al por menor y 2.9% al comercio al por mayor). Los servicios, representaron el 33.7% y las industrias manufactureras representaron 10.9% del total de las unidades económicas.

La siguiente gráfica muestra la distribución de las unidades económicas por sector de actividad en valores porcentuales.

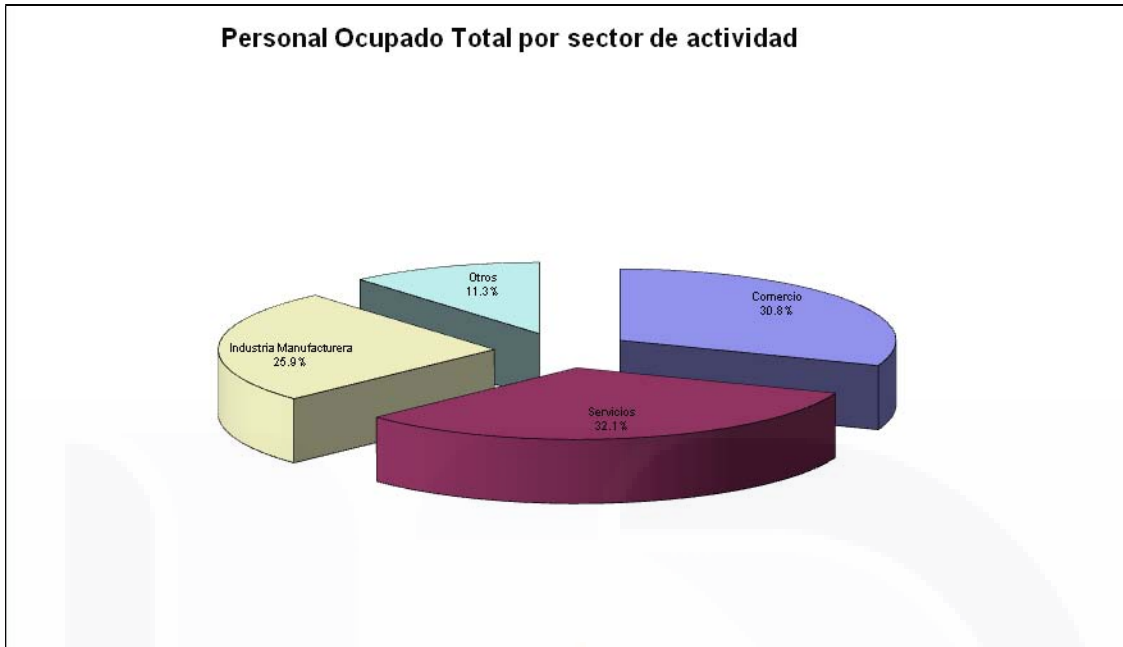


Gráfica 1. Unidades Económicas por sector de actividad

Fuente: INEGI, Censo Económico 2004

En relación al personal ocupado, el total nacional en el sector privado y paraestatal fue de 16 239 536 empleos en 2003, de los cuales el comercio registró el 30.8%, los servicios el 32.1% y las industrias manufactureras el 25.9%.

La siguiente gráfica muestra el personal ocupado total por sector de actividad.



Gráfica 2. Personal Ocupado Total por sector de actividad
 Fuente: INEGI, Censo Económico 2004

1.3. Clasificación de las empresas por su forma de propiedad

Considerando la forma de propiedad, las empresas se clasifican como a continuación se indica:

- Empresa de propiedad individual. Es una empresa propiedad de una sola persona. Esta es la forma empresarial más fácil y menos costosa de poner en marcha, el dueño ejerce control absoluto y asume responsabilidad personal ilimitada en la empresa; aunque en teoría una empresa de propiedad individual puede ser de cualquier tamaño, casi todas son microempresas. (Rachman, Mescon, Bovée, Thill, 1996).
- Sociedades mercantiles. Una sociedad es una empresa legalmente constituida, poseída y operada por dos o más personas bajo asociación

legal voluntaria, en ellas los socios comparten pérdidas y ganancias y ejercen el control de la empresa a menos que el acta constitutiva indique otra cosa, en las sociedades generales los socios asumen responsabilidad ilimitada en la empresa, en las sociedades de responsabilidad limitada los socios sólo son responsables del monto de su inversión. La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles: sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad en comandita por acciones y sociedad cooperativa.

De acuerdo al Censo Económico 2004, del total de unidades económicas, 90.1% realizó operaciones como persona física; 7.5% como sociedad mercantil; y el restante 2.4% presentó una categoría jurídica distinta, como sociedad cooperativa, asociación o sociedad civil, etcétera.



Gráfica 3. Categoría jurídica de las unidades económicas.
Fuente: INEGI, Censo Económico 2004

1.4. Criterios de estratificación de empresas en México

A nivel internacional existen diferentes definiciones para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), dependiendo de las agencias clasificadoras.

En México, la estratificación de empresas por tamaño se establece en función del número de empleados y de acuerdo al sector económico al que pertenecen. Las micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base a la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación, se presenta a continuación:

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana	51 – 250	31 – 100	51 – 100

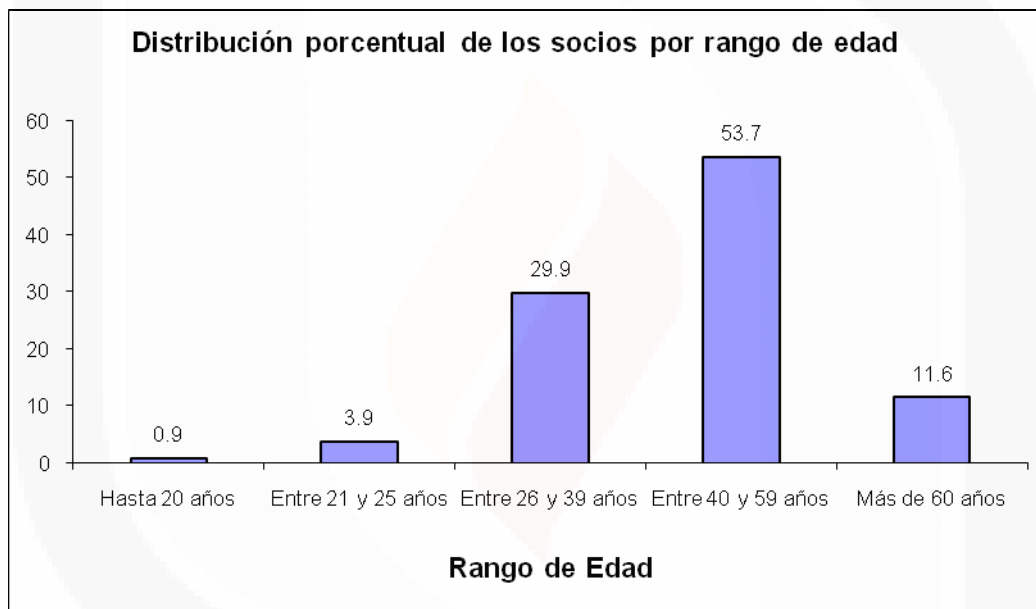
Tabla 1. Estratificación de las MIPYMES en México. (Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de Diciembre de 2002, última reforma publicada 6 de Junio de 2006)

Dentro de esta clasificación se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales.

1.5. Características de la MIPYMEs

Con base a los resultados de la Encuesta del Observatorio PYME 2002 describiremos las características de las micro, pequeñas y medianas empresas en relación al perfil del empresario, el tipo de empresa, el nivel de formación de los empleados y la capacitación en la empresa.

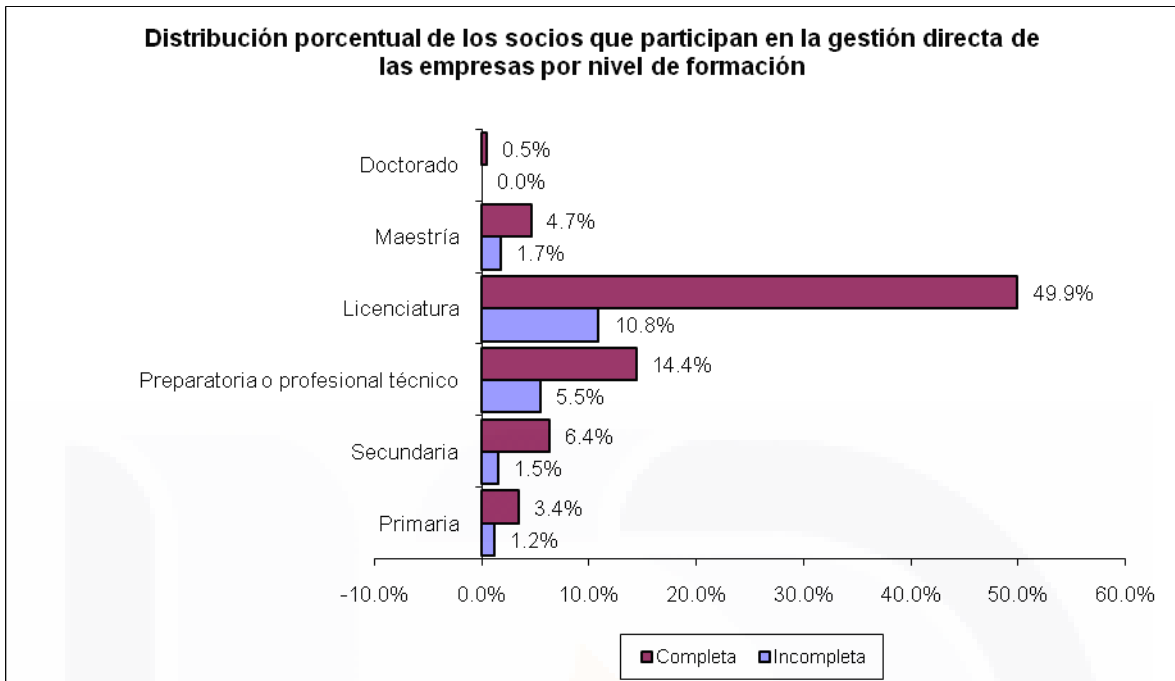
En México el 65% de las empresas son de carácter familiar y la mayoría de los socios que participan en la gestión directa de las empresas se encuentra entre los 40 y los 59 años de edad como se muestra en la siguiente gráfica:



Gráfica 4. Distribución porcentual de los socios por rango de edad

Fuente: Encuesta del Observatorio PYME 2002

Por otro lado se observa que los empresarios con licenciatura completa son cerca del 50% del total y en segundo lugar se ubican los empresarios con preparatoria o profesional técnico completo como se puede observar en la siguiente gráfica:



Gráfica 5. Distribución porcentual de los socios que participan en la gestión directa de las empresas por nivel de formación.

Fuente: Encuesta del Observatorio PYME 2002

En relación al nivel de formación de los empleados se encontró que el 31% cuenta con secundaria terminada, el 26% con bachillerato o una carrera técnica y el 23% con primaria. También se puede comentar que la capacitación de los empleados y directivos resulta ser una práctica importante, considerando que el 69% de las empresas de servicios realizaron capacitación de personal en los últimos 2 años, y así mismo lo hicieron el 47% de las empresas dedicadas al comercio y el 64% de las industrias de manufactura.

1.6. Importancia de la MIPYME

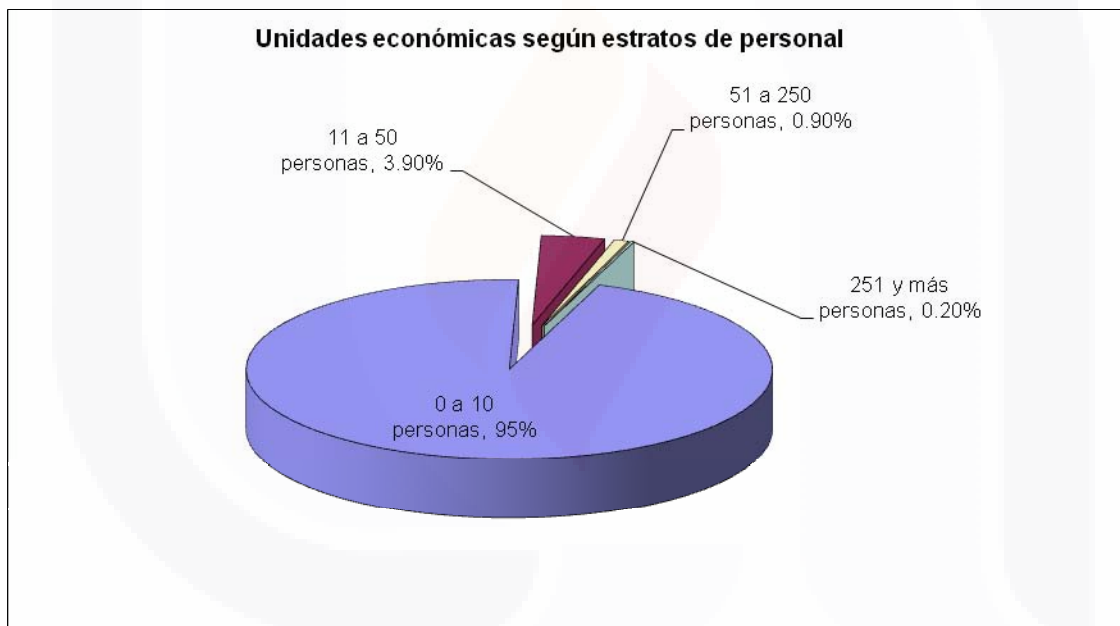
Las micro, pequeñas y medianas empresas son de gran importancia para la economía del país, ya que son generadoras de empleo y riqueza, son el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones y son un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas. Los empleos generados por las MIPYMEs difieren de los generados por las grandes compañías en varios aspectos tales como remuneraciones, prestaciones laborales, el nivel de educación formal y la experiencia laboral de los empleados por mencionar los más importantes, dando así oportunidad de empleo a jóvenes sin experiencia y en general a trabajadores que no responden del todo al modelo corporativo.

Por otro lado las MIPYMES fomentan las innovaciones, lo cual contribuye al crecimiento económico del país; así mismo, cumplen un importante papel en la operación de las grandes compañías pues funcionan como distribuidoras, agentes de servicios y proveedoras, resuelven necesidades especiales de los consumidores al ofrecer bienes y servicios especializados y poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

1.7. Impacto de la MIPYME en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país. Representan el 99.8% del total de las unidades económicas en México, contribuyen con el 30.6% de la producción bruta total y generan el 59.3% de los empleos.

De acuerdo con datos obtenidos del Censo Económico 2004, el 95% del total de las unidades económicas tenían menos de 10 personas ocupadas, 3.9% ocupaban de 11 a 50 personas, 0.9% tenían entre 51 y 250 personas y 0.2% ocupaban 251 y más.



Gráfica 6. Unidades económicas según estratos de personal.

Fuente: INEGI, Censo Económico 2004

1.8. Retos y Oportunidades de las MIPYME

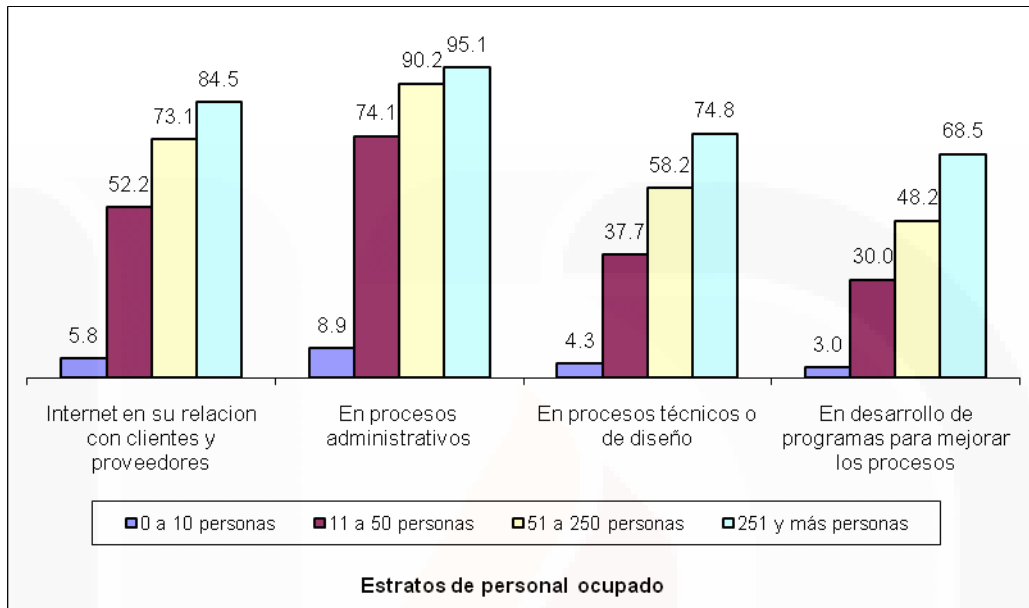
El comportamiento macroeconómico de los últimos años, no ha sido capaz de influenciar a los mecanismos microeconómicos y sus indicadores en el país para generar las condiciones necesarias para que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan crecer en forma dinámica y estable, además considerando los obstáculos culturales geográficos y políticos.

Como reflejo a los factores antes mencionados estas empresas enfrentan una serie de dificultades que inciden negativamente en su consolidación y desarrollo. Un problema recurrente para las empresas es el de acceso al capital en términos de ganar-ganar, este problema deriva de fallas en el mercado de capitales, como el escaso financiamiento de capital de riesgo, los excesivos trámites, las altas tasas, los plazos restringidos y condiciones inconvenientes.

En los aspectos de comercialización y comercio exterior ya existe un segmento pequeño que empieza a incursionar con éxito en el mercado externo y los problemas a los que se enfrentan son el acceso a la información y los servicios y algunas disposiciones o trámites que obstaculizan el comercio, entre otros. También la presencia del sector informal como competencia para las empresas formales constituye una limitación.

Por otro lado la ausencia de tecnología apropiada a costos accesibles y así mismo por el estrecho acceso a la tecnología existente, tanto en la actualización de equipos o maquinaria, diseño de productos y aspectos similares, así como en la baja respuesta del empresario a la oferta de gestión y capacitación gerencial disponible en términos de estudios de mercado, fuentes de abastecimiento, necesidades de financiamiento, reclutamiento de personal y otros, además de la falta de sistemas de información eficientes que igualmente restringe el desarrollo competitivo de las MIPYMEs.

Según datos del Censo Económico 2004, el uso del equipo informático es mayor en la medida que aumenta el tamaño de la unidad económica. Sobresale el uso de Internet para mantener una relación con clientes y proveedores y el uso de equipo informático en los procesos administrativos.



Gráfica 7. Unidades económicas que usaron equipo informático e Internet en algunos de sus procesos (Porcentajes)

Fuente: INEGI, Censo Económico 2004

Las MIPYMEs también enfrentan retos en relación a la falta de una cultura de calidad ya que más del 80% de ellas no cuentan con ningún tipo de certificación y cerca del 50% no utiliza algún tipo de técnica de mejora en calidad y/o productividad. Por otra parte tan sólo el 24% maneja algún tipo de licencia o patentes. También resalta el hecho de que solamente el 41% de las MIPYMEs realizó mayores inversiones durante el 2001 con respecto al 2000 y sólo el 35% cuenta con algún tipo de mecanismo para sondear las preferencias de los clientes (Encuesta del Observatorio PYME, 2002).

Existe también una falta de interés o atención del empresario a los recursos de información y apoyos para la exportación. Las MIPYMEs mexicanas establecen

que factores como la escasez y el alto costo de fletes, los excesivos trámites aduaneros así como los altos aranceles han limitado sus exportaciones, siendo que únicamente el 9% de estas empresas ha logrado consumir esta actividad. (Encuesta del Observatorio PYME, 2002).

Resulta importante difundir los programas y apoyos públicos para las MIPYMEs ya que el 86% de las mismas señala no conocer los programas de apoyo federales, estatales y/o municipales; y tan sólo el 12.65% de éstas, los conoce pero no los ha utilizado y solamente el 1.8% los conoce y los ha utilizado. (Encuesta del Observatorio PYME, 2002).

Los puntos mencionados con anterioridad resultan áreas de oportunidad de mejora para las MIPYMEs que si son utilizados de manera adecuada y oportuna, resultará un apoyo muy importante para lograr incrementar la productividad, aumentar las ventas, ampliar la cartera sana de clientes y desarrollar estrategias para competir en un mercado globalizado.

2. Administración Estratégica

2.1. Concepto de Administración Estratégica.

“El término de Administración Estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, objetivos, la estrategia o su ejecución que parezcan adecuados”. (Thompson, Strickland, 2004, pág. 6).

El proceso de la Administración Estratégica se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas (Thompson, Strickland, 2004, pág. 6):

1. Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en ésta el sentido de una acción con un propósito determinado.
2. Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

La siguiente figura muestra este proceso:

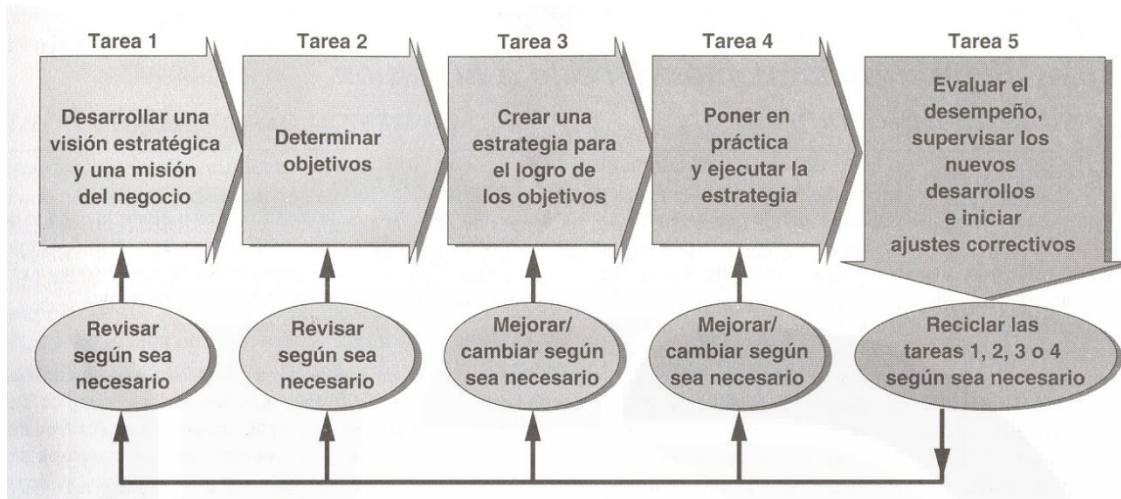


Figura 1. Las cinco tareas de la administración estratégica
Fuente: Thompson, Strickland, 2004, pág. 7

2.2. El proceso de la Administración Estratégica

2.2.1. Desarrollo de una visión estratégica

“La visión estratégica es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.” (Thompson, Strickland, 2004, pág. 6).

Es necesario hacer una diferenciación entre visión estratégica y una declaración de la misión, esta última señala la esfera actual de acción en los negocios, es decir describe de manera general las capacidades tecnológicas y de negocios de una empresa, el tipo de clientes a los que sirve y los productos y servicios que ofrece, mientras que la visión estratégica describe la futura esfera de acción de los negocios de una empresa y desempeña un papel muy importante en la organización al determinar la dirección y ser la base para elaborar una estrategia que coloque a la empresa en el rumbo que debe seguir.

Los administradores llevan a cabo tres tareas al crear una visión estratégica y convertirla en una herramienta útil que indique la dirección a seguir: (Thompson, Strickland, 2004).

1. Proponer una declaración de la misión que defina a la empresa, los productos/servicios que ofrece, los clientes que atiende y su posición actual.
2. Utilizar dicha declaración de la misión como base para decidir el curso de la empresa en el largo plazo.
3. Comunicar la visión estratégica en términos claros y que propicien el compromiso en todos los integrantes de la organización.

2.2.2. Establecimiento de objetivos

“Los objetivos son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.” (Thompson, Strickland, 2004, pág. 9).

El establecimiento de objetivos consiste en convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y la misión de la empresa en indicadores de desempeño específicos y la medición de su éxito o fracaso al lograrlos ayuda a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa.

Desde una perspectiva global de la compañía, se requieren criterios de desempeño financiero y criterios de desempeño estratégico. Los objetivos financieros se relacionan con resultados y logros monetarios que los administradores desean que la empresa logre tales como aumento de las utilidades, rendimiento aceptable sobre la inversión, crecimiento de dividendos, incremento del precio de las acciones, buen flujo de efectivo y crédito comercial. En contraste los objetivos estratégicos se refieren a los resultados que fortalecen la posición general en los negocios y la vitalidad competitiva de una empresa tales como un incremento adicional en la participación del mercado, situarse a la delantera de los competidores clave en la calidad del producto, el servicio al cliente o la innovación, incrementar la reputación de la compañía con los clientes, conquistar una ventaja competitiva sustentable y lograr oportunidades de crecimiento atractivas. (Thompson, Strickland, 2004).

El logro de resultados financieros aceptables es decisivo para alcanzar la visión más no suficiente, también se debe poner atención en el bienestar estratégico de la empresa, a su competitividad y a su posición de negocios en el largo plazo.

Los objetivos se deben expresar en términos cuantificables o medibles y deben incluir un límite de tiempo para su logro.

2.2.3. Creación de una estrategia

“La estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización.” (Thompson, Strickland, 2004, pág. 3)

Una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa. La estrategia es el medio para lograr los objetivos establecidos por los administradores y su creación implica el desarrollo de una estrategia intencional que se irá adaptando ante las circunstancias cambiantes de los negocios, es decir la estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reactiva como se muestra en la siguiente figura.

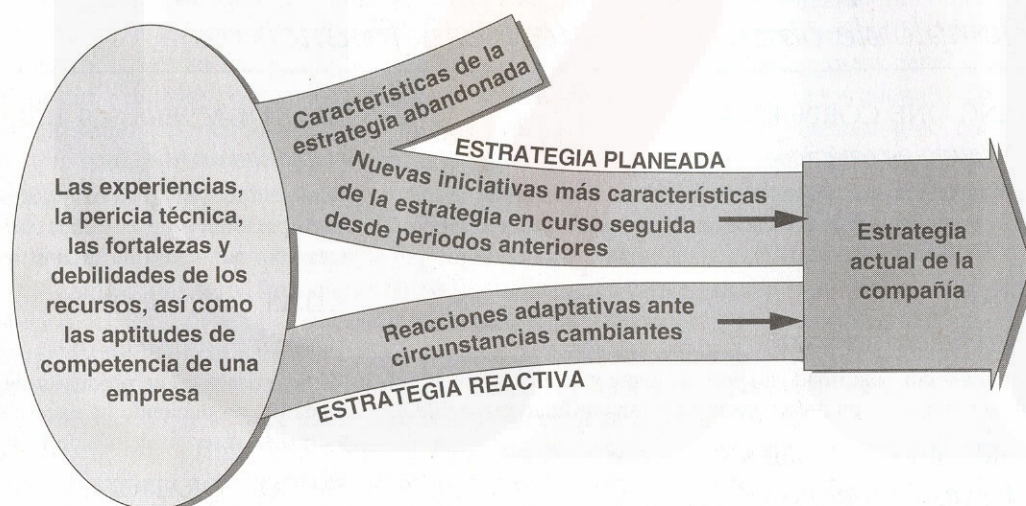


Figura 2. Estrategia real de una compañía

Fuente: Thompson, Strickland, 2004, pág. 12

Las estrategias de una empresa evolucionan porque ésta enfrenta momentos en los que necesita adaptar su estrategia a las condiciones cambiantes de la industria y de la competitividad, a novedosas preferencias y exigencias

emergentes del comprador, a iniciativas de empresas rivales para obtener una mayor participación del mercado, a la aparición de nuevas oportunidades y amenazas, al avance de la tecnología y a otros sucesos importantes que afectan al negocio.

La creación de una estrategia es un proceso continuo y no un acontecimiento finito y los administradores están obligados a reevaluar la estrategia en forma regular, a redefinirla y formularla de modo tan frecuente como se requiera para que la organización esté a la altura de las cambiantes circunstancias internas y externas.

La estrategia a nivel del negocio o estrategia de negocios es el plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio, son enfoques y medidas creados con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios determinada. La responsabilidad principal de la estrategia de negocios le corresponde a quien esté a cargo del negocio. La siguiente figura muestra los elementos fundamentales de la estrategia de negocios.

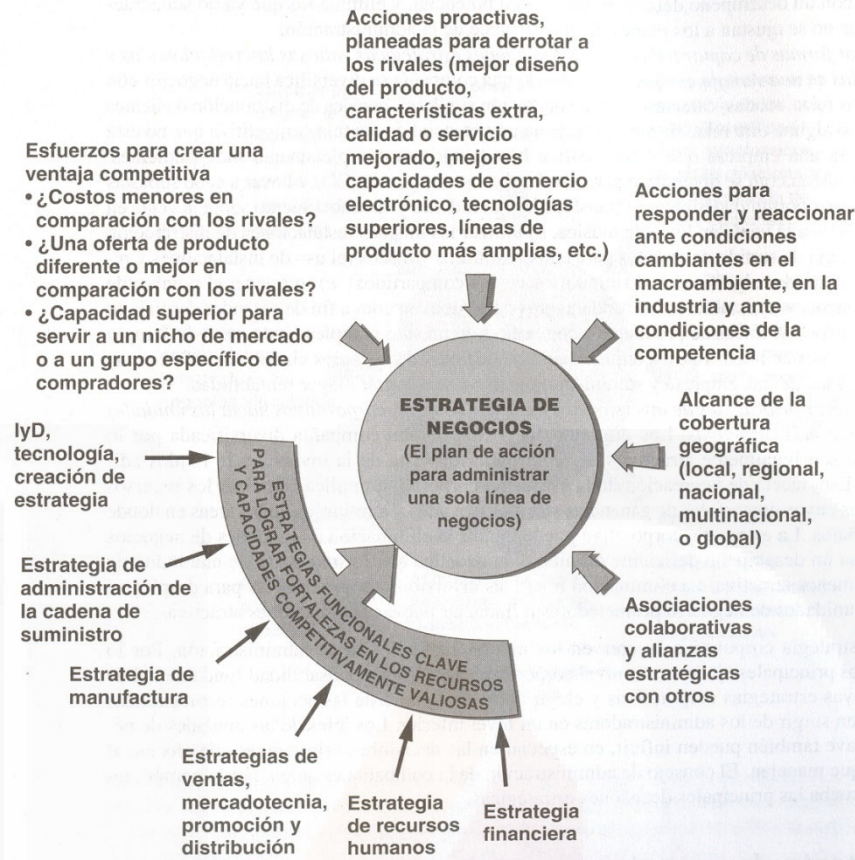


Figura 3. Elementos fundamentales de la estrategia de negocios

Fuente: Thompson, Strickland, 2004, pág. 56

“Lo que distingue a una estrategia de negocios poderosa de una débil es la habilidad del estratega para forjar una serie de medidas, en el mercado y al interior, capaces de producir una ventaja competitiva sustentable.” (Thompson, Strickland, 2004, pág. 56)

2.2.4. Ejecución de la estrategia

“La ejecución de la estrategia se refiere al ejercicio administrativo de supervisar su logro actual, de hacer que funcione, de mejorar la competencia con que se está realizando y de mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos.” (Thompson, Strickland, 2004, pág. 19).

La administración del proceso de la puesta en práctica y ejecución de la estrategia es básicamente una tarea administrativa práctica que incluye los siguientes aspectos:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Distribuir los recursos de la compañía de manera que las unidades de la organización encargadas de las actividades críticas de la estrategia y de la puesta en práctica de las iniciativas estratégicas nuevas cuenten con suficiente personal y fondos para hacer su trabajo de una manera exitosa.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
- Llevar a cabo una estrategia recién escogida.
- Motivar a las personas para que persigan con energía los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
- Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosas de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
 - Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

Por lo general, la tarea de implementar y llevar a cabo la estrategia es la parte de la administración estratégica más complicada y la que lleva más tiempo y dependiendo de la cantidad de cambios internos involucrados, la puesta en práctica total puede llevar desde varios meses hasta varios años. (Thompson, Strickland, 2004)

2.2.5. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño y del progreso de la organización siempre le incumbe a la administración y es obligación de ésta mantenerse en la parte superior de la jerarquía, decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos. Un desempeño inferior o un escaso progreso, así como las nuevas circunstancias externas relevantes, requieren acciones y ajustes correctivos en la dirección, objetivos y modelo de negocio a largo plazo de una empresa, y/o su estrategia.

La ejecución eficiente de la estrategia es el producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional. En consecuencia, las revisiones del progreso, las búsquedas constantes de formas de mejorar continuamente y los ajustes correctivos son normales. (Thompson, Strickland, 2004)

2.3. Características del proceso de la Administración Estratégica

La Administración Estratégica es un proceso continuo que nunca termina, no un acontecimiento finito que puede hacerse a un lado una vez que lleva a cabo. El desempeño real de las cinco tareas que forman parte del proceso de la Administración Estratégica no está dividido en compartimientos separados como una secuencia ordenada, por el contrario, existe una gran interacción y retroalimentación entre ellas.

Por otra parte, las cinco tareas antes mencionadas no se llevan a cabo aisladas de otras obligaciones y responsabilidades del administrador, como prestar atención a las operaciones cotidianas, enfrentar las crisis, asistir a juntas, repasar la información y atender los problemas del personal. Así que aún cuando el trabajo de administrar la estrategia es la función administrativa más importante en lo que concierne al éxito o al fracaso organizacional, no es todo lo que deben hacer o por lo que se deben preocupar los administradores.

Otro aspecto relevante de la Administración Estratégica es el tratar de obtener de cada individuo el mejor desempeño que respalde la estrategia e intentar perfeccionar la que está en funciones, afinando su contenido y ejecución. (Thompson, Strickland, 2004)

2.4. Beneficios de un enfoque estratégico en la Administración

Las ventajas de un enfoque estratégico en la administración incluyen:

1. Proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de “que es lo que estamos tratando de hacer y de lograr”.
2. Hacer que los administradores estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores.
3. Ayudar a unificar la organización.
4. Crear un punto de vista administrativo más proactivo.
5. Promover el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produzca un éxito final sostenido para la empresa.
6. Proporcionar a los administradores un fundamento para evaluar solicitudes presupuestarias rivales; un conjunto de razones que justifique con solidez recursos por parte de la dirección para áreas que apoyen la estrategia y produzcan resultados.

Las estrategias innovadoras pueden ser la clave para un mejor desempeño a largo plazo. La búsqueda de una estrategia creativa y oportuna puede impulsar a una empresa hacia una posición de liderazgo. Las empresas de un logro elevado casi siempre son producto de una administración astuta y activa, más que resultado de coyunturas afortunadas o de una prolongada racha de buena suerte. (Thompson, Strickland, 2004).

3. Planeación de Negocios

3.1. Concepto de Plan de Negocios

Un Plan de Negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa; al igual que un currículum vitae es la presentación escrita de una persona, un plan de negocios es la descripción anticipada y escrita de una empresa.

El Plan de negocios le permite al emprendedor planificar el futuro de su empresa. Es una herramienta operativa fundamental para conocer mejor el negocio, encontrar posibles socios para el emprendimiento y lograr el financiamiento requerido para el mismo; si se usa adecuadamente ayuda a manejar el negocio y a trabajar efectivamente hacia el éxito del mismo.

El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio. El valor principal del plan de negocios es la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica del prospecto de empresa con una descripción y análisis de las perspectivas empresariales.

3.2. Beneficios de elaborar un Plan de Negocios

Habitualmente el emprendedor tiene el deseo de ponerse a construir sobre la marcha el negocio que sentarse a reflexionar sobre como imaginar el futuro de su empresa, pero es definitivamente más barato poner las ideas sobre un papel que perder dinero probando.

El plan de negocios ha demostrado ser una herramienta útil para cualquier prospecto de empresa. Es un documento que sirve como base ante las instituciones financieras para la negociación de créditos, su formulación permite la identificación de posibles riesgos y la formulación de planes de contingencia para su manejo, el reconocimiento de fortalezas y debilidades, el análisis de la demanda, de la oferta y de los precios así como la evaluación del proyecto de inversión entre los puntos más importantes por mencionar.

Para una empresa de nueva creación resulta de vital importancia el desarrollo de un plan de negocios que sirva como sistema de referencia para evaluar el progreso del proyecto, que ayude a clarificar, enfocar e investigar el negocio considerando todos los factores relevantes del negocio así como para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona, ayudando a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito.

3.3. Elementos básicos de un Plan de Negocios

3.3.1. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es importante ya que es lo primero que verán los lectores, por lo general. Dicho resumen debe captar la atención de los interesados al resaltar lo más importante del documento.

Típicamente, el resumen ejecutivo tiene una longitud de entre una y dos páginas e incluye información sobre el producto o servicio que la empresa ofrece, las necesidades que se están cubriendo o qué problema se está solucionando, el modelo de negocio, las ventajas competitivas, los clientes y el mercado objetivo, el equipo gerencial, el estado actual del desarrollo del producto o servicio, los recursos que se están buscando obtener para el negocio y la estructura actual de la propiedad de la empresa.

El resumen ejecutivo debe formularse después de haber escrito las demás secciones del plan y utilizar la información más importante de éstas, para captar y lograr la atención del lector de principio a fin.

3.3.2. Descripción de la empresa

“Describe la información básica del contexto y el concepto del negocio. Debe explicar qué es la empresa y qué hace. Debe incluir la historia sobre cómo llegó hasta ese punto y hacia dónde intenta ir en el futuro.” (Droznes, 2005, pág. 19).

Esta sección debe comenzar con la misión y visión de la empresa, una descripción en uno o dos enunciados del objetivo del negocio y el mercado objetivo.

Debe abarcar también los siguientes aspectos:

1. Información sobre la constitución legal de la empresa y aspectos relacionados.
2. Breve explicación del concepto del negocio actual.
3. Trayectoria de la empresa incluyendo logros y conquistas importantes a través del tiempo.
4. Describir una foto del momento actual de la empresa.
5. Describir hacia dónde se dirige la empresa en el mediano y largo plazo.

3.3.3. Estudio de Mercado

Cualquier proyecto que se desee emprender, debe tener un estudio de mercado que permita conocer en qué medio se moverá, si las posibilidades de venta son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo tal que se cumplan los propósitos del empresario.

Un estudio de mercado sirve para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, el estudio de mercado indica si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Así mismo, proporciona información sobre el tipo de clientes interesados en los bienes o servicios de la empresa, lo cual sirve para orientar la producción del negocio. De la misma manera, el estudio de mercado da información acerca del precio apropiado para colocar el bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

Finalmente, el estudio de mercado deberá exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

3.3.4. Estudio Técnico

A través del estudio técnico se diseña la función de producción óptima que mejor utiliza los recursos disponibles para obtener el producto deseado, sea este un bien o servicio. Verifica la posibilidad técnica de fabricación del producto o servicio, determina el tamaño y localización óptima de las instalaciones, los equipos necesarios así como su instalación y la organización requerida.

En el caso de un proyecto nuevo las fases del estudio técnico son:

1. Determinación del tamaño de la planta. El tamaño de la planta es la capacidad instalada, algunos de los factores que influyen en la determinación del tamaño son el mercado de consumo, las materias primas, la tecnología, los recursos financieros y la mano de obra.
2. Localización de la planta. Los factores que influyen en la ubicación de las instalaciones incluyen la localización del mercado de consumo, las fuentes de materias primas, la disponibilidad de mano de obra, las facilidades de transporte, las fuentes de suministro de agua, la disponibilidad de energía eléctrica y combustible, las disposiciones legales, fiscales o de política económica, los servicios públicos diversos y las condiciones climáticas.
3. Ingeniería del proyecto. Esta incluye evaluación técnica de las materias primas, obtención de información técnica sobre productos, procesos y patentes, selección del proceso productivo, confirmación o adaptación técnica del proceso, sistema de manejo y transporte de materiales, selección y especificación de maquinaria y equipo, planos de distribución de los equipos en la planta, especificaciones de la obra civil, programa de construcción instalación y puesta en marcha, así como el estudio del impacto ambiental.

Un estudio técnico mal realizado tendrá como consecuencias deficiencias en las siguientes áreas:

1. En el estudio de las materias primas: volúmenes incorrectos, desconocimiento de los mecanismos de capacitación, características del bien o servicio insuficientes.
2. En la tecnología e instalaciones: producto fuera de especificaciones, limitaciones del proceso, altos costos de producción, obsolescencia prematura, mermas elevadas.
3. En la localización de la planta: tamaño fuera de las necesidades, alto costo de transporte, falta de insumos básicos, pobre inversión, falta de infraestructura y falta de servicios.

Por supuesto que lo anteriormente señalado podría incidir de manera negativa en el estudio de mercado, en la organización, administración y en el financiamiento.

3.3.5. Estudio Financiero

La evaluación financiera es un conjunto de instrumentos que permiten determinar la conveniencia de poner en práctica un proyecto de inversión comparando su viabilidad económica con otras opciones. Como instrumentos de análisis financiero se utilizan entre otros:

1. Indicadores Dinámicos que evalúan el valor del dinero en el tiempo: Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, Periodo de Recuperación de la Inversión, Tasa de Rendimiento.
2. Indicadores Estáticos que evalúan el proyecto sin tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo: Análisis del Punto de Equilibrio, Análisis Costo-Beneficio.

Esta evaluación toma como referencia de comparación un parámetro o un valor externo, como la tasa de interés o las tasas de ganancia, normalmente denominada Tasa de descuento, Tasa de rendimiento empresarial mínima aceptable (TREMA), Tasa de rendimiento mínima atractiva (TREMA), Tasa mínima de rendimiento aceptable o Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) en el proyecto de inversión.

Al igual que el estudio de viabilidad técnica, el estudio financiero debe quedar debidamente fundamentado en un expediente especial, con los contenidos mínimos de:

- Cálculos y métodos aplicados
- Presupuestos de inversión, de financiamiento, de ingresos, de costos y gastos.
- Estados financieros pro forma seleccionados: Estado de Resultados predeterminado anual y comparativo, Balance General proyectado anual y comparativo y Flujo de Caja estimado.

3.3.6. Documentos de Apoyo

Algunos autores consideran apropiado anexar en el apéndice información relevante de la empresa o prospecto de proyecto que esté relacionada con el plan de negocios, habitualmente se consideran dentro de los documentos de apoyo el currículum del emprendedor o del equipo gerencial, imágenes de productos, ubicaciones, planos de planta, materiales de marketing, detalles de procesos de manufactura, especificaciones del equipo o maquinaria, investigaciones de mercado, encuestas y resultados y detalle de las proyecciones financieras.

4. Modelos para elaborar un Plan de Negocios

4.1. Modelo propuesto por Lázaro Droznes

La estructura del Plan de Negocios propuesto por Lázaro Droznes (2005) está compuesta por 14 secciones, mismas que se listan a continuación:

1. Sumario

El sumario es una parte muy importante del plan de negocios, debe generar una buena primera impresión. Este debe contener la descripción de la empresa, del producto o servicio que se ofrece, la descripción de los miembros más importantes del equipo directivo y de la inversión que se está buscando. Es conveniente limitarlo a un máximo de tres páginas.

2. Índice de Contenidos

El índice de contenidos debe nombrar las secciones y subsecciones más importantes del plan de negocios, debe tener una apariencia sólida y ordenada, y se debe completar al finalizar el plan de negocios.

3. Declaración de Misión y Visión

La misión debe describir el propósito fundamental, la razón de existir de la empresa, definir el beneficio que pretende dar, las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

La visión debe describir un escenario altamente deseado por los directivos de la empresa, se debe tener la capacidad para ver más allá del tiempo y del espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad de lo que se quiere hacer y hacia donde se quiere llegar.

4. Descripción de la Empresa

En este apartado se debe incluir información sobre la constitución legal de la empresa, una síntesis del negocio actual y para empresas ya establecidas es necesario incluir la historia de la empresa, donde se explique como se inició ésta, mencionar los logros más importantes y datos históricos de ventas y ganancias relevantes. Se debe describir el momento actual de la empresa así como las metas futuras.

5. Descripción del Producto/Servicio

Esta es una de las partes más importantes del plan de negocios, ya que es la oportunidad para explicar con claridad el producto o servicio, sus características y ventajas, así como describir las necesidades que satisfacen y los problemas que solucionan. En el caso de los productos, también se puede explicar como se produce, que materiales y tipo de trabajo se requieren y para los servicios que equipo se necesita, explicar los pasos del proceso así como sus beneficios.

6. Análisis del Sector

El análisis sectorial debe incluir una visión general de la industria, explicar cual es el nicho de la compañía, quienes son los participantes de la industria y cuales son las tendencias del sector y patrones de crecimiento.

7. Plan de Marketing

El plan de marketing debe incluir dos partes principales: la definición del mercado objetivo y un plan para promocionar dicho mercado y vender el producto o servicio que ofrece la compañía. En la primera parte se deben describir las características demográficas mercado/objetivo, las tendencias del mercado/objetivo y los patrones de crecimiento, el tamaño y potencial del

mercado; en la segunda parte es necesario determinar como será alcanzado el mercado objetivo, se deben considerar las políticas de precios, la estrategia para lograr el posicionamiento, el tipo de publicidad que se usará, los canales de distribución, las relaciones públicas y promoción, la descripción del proceso de ventas, las políticas de servicio y garantía así como las alianzas estratégicas.

8. Competencia

Es necesario identificar quienes son los competidores directos e indirectos y describir las características claves de los productos y servicios que ofrecen e incluir un análisis de los competidores por porcentaje de mercado. Por otra parte se debe incluir un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y mencionar si existen barreras para el ingreso.

9. Plan de Operaciones

Este plan define las operaciones y el equipamiento necesario para generar y entregar el producto o servicio. Debe incluirse información sobre la locación, dominio de propiedad/términos de arrendamiento, equipos, políticas de compras, procesos de manufactura y operaciones, objetivos más importantes, medidas de control de calidad, procedimientos administrativos y controles, personal y entrenamiento, consideraciones de trabajo, sistemas de control gerenciales, estatuto de la empresa, logística y distribución.

10. Plan Financiero

Esta es la sección que obtendrá la máxima atención de los inversionistas, aquí es donde se mostrará que se hará con el dinero y cuando aparecerán las ganancias. Debe incluirse el resumen financiero y si la empresa ya está en funcionamiento también es necesario un historial financiero de 3-5 años, pronósticos financieros, análisis de equilibrio financiero, relación de valores

financieros, resumen de propiedad actual, requerimiento de fondos/términos de inversión, fuentes y usos de los fondos.

11. Equipo gerencial

Esta sección tiene que demostrar que cada persona del equipo es la más adecuada para las funciones que estarán a su cargo. Es conveniente limitar la presentación a un equipo de tres a cinco personas que serán responsables de las operaciones que tendrán influencia en el éxito del negocio. Para cada una de las posiciones describa: el título de la posición, experiencia, logros, educación, directorio y consultores.

12. Riesgos críticos

Para poder enfrentar de manera realista los riesgos del negocio hay que tener una comprensión del contexto del negocio y desarrollar planes para manejar dichos riesgos. En esta sección hay que considerar los siguientes escenarios: la competencia, el liderazgo de la empresa, aspectos legales, la tecnología así como cualquier otra área de vulnerabilidad.

13. Estrategia de Salida

En esta sección se debe detallar la estrategia de salida, de manera que los inversionistas conozcan el plan para que puedan recuperar su dinero, una ganancia y dejar el negocio. Es recomendable considerar las siguientes opciones: suscripción pública de acciones, adquisición por inversor estratégico, venta, fusión, compra por parte de un socio de la empresa, franquicia. Al establecer la estrategia de salida se debe tener en cuenta el tipo de negocio, los objetivos personales y los objetivos de los inversionistas.

14. Apéndices

En apéndice se debe considerar incluir la siguiente información: Currículum del equipo gerencial, imágenes de productos, ubicaciones, copias de órdenes de compra, planos de planta, materiales de marketing, detalles de procesos de manufactura y maquinaria, investigaciones de mercado, encuestas y resultados, detalle de las proyecciones financieras, otros documentos relevantes.

En esta sección se debe tener cuidado de incluir solamente el material que brinde información relevante del negocio y que este relacionada con el plan de negocios.

4.2. Modelo propuesto por Nacional Financiera

Nacional Financiera cuenta con un Programa de Apoyo a Emprendedores que tiene como objetivo principal el identificar proyectos de emprendedores, evaluar su viabilidad y buscar los apoyos financieros necesarios para garantizar su implementación, mediante la formación de inversionistas y la aplicación de diversos apoyos financieros complementarios (fondos de participación que aportan recursos en calidad de asociación en participación), contribuyendo de esta manera a fomentar el espíritu emprendedor y la generación de empleos en México. Uno de los requisitos para participar en este programa es contar con un plan de negocios y la estructura que propone Nacional Financiera (2006) está compuesta de 4 secciones principales que se listan a continuación:

1. Estudio de factibilidad y descripción del proyecto

Se debe contar con amplia información del proyecto y sus características, así como evaluar el potencial del proyecto y decidir si conviene o no invertir en él.

Esta sección debe incluir los siguientes elementos:

- Descripción del proyecto: explicar en qué consiste, que necesidad que lo origina, la localización geográfica y en qué se utilizará el capital requerido.
- Fortalezas y debilidades
- Oportunidades y amenazas
- Currículum de los emprendedores, dueños y accionistas.

2. Estudio de mercado

Esta sección debe incluir los siguientes elementos:

- Análisis de la demanda y de la oferta
- Determinación de la demanda potencial
- Importaciones y exportaciones

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Análisis de precios
 - Comercialización del producto (bien o servicio)
 - Competencia, quienes son, ventajas competitivas y competidores potenciales

3. Estudio técnico

Esta sección debe incluir los siguientes elementos:

- Localización de la planta o empresa
- Disponibilidades de: materia prima, personal, transporte, suministros, desalojo de desechos, servicios públicos
- Costos: de terreno, ubicación, servicios, mano de obra, transporte
- Tipo de planta o empresa a construir, tamaño
- Características del mercado de abastecimiento de materia prima
- Tecnología de producción
- Distribución de maquinaria y equipo en planta
- Programa de instalación y puesta en marcha
- Organización técnica, administrativa y jurídica de la empresa

4. Estudio financiero

Esta sección debe incluir los siguientes elementos:

- Presupuestos: de inversión (activos fijos, diferidos y capital de trabajo), de financiamiento, de ingresos, de costos y gastos
- Estados Financieros Pro forma: flujo de caja, estado de resultados, balance general
- Evaluación del proyecto de inversión:
 - Rentabilidad sobre la inversión
 - Tasa interna de rendimiento (TIR)
 - Periodo de recuperación de la inversión
 - Valor Presente Neto, VPN o VAN

- Relación Beneficio-Costo
- Costo de proyecto, fuente de recursos, financiamiento requerido

Por último y de ser necesario, se deberá incluir una sección adicional donde se hable del Impacto ambiental y recomendaciones para aquellos proyectos que lo ameriten.



4.3. Modelo de Incubación de Empresas de Base Tecnológica del Instituto Politécnico Nacional

La incubación de empresas es un sistema dinámico de desarrollo de nuevos negocios, ayudándolos a sobrevivir y crecer desde su etapa de inicio que es donde son más vulnerables.

El modelo robusto de incubación del Instituto Politécnico Nacional (IPN) ha sido reconocido por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana empresa de la Secretaría de Economía como un modelo de incubación de alta tecnología y viable para transferencia. Este modelo está dividido en 4 fases como se muestra a continuación:

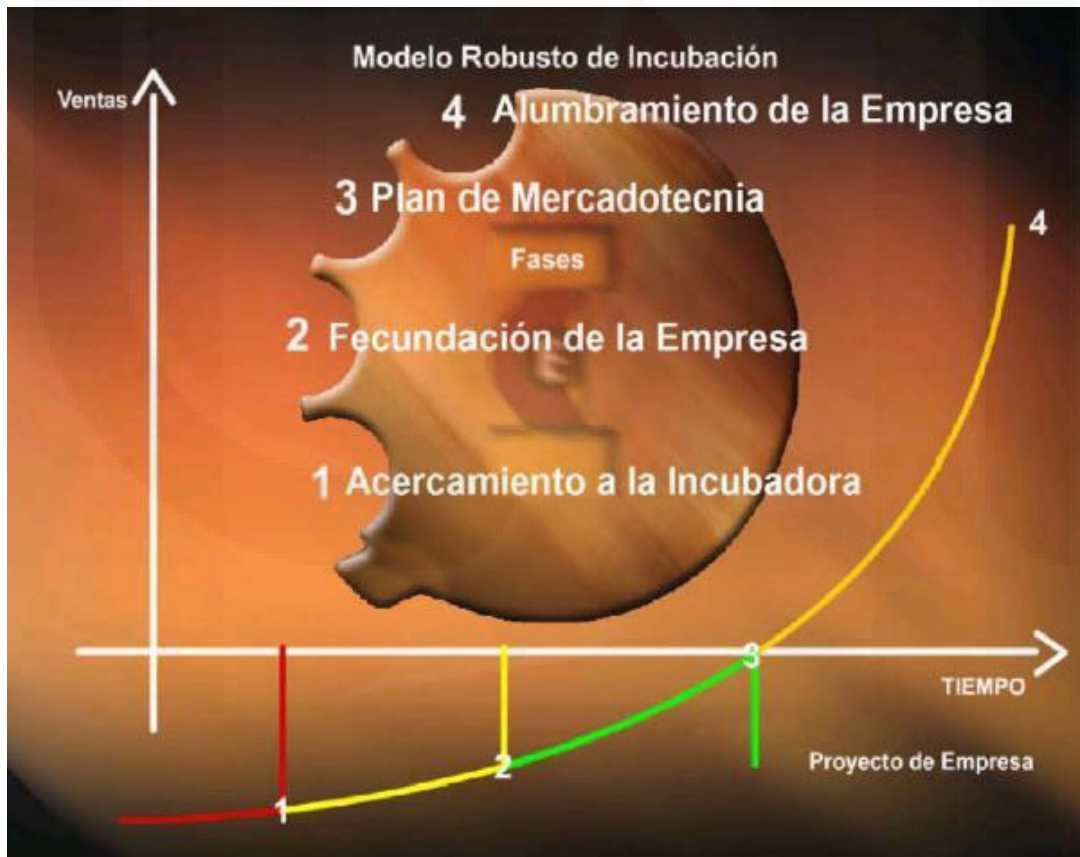


Figura 4. Modelo Robusto de Incubación del IPN

Fase 1. Acercamiento a la incubadora

- Tabla de evaluación

Equipo Emprendedor Maduro	Oportunidad de Negocio Maduro	Recursos Disponibles	Próxima fase
N	N	N	Plan de Negocios
N	N	S	Plan de Negocios
N	S	N	Buscar socios + Plan de Negocios
N	S	S	Incubación
S	N	N	Plan de Negocios
S	N	S	Pre – Incubación
S	S	N	Buscar fuentes de \$
S	S	S	Posicionamiento y Expansión

Tabla 2. Tabla de evaluación

- Detectar oportunidad de negocio
- Definir el beneficio esperado por el consumidor: sondeo de mercado
- Determinar la viabilidad del proyecto como éxito comercial
- Ubicación de la idea del proyecto en un plano de mercadotecnia: producto, precio, plaza, promoción.

Productos de la fase 1:

1. Perfil ejecutivo del proyecto para el comité interno de la evaluación de proyectos

Fase 2. Fecundación de la empresa

1. Definición del producto: desarrollo del prototipo, ingeniería del proceso, pruebas piloto.
2. Definición del nicho de Oportunidad: segmento por variables demográficas y psicográficas, definición del tamaño del mercado.
3. Integración del Plan de Negocios y curso de Administración de pequeños negocios: registro de propiedad industrial e intelectual, constitución legal

de la empresa, otros registros, plan de negocios, taller de simulación de negocios.

Productos de la fase 2:

1. Producto comercial listo para la venta
2. Estudio analítico del mercado y expectativa
3. Acta constitutiva, Contratos y altas
4. Plan de negocios
5. Certificado de Administrador de pequeños negocios

Fase 3. Plan de Mercadotecnia

- Estrategias: imagen corporativa, imagen del producto, promoción y publicidad, relaciones públicas.
- Objetivos Particulares: explotación de la marca registrada, imagen de la empresa y del producto comercial, curso de competencias gerenciales certificable, acercamiento a fuentes de financiamiento e inversión, fecha de lanzamiento comercial.

Fase 4. Alumbramiento de la empresa

Se cumple el primer ciclo comercial.

Objetivos:

- Irrupción exitosa en el mercado
- Supervisión y control de la ejecución del plan de mercado
- Graduación de la empresa

4.4 Modelo propuesto para el desarrollo del Plan de Negocios del estudio de grabación

Los modelos disponibles para un plan de negocios, deben ser ajustados de lo holístico a lo requerido, de acuerdo al tipo de negocio y audiencia a la cual va dirigido. En base a lo anterior, se está proponiendo el siguiente modelo para la formulación del Plan de Negocios del estudio de grabación “Cuarto Bemol”. Los renglones que integran en este modelo, se desarrollan se encuentran explicitados, en la sección de Metodología.

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción general de la empresa
3. Servicios
4. Plan de Mercado
 - 4.1 Situación actual del mercado
 - 4.2 Servicios
 - 4.3 Clientes
 - 4.4 Competencia
 - 4.5 Estrategia de Mercadotecnia
 - 4.5.1 Estrategia de promoción
 - 4.5.2 Presupuesto promocional
 - 4.5.3 Estrategia de fijación de precios
 - 4.5.4 Previsión de ventas
5. Plan de Operaciones

- 5.1 Marco Jurídico
- 5.2 Localización de las instalaciones
- 5.3 Acondicionamiento acústico de las instalaciones
- 5.4 Equipos en el cuarto de control y sala de grabación
- 5.5 Software

- 6. Gestión y organización
 - 6.1 Asistencia profesional y consultoría
 - 6.2 Estructura de la organización

- 7. Plan Financiero
 - 7.1 Inversión Inicial
 - 7.2 Gastos Operativos
 - 7.3 Balance general proyectado
 - 7.4 Estado de resultados proyectado
 - 7.5 Flujo de efectivo proyectado
 - 7.6 Análisis financiero

- 8. Apéndices

CAPITULO III

METODOLOGIA

A continuación se describe la metodología que se empleará para el desarrollo del plan de negocios del estudio profesional de grabación de audio.

1. Resumen ejecutivo

Esta sección es la última en escribirse, incluye todo aquello que se puede cubrir en una entrevista de cinco minutos de una manera profesional, completa y concisa. Explica los fundamentos del negocio propuesto: cuál es el producto o servicio que se ofrecerá, quiénes serán los clientes, quiénes son los propietarios, cuál es el futuro para el negocio y la industria. En caso de aplicar para un préstamo se especifica el monto, la manera en que éste va a ser usado y como este dinero va a hacer el negocio más rentable de manera que se asegure el reembolso del préstamo.

2. Descripción general de la empresa

Esta sección explica a que se dedicará el negocio, que servicios prestará. Se incluye la Misión de la empresa la cual explica su razón de ser y quienes son los clientes de la misma; así como la visión a futuro y los valores de la empresa.

3. Servicios

Describe a fondo los productos y servicios del negocio indicando los factores que son ventajas o desventajas competitivas como el nivel de calidad o las características únicas del producto o servicio. Las especificaciones técnicas,

imágenes, gráficos, folletos de ventas y otros artículos voluminosos se anexan entre los apéndices del Plan de Negocios.

4. Plan de Mercado

4.1 Situación actual del mercado

En esta sección se incluyen datos sectoriales: tamaño total del mercado, tendencias en cuanto a crecimiento y oportunidades para un negocio como el que se está planeando.

4.2 Servicios

Describe los servicios desde el punto de vista de los clientes de la empresa.

4.3 Clientes

Identifica a los clientes a los cuales se dirige la empresa, sus características y su situación geográfica; lo que se conoce como datos demográficos. Si se tiene a más de un grupo de clientes se identifica a los más importantes. A continuación, para cada grupo de clientes se construye lo que se llama un perfil demográfico:

- Edad
- Sexo
- Ubicación
- Nivel de renta
- Profesión y clase social
- Nivel de estudios

- Otros datos (específicos de su sector)

4.4 Competencia

Se catalogan a los competidores principales incluyendo nombres y direcciones, identificando si compiten frontalmente con la empresa o solo con ciertos productos o clientes. Menciona competidores indirectos importantes.

Se elabora un análisis FODA, donde se indican las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como, las oportunidades y amenazas externas que afronta, resumiéndolas en una tabla como la que se muestra a continuación:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Tabla 3. Análisis FODA

La tabla anterior debe ir acompañada por un párrafo donde se describa y sustente el contenido de dicho cuadro.

4.5 Estrategia de Mercadotecnia

Se diseña una estrategia de comercialización en consonancia con el nicho.

4.5.1 Estrategia de promoción

Indica que medios de comunicación se usarán para darse a conocer a los clientes y la frecuencia con la que se usarán dichos medios, incluyendo aparte de la publicidad pagada otros métodos como ferias de muestras, catálogos, redes de profesionales, el diseño del logotipo, tarjetas de visita, papel con membrete, folletos, etc.

4.5.2 Presupuesto promocional

Para cada uno de los medios enumerados se estima el monto que se piensa gastar, mismo que entrará en el presupuesto del plan de operaciones.

4.5.3 Estrategia de fijación de precios

Explica la política de precios y en su caso la política en cuanto a crédito.

4.5.4 Previsión de ventas

Usando una hoja de cálculo de ventas previstas se prepara una proyección mes a mes. El pronóstico debe estar basado en las estrategias de comercialización descritas, en el estudio del mercado y en las estadísticas sobre el sector, en caso de haberlas. Es conveniente hacer dos pronósticos: 1) lo que realmente se espera; y 2) el "suelo" o mínimo para el peor de los casos.

5. Plan de Operaciones

En esta sección se explica el funcionamiento diario del negocio: su situación, localización, acondicionamiento, equipamiento y personal.

5.1 Marco Jurídico

Algunas cuestiones legales a tener en cuenta:

- Concesiones de licencia y vínculos contractuales
- Permisos
- Normativa en materia de Salud, Trabajo y Medio Ambiente
- Disposiciones especiales referentes al sector
- Seguros
- Marcas registradas, derechos de autor o patentes (pendientes, en vigor o adquiridas)
- Entorno legal

5.2 Localización de las instalaciones

Describe las necesidades físicas en cuanto a espacio, edificación, zona y suministros. Incluye un mapa de las instalaciones, indicando si se va a construir, acondicionar, etc. En cuanto a costes se calculan los gastos inmobiliarios, incluidos los de alquiler, pero también los de mantenimiento, suministros, seguros y remodelaciones en su caso. Estos números formarán parte del plan financiero.

5.3 Acondicionamiento acústico de las instalaciones

Se describe el proceso del acondicionamiento de las instalaciones para la operación adecuada del estudio de grabación.

5.4 Equipos en el cuarto de control y sala de grabación

Se describen los equipos que se instalarán tanto en el cuarto de control como en la sala de grabación así como la función o el propósito de cada uno de ellos.

5.5 Software

Se indica cual es el software que ha sido seleccionado para operar los equipos que serán instalados en el cuarto de control y la sala de grabación así como una breve explicación o un listado de las características de cada uno de ellos.

6. Gestión y organización

6.1 Asistencia profesional y consultoría

En esta sección se hace una lista que incluye a:

- Consejo de dirección
- Junta consultiva
- Abogados
- Contables
- Aseguradores
- Banqueros
- Consultores
- Mentores y consejeros delegados

6.2 Estructura de la organización

Se anexa a esta sección un organigrama que muestre la estructura de la organización y la jerarquía de dirección.

7. Plan Financiero

El plan financiero se compone de: una proyección de pérdidas y beneficios a 12 meses; otra a 3 años (optativa); una proyección de flujo de caja; un balance proyectado; y un análisis financiero. Juntas, estas cosas constituyen una estimación razonable del futuro financiero de la empresa; y lo que es más importante, el proceso de calcular el plan financiero mejorará el enfoque del funcionamiento financiero interno de la empresa.

7.1 Inversión Inicial

Es importante calcular los gastos iniciales con la mayor exactitud posible y luego planear dónde se conseguirá capital suficiente para sufragarlos. Esto es un proyecto de investigación; y cuanto más cuidadosamente se realice, menos posibilidades se tendrán de excluir gastos importantes o de subestimarlos.

7.2 Gastos Operativos

Los gastos operativos son desembolsos monetarios relacionados con la parte administrativa de la empresa y la comercialización del producto o del servicio.

7.3 Balance general proyectado

Un balance es uno de los informes financieros fundamentales que cualquier negocio necesita en su gestión financiera. Los balances muestran con qué artículos de valor cuenta la empresa (su activo) y qué deudas ha contraído (su pasivo). Cuando se sustrae el pasivo del activo, el resto son las ganancias o pérdidas de la empresa.

La hoja de cálculo de gastos iniciales y capitalización sirven como guía para la formulación de un balance desde el día uno. A continuación se debe detallar cómo se calcularon las cuentas en el balance correspondiente al día en que la empresa inició sus operaciones.

7.4 Estado de resultados proyectado

Aquí es donde todo lo que importa está expresado en cifras y sirve para formarse una idea de lo que hará falta para tener ganancias, éxito en lo emprendido.

Las proyecciones provendrán de una previsión de ventas en la cual, además de éstas, se pronosticará el monto total de los bienes vendidos y los gastos y ganancias mensuales a lo largo de un año.

La proyección de 12 meses es el corazón del plan financiero. Las proyecciones que van más allá de los 12 meses se acompañan de todo aquello que se espera que cambie radicalmente después del primer año.

7.5 Flujo de efectivo proyectado

Esta hoja de trabajo consiste en calcular los gastos preliminares, gastos de explotación y reservas necesarias. Se debe seguir actualizando para poder usarla después. Esto permitirá prever escasez a tiempo para reaccionar recortando gastos o quizás negociando un préstamo. Para cada servicio, se determina cuándo se espera recibir dinero en efectivo (para ventas) o cuando se tendrá que firmar un cheque (en concepto de gastos).

Debe remontarse a datos esenciales de las operaciones que, sin formar necesariamente parte del flujo de efectivo, permiten rastrear aquellos productos o servicios que ejercen una fuerte influencia sobre la disponibilidad de efectivo.

También conviene consignar en una columna aparte adónde ha ido el efectivo gastado antes del inicio de operaciones.

El flujo de efectivo mostrará si el activo circulante es adecuado. Claramente, si el saldo de efectivo previsto fuera negativo, se necesitará más fondos de partida. Este plan también predecirá cuándo habrá que solicitar un préstamo; y el importe del mismo. Se deben explicar las principales suposiciones que sustentan la predicción, sobre todo cuando la referida al flujo de efectivo se diferencie de la proyección del estado de resultados.

7.6 Análisis financiero

El análisis financiero debe incluir las razones financieras más relevantes de acuerdo al tipo de actividad del negocio, las cuales deben compararse contra una cifra convencional; así mismo debe incluir un análisis de punto de equilibrio,

el cálculo del periodo de recuperación de la inversión, valor presente neto e índice de rentabilidad.

8. Apéndices

Esta sección debe incluir los detalles y estudios usados en el plan empresarial, como:

- Folletos y material publicitario
- Estadísticas sobre el sector
- Planos y fotos de la empresa
- Recortes y artículos de la prensa
- Inventarios del equipamiento con que cuenta o contará la empresa
- Copias de contratos
- Cartas de recomendación por futuros clientes
- Cualquier otro material necesario para sustentar el plan
- Estudios de mercado
- Inventario de activos disponibles como fianza para un préstamo

CAPITULO IV
PLAN DE NEGOCIOS
Estudio “Cuarto Bemol”

1. Resumen Ejecutivo

“Cuarto Bemol” es una nueva empresa que consiste en un estudio de grabación digital, que estará ubicada en la ciudad de Aguascalientes, y que contará con las condiciones, el equipo y la preparación necesaria para proporcionar servicios que van desde una narración, hasta una elaborada producción discográfica. En “Cuarto Bemol” se tiene como objetivo primordial dar un trato profesional y de confianza a los clientes, brindándoles la mayor calidad y calidez posible en cada uno de los servicios que contraten.

Las posibilidades de que el negocio genere utilidades a los inversores, se sitúan dentro de un rango aceptable en un lapso de entre corto y mediano plazos, en función de tres factores importantes, que son:

1. Equipo e instalaciones de costo relativamente bajo.
2. Sueldos y salarios de producción del servicio, mínimos.
3. Los niveles de costos y gastos, son en su mayoría regulables y controlables.

Los estudios de viabilidad mercadológicos arrojan información que permite pensar en participar en este segmento, con cierto grado de confiabilidad, en encontrar atender una parte del mismo.

2. Descripción general de la empresa

Cuarto Bemol es un nuevo estudio profesional de grabación de audio que estará dotado de la última tecnología en grabación y edición digital, con capacidad para proyectos de la más diversa índole, desde maquetas, discos comerciales, masterización y remasterización, sonido para vídeo, canciones y anuncios para radio así como mezclas en sonido envolvente.

El estudio estará situado en la zona norte de la ciudad de Aguascalientes y las instalaciones serán acondicionadas para proporcionar una acústica excelente y un aislamiento excepcional. El estudio contará con una sala de grabación y una sala de control; así como una sala de usos múltiples, zona de descanso y cafetería, lo cual proporcionará un lugar cómodo y funcional para las grabaciones.

Nuestra misión es ofrecer servicios de calidad a precios accesibles, siendo esto posible gracias a la combinación de equipo de audio de alta calidad y el trabajo de profesionales del medio con conocimientos y experiencia necesarios para ofrecer soluciones integrales a grupos musicales y artistas de todos los géneros, agencias de publicidad, productoras de vídeo y multimedia para lograr la producción que están buscando.

Nuestro objetivo primordial dar un trato humano y de confianza a nuestros clientes, brindándoles la mayor calidad y calidez posible en cada uno de nuestros servicios.

Nuestra visión es ser una empresa rentable, financieramente estable y sólida. Con una perspectiva de crecimiento equilibrado y sostenido a largo plazo, siendo una fuente de trabajo consistente, que brinde oportunidades de desarrollo a todos los miembros de su organización. Lo anterior basado en el servicio al

cliente con calidad y eficiencia, proyectando en todo momento la filosofía de productividad de la empresa.

Nuestra prioridad son nuestros clientes, con quienes nos interesa establecer una relación a largo plazo basada en el servicio y la confianza. Todos nuestros trabajos serán tratados con absoluta reserva. Tenemos el compromiso es estar a la vanguardia de la tecnología para dar a nuestros clientes un producto de calidad mundial.

Las políticas de la empresa están encaminadas a cumplir las expectativas de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y propietarios, estando siempre presente la premisa de beneficiar a la empresa en términos de una gestión íntegra, responsable y comprometida.

3. Servicios

A continuación se describen los servicios que se ofrecerán en el estudio de grabación “Cuarto Bemol”.

Grabación:

Es el proceso de captura y almacenamiento de cualquier sonido, como la voz humana, instrumento acústico o electrónico, ó cualquier otro fenómeno sonoro. Durante tal proceso las distintas fuentes de graban paulatinamente en diversos canales de audio (tracks) para posteriormente ser procesados y mezclados, a dicho procedimiento se le denomina grabación multitrack y usualmente se realiza en el dominio digital.

Mezcla:

En esta etapa, todos las señales previamente grabados en canales independientes se “mezclan” y procesan una por una hasta obtener una señal estéreo final (en dos canales L + R) o 5.1 para mezclas sonido envolvente, de manera que cada instrumento, voz o incidental ocupe el lugar preciso dentro

del panorama (estéreo ó 5.1) y se logre un balance tonal adecuado. Durante tal procedimiento el empleo de procesadores de señal como el reverb, delay, compresión ó ecualización son muy utilizados para corregir o crear efectos especiales de acuerdo a las necesidades de cada tema musical.

Masterización:

La etapa de masterización es más que detallar los fades de entrada y salida de un tema. No solo es el ordenamiento de los temas de un disco y la corrección de niveles entre cada uno de estos. La masterización es el proceso final dentro de la producción que pule sónicamente el material, con el fin de obtener un sonido óptimo en cualquier ambiente sonoro donde se reproduzca y que cada tema fluya de una manera natural y suave. La compresión, limitación, ecualización, dither y edición son solo algunas de las herramientas empleadas. La masterización da como resultado un master final que servirá para el duplicado de los discos.

Edición:

La edición comprende diversas tareas que varían de un proyecto a otro. Puede ser desde la creación de un track ideal a partir de la selección y unión de diversas “tomas” durante el proceso de grabación, o la limpieza digital de un disco de vinil para eliminar pops, clicks, scratches y hum. La conversión de un material a distintos formatos de audio o la creación de efectos diversos para distintas aplicaciones.

Normalizado:

El normalizado puede ser comprendido como el acto de modificar la dinámica de un material para que no distorsione, como ajustar los picos de una pieza musical al nivel indicado para una reproducción adecuada. Normalizar una serie de temas musicales para ser quemados a un disco compacto se refiere al ajuste del volumen promedio de todos los tracks para que suenen igual en intensidad.

Producción:

Creación de música, diseño sonoro y ambientación sonora para distintas aplicaciones, tanto en vivo como para radio y multimedia. En el Estudio se refiere a la dirección, asesoría técnica y musical a grupos o artistas, así como el alquiler de equipo especial que se requiera o la participación de músicos profesionales para las sesiones.

Transfer:

El audio digital tiene muchos formatos diferentes e igual número de reproductores que los soportan, sin embargo hay veces que se requiere un determinado formato para una aplicación en específico, ese es el momento que requiere de un transfer. El transfer es la conversión de formato de audio a otro, como el pasar un disco de vinil a un formato digital como el CD, o la conversión de formatos sin compresión como el WAV o el AIFF a otros formatos digitales que utilizan cierta compresión como el MPEG III empleado por el MP3.

Ejemplos de archivos y formatos de audio:

Tipo de archive de audio	Extensiones	Códec
AIFF (Mac)	aif, aiff	*PCM
AU (Sun/Next)	au	*u-law
CD Audio (CDDA)	N/A	PCM
MP3	mp3	MPEG audio layer-3
Windows Media Audio	wma	Propietaria (Microsoft)
Quick Time	qt	Propietaria (Apple Computers)
Real Audio	ra, ram	Propietaria (Real Networks)
WAV	wav	*PCM

Tabla 4. Ejemplos de archivos y formatos de audio

4. Plan de Mercado

4.1 Situación actual del mercado

El mercado mundial de la música o mercado global de música está compuesto por compañías de grabación, disqueras y compositores que distribuyen a nivel internacional productos de música grabada y que muy frecuentemente controlan los derechos de dichos productos. Algunas de las disqueras son independientes mientras que otras son subsidiarias de grandes corporaciones o de grupos internacionales de medios.

El mundo de la música está actualmente dominado por los cuatro grandes grupos: Sony, BMG, EMI, Universal y Warner, cada uno de los cuales está compuesto por compañías mas pequeñas y disqueras que trabajan en diferentes regiones y mercados.

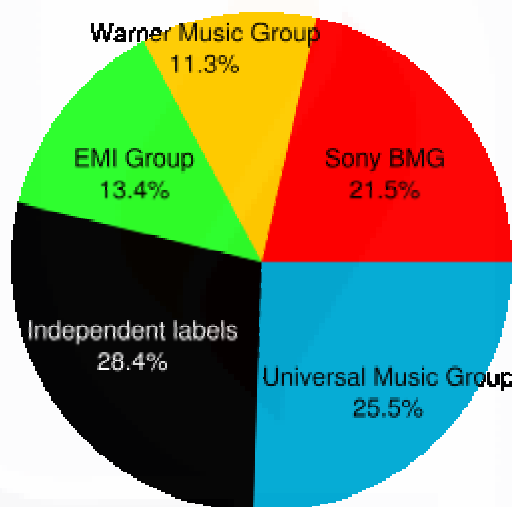
Una compañía de grabación es una entidad que maneja marcas relacionadas con grabaciones de música y marcas registradas que son marcas propias o licencias sobre masters de grabaciones; así como algunos otros negocios relacionados tales como videos y DVDs. Estas compañías de música coordinan la producción, licenciamiento y protección de derechos de las grabaciones de audio y videos y mantienen contratos con los artistas y las productoras; así mismo proporcionan una estructura de distribución para las marcas y sean propias o no.

Las disqueras ponen su sello, comercializan, publicitan, desarrollan, promueven y proveen soporte de ventas a las grandes compañías de distribución para sus lanzamientos y artistas. Las disqueras pueden estar compuestas de una empresa de grabación la cual está controlada por un grupo más grande. Así, las disqueras más grandes pueden tener varios sellos discográficos de música.

Los compositores de música existen de forma separada y ellos representan los derechos de las composiciones, por ejemplo la música como fue escrita más que como fue grabada.

Las compañías de grabación y disqueras que no están bajo el control de los cuatro grandes grupos y los compositores de música que no están dentro de los cuatro grandes se consideran independientes, aun si son parte de grandes corporaciones con estructuras complejas.

La Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI) reportó qué los cuatro grandes grupos representaron el 71.7% del mercado de la música a nivel mundial en el 2005. Distribuidos de la siguiente manera:



Gráfica 8. Distribución del mercado de la música

Fuente: IFPI (2005)

La industria de la música grabada es el motor que da dirección a una industria musical mucho más amplia. De acuerdo a un estudio elaborado por la IFPI esta industria rebasa los 130 billones de dólares a nivel mundial. Esto es más de tres veces el valor del sector de la música grabada, y muestra que la música tiene una importancia económica que se extiende más allá del ámbito de las ventas de música grabada.

Las ventas globales de música grabada sumaron 31 billones en 2006. Esta es una valiosa industria global que es una catálisis para un amplio rango de usos comerciales de la música, la cual ha sido creada sin subsidios o medidas especiales. La industria de la grabación es el inversionista principal en talentos musicales e invierte aproximadamente el 20% de sus ingresos en la búsqueda y desarrollo de nuevos artistas, una de las cifras más altas de inversión en búsqueda y desarrollo de cualquier sector de la iniciativa privada.

La música es también una de las industrias creativas líderes manejando el sector de medios y entretenimientos que al día de hoy está estimado en 1.4 trillones de dólares, lo cual según los expertos crecerá a 1.8 trillones para el 2010.

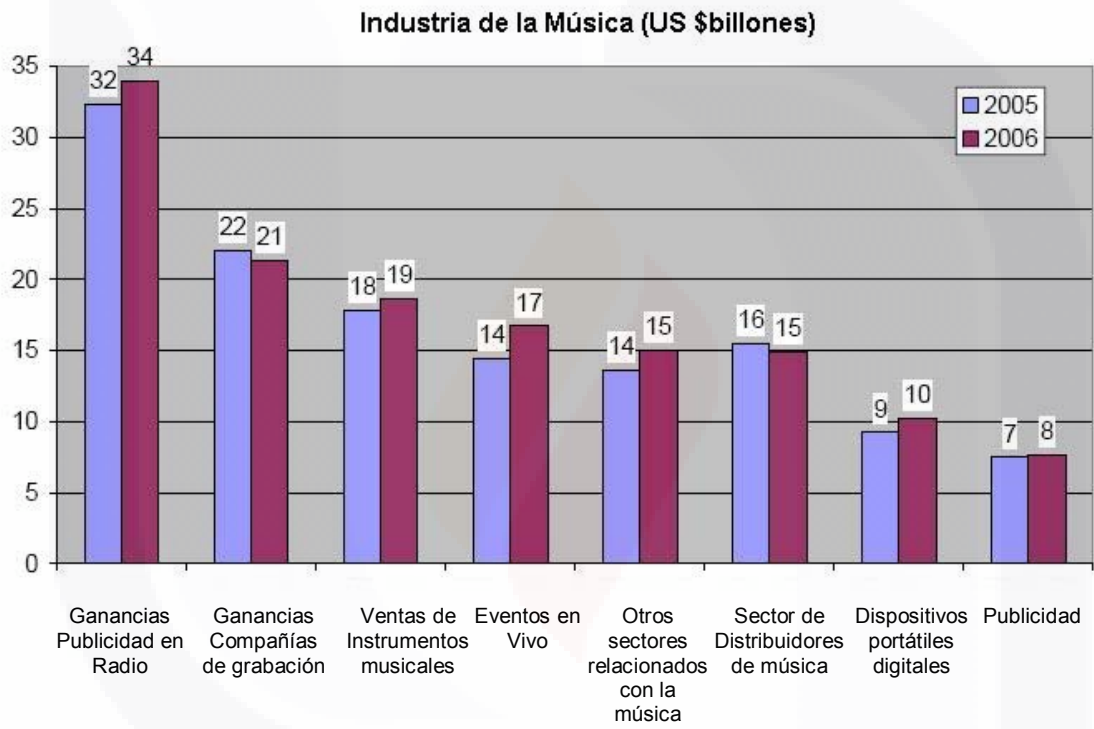
El sector más grande sostenido por las ventas de música grabada es el mercado global de publicidad comercial en radio, cuyo valor fue de 34 billones de dólares en 2006. Las compañías de grabación proporcionan a las estaciones de radio con el contenido que ellas necesitan para atraer a la audiencia que los publicistas quieren alcanzar. De cualquier forma con solo el 1% de los ingresos por publicidad fluyendo hacia las compañías de grabación, o tan solo 190 millones en pago de derechos de las radiodifusoras a los productores en 2006, la radio en la actualidad obtiene grandes beneficios en términos económicos de la música grabada.

Las ventas físicas y digitales de productos de música grabada decrecieron en 5% en 2006, aun así los ingresos por pago de derechos y licenciamiento creció fuertemente. De manera global el sector de la música grabada experimento una ligera caída comparado a 2005.

Los eventos en vivo representan un sector con un rápido crecimiento estimado en 17 billones en 2006, 16% más de lo reportado en 2005. Los patrocinadores y comerciantes son nuevos y con ganancias crecientes provenientes de este sector, las cuales se estiman en un 30% de los ingresos del sector.

Nada ilustra más la importancia de la música grabada a otros sectores que el gran crecimiento en dispositivos portátiles para música digital. La firma de investigación IDC estimó el valor de este sector en 10 billones en 2006, 11% más que en 2005.

La siguiente gráfica ilustra la industria de la música en su más amplio sentido para los años 2005 y 2006 en billones de dólares.



Gráfica 9. Industria de la Música

Fuente: IFPI (2006)

En particular para México las ventas totales en 2006 de productos de música tanto física como digital fue de 236 millones de dólares (IFPI, 2006), 10% menos que el año anterior. De este total el 4% representa las ventas de productos digitales de música.

4.2 Servicios

En Cuarto Bemol ofrecemos servicios de grabación, mezcla, masterización, edición, normalización y transfer; contamos con las instalaciones y el equipo diseñado para realizar grabaciones de calidad profesional desde un anuncio publicitario para radio o canciones para promoción, producciones musicales y reemplazo de audio en videos.

4.3 Clientes

Nuestros clientes se encuentran agrupados básicamente en dos rubros muy importantes:

- Comunicadores, publicistas y emisoras (broadcasting).
- Ejecutantes del género musical y músico vocal.

Dentro del primero se encuentran las personas que trabajan en el área de proceso de productos para canciones y anuncios publicitarios, edición de audio de video, edición de audio de presentaciones multimedia, conferencias, seminarios, talleres, pláticas y libros de audio. También a la industria de la radio, televisión, empresas en general con necesidades de edición de audio para videos y/o presentaciones las cuales pueden ser: educativas, gubernamentales, iglesias y gente entusiasta en cualquiera de las áreas anteriores.

Por otro lado, dentro del segundo rubro, los clientes pueden agruparse en cantantes, músicos solistas, duetos, tríos, cuartetos y grupos musicales y corales de todos los géneros.

Así los clientes potenciales se pueden resumir de la siguiente manera:

- Radio y televisión.
- Empresas, instituciones y personas que requieren grabar audio para conferencias, seminarios, talleres y/o pláticas.
- Escuelas y/o educadores que utilizan recursos de audio.
- Cantantes.
- Músicos solistas.
- Grupos de cualquier género musical.

Todos ellos ubicados principalmente en la región que comprende Aguascalientes, norte de Jalisco, y Zacatecas.

En particular para el primer año de operaciones del estudio de grabación, los clientes que tienen programado la grabación de una nueva producción musical, o el masterizado de algún material, han sido contactados de manera directa, por una relación personal y familiar de varios años, con el dueño del estudio de grabación y la autora del presente trabajo, a título confidencial se han estado haciendo ya trabajos y ensayos de algunas piezas y musicalización de videos y dramatizaciones educativas, de manera demostrativa tanto en pruebas como en productos finales; es decir, se cuenta con una cartera de clientes aunque muy estrecha, pero se finca en la confianza y en costos atractivos.

En lo referente a anuncios de radio, se tiene establecido el contacto con clientes potenciales, dueños de empresas dedicadas a la organización de eventos y que por la naturaleza de su negocio destinan una cantidad considerable de recursos, para publicitar eventos que organizan periódicamente; el principal interés de tales clientes, es la grabación de anuncios que posteriormente se transmitan por radio y televisión local.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Nuestros clientes potenciales tendrán la certidumbre de que se les proporcionará un servicio profesional, de calidad, y el precio que pagarán por él es conveniente. Además, nuestra tecnología, conocimientos, atención al cliente e instalaciones estarán mejor posicionadas que la de nuestros competidores, lo que permite tomar ventaja, de las opciones existentes entre los consumidores y atraer a los nuevos de estos que estén entrando al mercado.

4.4 Competencia

Competencia directa en la región

En la región que comprende Aguascalientes, norte de Jalisco y sur de Zacatecas, existen pocos estudios de grabación para esta región cada vez más creciente y exigente de servicios de grabación de audio. Los estudios locales han sido formados por la iniciativa de aficionados y entusiastas que no cuentan con la preparación profesional necesaria.

Competencia directa fuera de la región

La competencia más importante fuera de la región se ubica principalmente en el DF., Estado de México, Guadalajara y Monterrey, y sus costos en general son muy elevados.

De manera inicial no se pretende ser competencia de dichos estudios, sino más bien atender las necesidades de la región.

A continuación se muestran los diferentes estudios de grabación en el estado de Aguascalientes.

1. Estudio de Grabación "VILMA". Dirección: Viñedos Santa Teresa 140, Col. Ex Viñedos de Guadalupe.
2. Centro Musical México Contemporáneo. Dirección: Fuente de las C 202, Col. Jardines de las Fuentes.
3. Estudio B. Dirección: Colonia Gremial

Como se puede ver, existen pocos estudios de grabación para una región creciente y que además cada día demanda mejores instalaciones y profesionalismo de los servicios de un estudio de grabación.

Competencia Indirecta

La competencia indirecta básicamente se encuentra en las estaciones de radio y televisión que cuentan con instalaciones para producir sus propios contenidos. No forma parte de sus intereses utilizar sus instalaciones para captar el mercado de la región y ofrecer servicios de grabación de audio profesional.

Análisis FODA

Los estudios de grabación actuales requieren el manejo de 4 áreas de especialidad muy importantes que concurren en un servicio más profesional que el mercado demanda: Sistemas computacionales, Electrónica, Acústica de interiores y Operación de audio digital y analógico.

La experiencia de muchos de los músicos que han grabado en los estudios locales, dejan ver la dolencia de conocimientos de las áreas de Sistemas Computacionales, Electrónica y Acústica de interiores.

Los equipos modernos requieren el conocimiento total de de los sistemas operativos de las computadoras que se utilizan en la actualidad para su correcta optimización y desempeño, así como del conocimiento de las mejores configuraciones de hardware de los equipos de cómputo para procesar y almacenar sonido digital. Es aquí donde la especialidad de los Sistemas Computacionales juega un rol muy importante para tener las mejores grabaciones de sonido digital.

La especialidad de la Electrónica es muy necesaria durante la operación de un estudio de grabación, ya que permite comprender los parámetros eléctricos que operan los equipos de captura, procesamiento y grabación de audio, tanto digital como analógico. Permite el mejor diseño del cableado de la sala de control y cuarto de grabación, así como la mejor selección y configuración de equipos. Y además ofrecer soluciones oportunas a aquellos clientes que soliciten configuraciones especiales de sus instrumentos musicales y equipos digitales.

El conocimiento de la Acústica significa un valor que rebasa por mucho la competencia de los diferentes estudios de grabación, ya que permite optimizar las características de reverberación y decaimiento de las ondas sonoras para capturar la intensidad, altura, color y ataque reproducidas por la voz humana e instrumentos musicales. Además, el cuarto de control debe tener las mejores

condiciones de aislamiento y acondicionamiento acústico con el fin disminuir atenuaciones de ciertas frecuencias para tener la mejor reproducción en todo el rango de las frecuencias audibles.

También el conocimiento profesional de la acústica de interiores permite manejar mucho más alternativas para obtener los mejores sonidos que se pueden obtener de la voz humana y de los instrumentos musicales de los clientes.

El conocimiento de la operación de audio digital y analógico al momento de la grabación es una de las partes medulares del trabajo en el estudio, ya que permite explotar las capacidades de los equipos de grabación al 100% y capturar el mejor sonido de los clientes a través del manejo de los equipos y del software de edición y captura de audio digital. Por otro lado, cabe mencionar que el conocimiento de los operadores de audio de los diferentes estudios de grabación de la localidad se remonta únicamente a la experiencia empírica del manejo de los equipos que han tenido a su disposición, y carecen de una capacitación adecuada y de una actitud de mejora profesional al quedarse estancados y no buscar una capacitación continua que los mantenga a la vanguardia.

Nuestras fortalezas nos permitirán tomar ventaja de las oportunidades en el mercado. Nuestra tecnología, conocimientos, atención al cliente e instalaciones están mucho mejor posicionadas que la de nuestros rivales para tomar ventaja del descontento actual entre consumidores y atraer a los nuevos consumidores que están entrando al mercado. Nuestros bajos costos de producción nos permitirá promover actividades de ofertas de precio, y nuestra habilidad de expandir rápidamente la producción asegura que no perderemos demanda creada.

Mitigaremos nuestras debilidades y amenazas a través de nuestros costos fijos bajos, así como a través de la retención de propiedad intelectual y el “know-how” que, en caso de ser necesario, podría ser fácilmente transmitido. También

seremos menos susceptibles a competencia de precios debido a los bajos costos de operación de nuestra nueva tecnología.

Las Fortalezas y Debilidades internas de la empresa, así como, las Oportunidades y Amenazas externas que afronta, se pueden resumir en la tabla que se muestra a continuación:

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superioridad tecnológica. • Conocimientos profesionales de cómputo, electrónica, acústica y operación de audio. • Atención al cliente. • Instalaciones. • Gerencia profesional. • Bajos costos de operación. • Secreto profesional 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento continuo del mercado. • Nuevos clientes entrando al mercado. • Pocos estudios en la región.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • De manera inicial no se ofrecerá el servicio de duplicado y producción de CDs. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia sostenida de precios en el sector afectaría los márgenes. • Piratería.

Tabla 5. Análisis FODA

Misión

Nuestra misión es ofrecer servicios de calidad a precios accesibles, siendo esto posible gracias a la combinación de equipo de audio de alta calidad y el trabajo de profesionales del medio con conocimientos y experiencia necesarios para ofrecer soluciones integrales a grupos musicales y artistas de todos los géneros, agencias de publicidad, productoras de vídeo y multimedia para lograr la producción que están buscando.

Visión

Nuestra visión es ser una empresa rentable, financieramente estable y sólida. Con una perspectiva de crecimiento equilibrado y sostenido a largo plazo, siendo una fuente de trabajo consistente, que brinde oportunidades de desarrollo a todos los miembros de su organización. Lo anterior basado en el servicio al cliente con calidad y eficiencia, proyectando en todo momento la filosofía de productividad de la empresa.

Valores y responsabilidad social

La responsabilidad social del estudio de grabación "Cuarto Bemol" es promover y establecer como prioridad la calidad de vida en la empresa proporcionando un ambiente de trabajo favorable estimulante, seguro y creativo en el que todos sus miembros interactúan bajo bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional contribuyendo a que alcancen una mejor calidad de vida.

Los valores de la empresa que rigen las normas de conductas en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con constante cumplimiento de su Misión son:

- Honestidad
- Confiabilidad
- Integridad
- Respeto
- Calidad
- Actitud de Servicio
- Trabajo en equipo

4.5 Estrategia de Mercadotecnia

1. Enfatizar el servicio.

Necesitamos establecer nuestra oferta de servicios como una alternativa clara y viable para nuestro mercado objetivo.

2. Construir un negocio basado en las relaciones.

Construir relaciones a largo plazo con los clientes, no solo transacciones de una sola vez con cliente. Debemos hacerles entender el valor de la relación.

3. Enfocarnos en el mercado objetivo.

Necesitamos enfocar nuestras ofertas en los grupos musicales, cantantes y músicos locales como el segmento de mercado principal que debemos poseer.

4. Diferenciarse y cumplir la promesa.

No podemos únicamente vender servicio, también debemos cumplir. Debemos asegurarnos que contamos con el negocio del conocimiento intensivo y el negocio del servicio intensivo que decimos ser.

4.5.1 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción que se ha diseñado para el estudio de grabación Cuarto Bemol incluye los puntos que a continuación se describen.

1. Elaborar y enviar cartas de presentación con la información de los servicios que se ofrecen en el estudio de grabación a clientes potenciales.
2. Diseño e impresión de tarjetas de presentación y posters publicitarios para colocarlos en tiendas y escuelas de música de la región.
3. Contratar un espacio dentro del directorio Telmex en la sección de audio.

4. Diseño de un sitio web donde se den a conocer los servicios del estudio de grabación, detalles de los equipos que se manejan, fotografías de las instalaciones, datos de contacto entre los datos más importantes.

5. Registro en el Directorio de la Industria de la Música y el Espectáculo.

Directorio de la Industria de la Música y el Espectáculo es una herramienta creada para contribuir a facilitar la consulta y búsqueda de proveedores de productos y servicios, estudios de grabación, compañías de venta y renta de audio, video, iluminación, instrumentos musicales, escenarios, efectos especiales, plantas generadoras de AC, transporte, puntos de venta, escuelas, oficinas de promoción, producción y representación artística.

Su distribución es nacional en los puntos de venta Musitech (distribuidores de sound:check y music:life): tiendas, escuelas, estudios, compañías y centros de espectáculos; así como en locales cerrados como tiendas departamentales y de autoservicio.

El perfil del lector es todos los profesionales que conforman la industria de la música y el espectáculo en la República Mexicana y principales plazas en América Latina.

4.5.2 Presupuesto promocional

El presupuesto anual estimado basado en la estrategia descrita en la sección anterior es de 4505 pesos y se detalla a continuación:

	Costo (Pesos)
Promoción en Internet	
Hospedaje del sitio Web	800
Registro de nombre de dominio	335
Promoción Impresa	
Directorio Telefónico	1000
Tarjetas de presentación	370
Posters para Tiendas y Escuelas	1000
Cartas de presentación	1000
Presupuesto anual	4505

Tabla 6. Presupuesto promocional

4.5.3 Estrategia de fijación de precios

Se debe cobrar adecuadamente por los servicios de alta calidad así como por los buenos resultados que se ofrecen en el estudio de grabación. El mercado no puede aguantar precios altos ya que los clientes se sienten utilizados cuando ven el mismo servicio a un precio más bajo en otros estudios de grabación. El esquema que se utilizará será fijar un precio de 300 pesos por hora ya sea para grabación, mezcla o masterización.

4.5.4 Previsión de ventas

Para el primer año de operaciones se ha establecido contacto con 3 productores, cada uno de ellos maneja 2 grupos musicales o solistas que planean grabar una nueva producción musical para el siguiente año. Se considera que cada producción estará compuesta por 12 temas. Derivado de lo anterior se estiman grabar 72 temas en el estudio.

En promedio cada tema se graba en 9 horas y a esto se agregan 3 horas mas de edición y masterización lo cual nos da un total de 864 horas en estudio.

Por otro lado se considera para el primer año la grabación de 25 anuncios para radio y para cada uno de ellos un promedio de 2 horas de grabación más 1 hora de edición y masterización lo cual nos da un total de 75 horas en estudio.

Por lo cual se prevé que de acuerdo a la estrategia de precios establecida que es de 300 pesos por hora en estudio, se tendrán ingresos por 259 200 pesos derivados de la grabación de 6 nuevos proyectos musicales y 22 500 pesos de la grabación de 25 anuncios de radio. Lo cual nos da un ingreso total estimado anual de 281 700 pesos.

Lo anterior se muestra en la siguiente tabla:

	Año 1
Horas en estudio estimadas por proyectos musicales	864
Horas en estudio estimadas por anuncios de radio	75
Horas totales estimadas	939
Costo por hora	300 pesos
Ingresos estimados	281,700 pesos

Tabla 7. Previsión de ventas

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para los siguientes ejercicios, se estima un crecimiento en los ingresos de entre un 10% para el segundo y 25% para el tercero, años de operación respectivamente. Lo anterior está basado en varios factores de influencia económica y de mercadeo, entre otros:

- La inflación para ambos periodos se espera que llegue a un rango del 7% al 9%.
- Los servicios de energía tienden al alza o al menos a la disminución del subsidio respectivo calculado en términos del 11% anual.
- Algunos de los insumos utilizados en el estudio de grabación son importados y su precio va con el tipo de cambio USD y otras divisas, en función del peso mexicano. Calculando que en el término de 20 meses no suba mas allá de entre un 2% y 3%.
- El propio mercado, por parte de los competidores, tiende a presentar una elevación gradual o repentina de los precios, en periodos de mediano y largo plazo.
- La penetración en el mercado, como meta prioritaria es ir expandiendo plazas, usuarios y la puesta en marcha de un plan adicional de diversificación de servicios.

5. Plan de Operaciones

5.1 Marco Jurídico

La empresa se registrará ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dentro del régimen de persona física con actividad empresarial y se solicitarán al municipio los premisos pertinentes para el establecimiento del nuevo negocio a través del Programa UNO promovido por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Aguascalientes y que va dirigido a todas las empresas de bajo impacto ambiental, de seguridad y reglamentario, con el fin de que en un sólo día, lugar y con un solo formato se realicen los trámites necesarios para iniciar actividades empresariales, garantizando certeza y seguridad jurídica a todas las partes que intervienen. El Programa UNO se ha consolidado gracias al apoyo de los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, para que de manera rápida y segura se realicen los cinco trámites que lo conforman:

1. Alta en Hacienda (registro federal de contribuyentes, RFC- altas y cambios).
2. Permiso de uso de suelo (constancia de alineamiento y compatibilidad urbanística).
3. Licencia municipal no reglamentada (licencia municipal de giros no reglamentados).
4. Avisos de apertura ante el ISEA (aviso de apertura de establecimientos, bienes y servicios).
5. Cuestionario de información básica ambiental (cuestionario de información básica ambiental).

Por lo que respecta a obligaciones legales de tipo laboral como son las prestaciones de seguridad y previsión social, en esta primera etapa del proyecto no se considera el contratar personal subordinado.

5.2 Localización de las instalaciones

Las instalaciones del estudio de grabación “Cuarto Bemol” se tienen proyectadas de acuerdo a la siguiente distribución:



Sala de Control

Dimensiones: 3m x 3.5m

Sala de Grabación

Dimensiones: 3m x 3.5m

Sala de usos múltiples

Dimensiones: 3m x 3.5m

Recepción

Dimensiones: 3m x 2m

Sala de Descanso

Dimensiones: 3m x 5m

Sala de control

La Sala de Control del estudio estará realizada con los materiales más apropiados que le confieren una acústica muy natural. Este es el cerebro tecnológico de nuestras instalaciones. Desde esta sala el ingeniero de sonido le da vida a las más variadas producciones de audio.

Sala de grabación

Esta sala estará diseñada para la grabación de voz e instrumentos musicales, contará con suficiente espacio para trabajar cómodamente y será acondicionada para proporcionar una acústica y un aislamiento excelente.

Sala de usos múltiples

Esta sala contará con suficiente espacio para trabajar cómodamente ya sea como sala de ensayos, juntas de trabajo o sala de capacitación.

Sala de Descanso

Un momento de relajación permite que el oído descanse para poder continuar trabajando, las personas que no están interviniendo en ese momento en la producción, encuentran esta sala muy cómoda y pueden sentirse en un ambiente totalmente diferente al de la sala de grabación.

Cafetería

Creada especialmente para la comodidad y bienestar de nuestros clientes, en ella, nuestros clientes sentirán el mismo confort que estando en casa, atendidos con calidez y amabilidad.

5.3 Acondicionamiento acústico de las instalaciones

El cuarto de control y la sala de grabación requieren de aislamiento y acondicionamiento acústico.

El aislamiento acústico se refiere a separar el sonido exterior del interior, de tal manera que el “ruido” exterior no sea captado durante las grabaciones. Para ello se deben utilizar materiales que cuenten con un coeficiente de absorción adecuado en el rango de frecuencias audibles que van de los 60hz a los 16 khz. Para ello se utilizará una combinación de hojas de diferentes materiales que se añadirán a las paredes del cuarto de control y sala de grabación. Además también las puertas deberán estar formadas por un tambor más grueso con la combinación de los mismos materiales de los muros que permitirán un aislamiento acústico adecuado. El marco de las puertas deberá tener un empaque plástico que permita un sello adecuado y así evitar cualquier tipo de filtración del ruido externo.

Una vez que se tiene el aislamiento acústico adecuado, se debe realizar el acondicionamiento acústico, el cual consistirá en la colocación de un material extra a los muros y colocar paneles especiales para tener las mejores condiciones para la transmisión de las ondas sonoras a grabar.

El piso deberá llevar un material que impida la transmisión de las vibraciones mecánicas hacia los micrófonos, para ello se debe colocar un material plástico especial sobre el piso y enseguida alfombra.

El muro que divide el cuarto de control y la sala de grabación contará con una ventana de vidrio doble para mantener el aislamiento acústico adecuado y facilitar la comunicación del operador de audio y de las personas que se encuentren en sesión de grabación.



5.4 Equipos en el cuarto de control y sala de grabación

La sala de control es el cuarto de máquinas donde se localizan todos los equipos necesarios para la grabación de audio. Los equipos de la sala de grabación y del cuarto de control se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Micrófonos
- Equipos de captura de audio
- Equipo de mezcla
- Equipo de procesamiento y efectos
- Monitores de referencia
- Equipo de cómputo

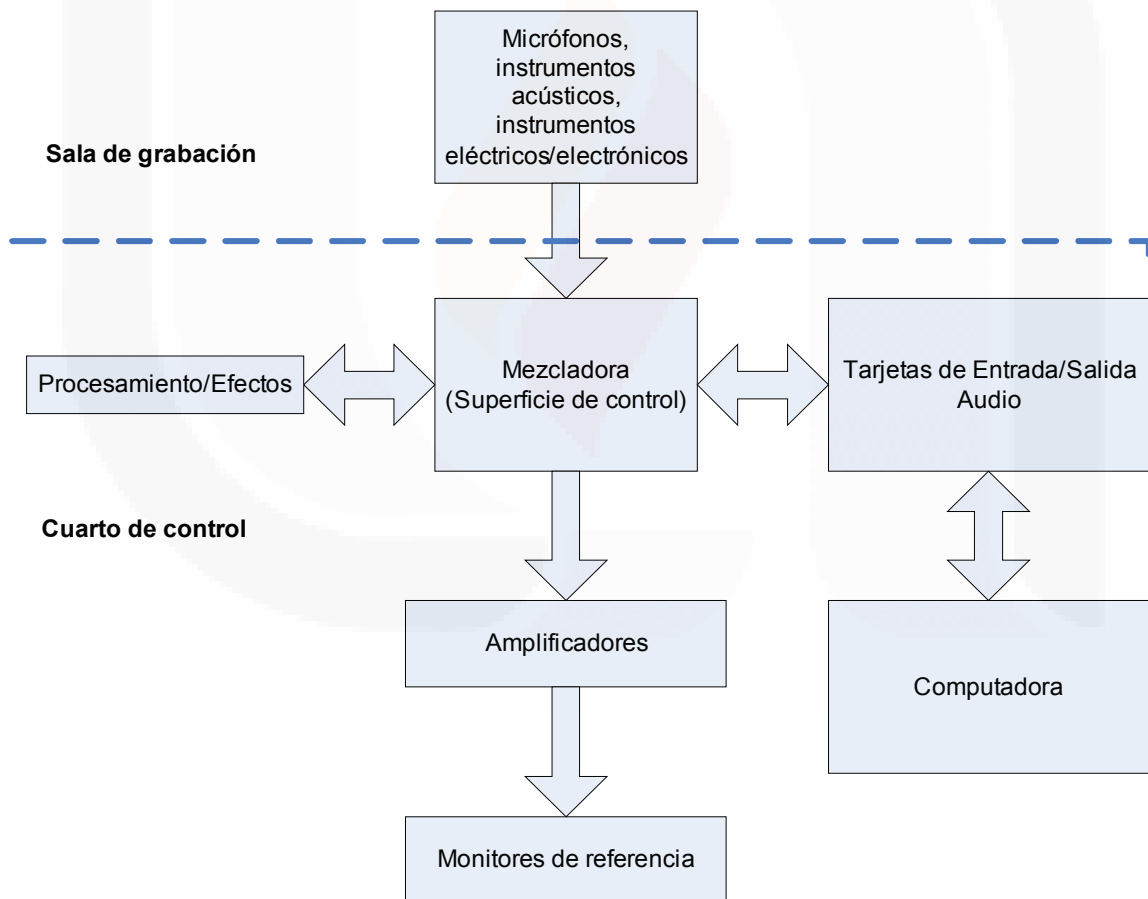


Figura 5. Distribución de equipo en el estudio de grabación

Micrófonos

Son los transductores de las ondas sonoras a señales eléctricas a través de los cuales se capturarán las voces y los sonidos de los instrumentos acústicos.

Los micrófonos podemos clasificarlos de acuerdo a su principio en:

- Micrófonos de condensador
- Micrófonos dinámicos

Y en ambas clasificaciones de acuerdo a su patrón de captura en:

- Tipo cardiode
- Tipo direccional
- Tipo unidireccional
- Tipo figura 8.

Cada micrófono dependiendo de su clasificación y del tipo de patrón, se usará de manera adecuada para cada tipo de grabación utilizando las técnicas adecuadas de microfonía, es decir, las técnicas para la posición y/o posiciones de micrófonos para la grabación.

Los micrófonos, así como los instrumentos acústicos, instrumentos eléctricos y electrónicos son colocados en la sala de grabación.

Equipo de captura de audio

Estas son las tarjetas electrónicas especializadas para captar cada una de las señales de audio proporcionadas por la mezcladora. Estas tarjetas deben de ser de la mejor calidad para que las voces y los instrumentos sean grabados de la manera más fiel. Esta tarjeta debe de contar con una frecuencia de muestreo de la señal de audio de 192khz a 24 bits.

El equipo de captura de audio también debe tener la capacidad de comunicar señales MIDI, digital óptica, digital coaxial y señales de sincronía.

Equipo de mezcla

Este equipo está constituido por la mezcladora (Superficie de control) en combinación con el software del equipo de cómputo. La función de este equipo es dar los niveles adecuados de sonido de cada uno de los canales que se grabarán. Este equipo debe contar, como mínimo, con 16 canales y debe aceptar la conexión de micrófonos dinámicos y de condensador.

Equipo de procesamiento y efectos

Este equipo también es conocido como periféricos, y se utilizan para modificar las características del audio para agregar efectos como: retardos, ecos, voces, ecualización, filtros, reverberación, cambio de fase, limitadores, emuladores de instrumentos, preamplificación, sonido envolvente entre otros.

Monitores de referencia

Los monitores de referencia se utilizan exclusivamente en el cuarto de control y se utilizan para reproducir el audio grabado con el propósito de ajustar los niveles de sonido, los parámetros de frecuencia y fase para tener el nivel más óptimo de claridad del sonido. Estos equipos deben tener una potencia máxima para las dimensiones de nuestro cuarto de control de 60 watts RMS y debe ser capaz de reproducir sistemas de 2, 2.1, 4.1, 5.1 y 7.1 canales. En un ancho de banda de 20hz a 25 khz.

Equipo de cómputo

Este equipo también es conocido por sus siglas en inglés como DAW (“Digital Audio Workstation”). El equipo de cómputo es utilizado para la grabación y almacenamiento digital, edición de audio y masterización. Aquí es donde se encuentra el software especializado para tales tareas.

Este equipo recibe las señales de audio a través de las tarjetas de captura de audio. Utilizando comunicaciones de alta velocidad como USB, FireWire, Este equipo debe tener las capacidades adecuadas en el microprocesador, memoria de video, memoria de procesamiento, capacidad de almacenamiento y velocidad de disco duro para tener una estación de trabajo.

5.5 Software

En el estudio de grabación se utilizará SONAR de Cakewalk y ProTools de DigiDesign que son los principales desarrolladores de mundo de productos para la creación y grabación. Con este software se consigue una experiencia notable en cada paso de la producción, desde su entorno, abierto y personalizable, a intuitivas herramientas de edición y creación musical, a la mezcla limpia, edición y masterización, con la mejor calidad de audio.

SONAR y ProTools cuentan con las siguientes características:

- Grabación multicanal ilimitada.
- Secuenciadores.
- Herramientas MIDI de última generación.
- Comunicación abierta con las superficies de control.
- Compatibilidad para tarjetas capturadoras de audio
- Miles de instrumentos emulados

- Efectos, analizadores y procesamiento de audio desde 1 hasta 7.1 canales.
- Soporte de procesamiento de audio a 64 bits
- Soporte de captura de audio hasta 192 khz de frecuencia de muestreo a 24 bits.
- Opciones de formato de archivo para la importación / exportación a todos los formatos de audio
- Creación y captura de CD de audio.
- Herramientas para la carga y presentación de música online.
- Soporte de instrumentos DirectX, VST, DXI, VSTi, MFX y ReWire, RTA.
- Edición de audio para películas y videojuegos.

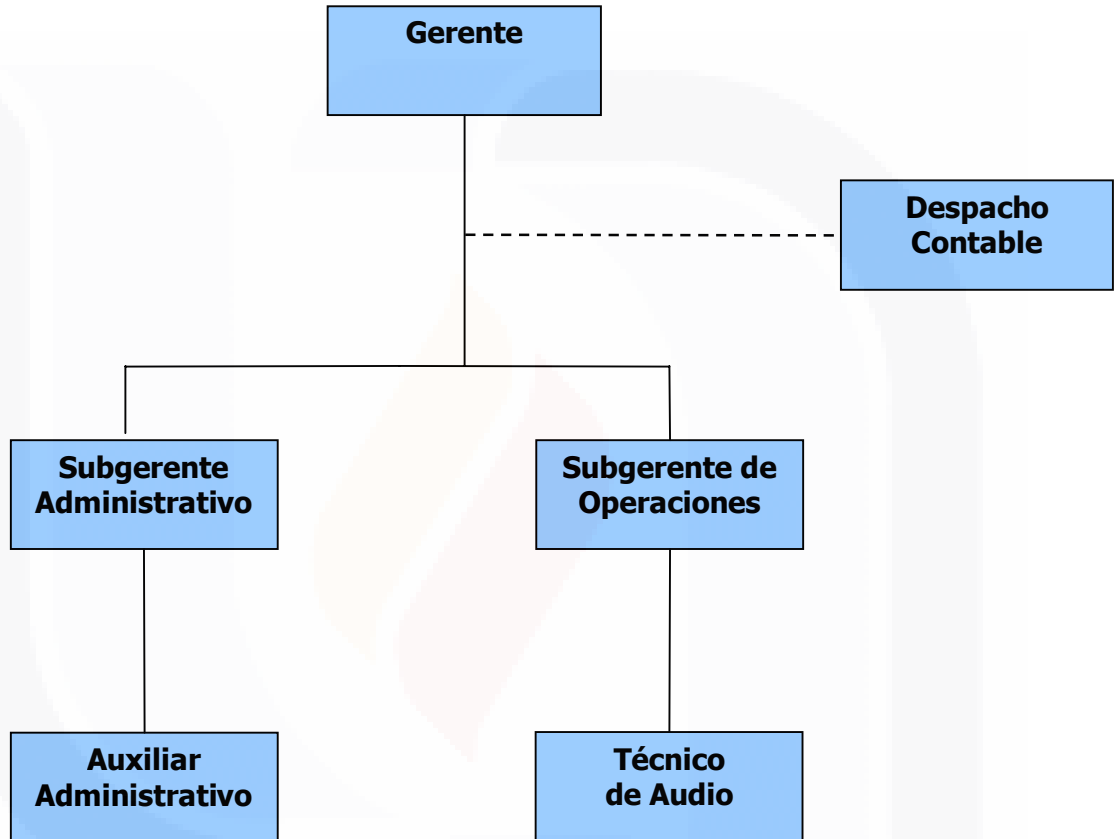
6. Gestión y organización

6.1 Asistencia profesional y de consultoría

En lo referente servicios contables y asesoría fiscal se tiene considerado contratar los servicios del despacho Consultores Fiscales S.C.; el cual llevará la Contabilidad general del estudio de grabación, realizará el calculo, formulación y presentación de las declaraciones de pagos provisionales mensuales y las anuales informativa y definitiva; así mismo emitirá los estados financieros periódicos del negocio.

Eventualmente si hay obligaciones laborales, de seguridad y previsión social, estará en términos de presentar un plan para su cumplimiento.

6.2 Estructura de la organización



7. Plan Financiero

7.1 Inversión inicial

El total de la inversión inicial es de 220,082 pesos, lo cual incluye los materiales para el acondicionamiento y aislamiento acústico de las instalaciones, los equipos necesarios para las salas de control y grabación, así como el software y mobiliario requeridos. Esto se detalla en la siguiente tabla:

Categoría	Concepto	Costo (pesos)
Otros Activos Fijos	Materiales para aislamiento y acondicionamiento acústico en muros	23,400
Otros Activos Fijos	Materiales para aislamiento acústico en piso de cuarto de grabación	1,700
Otros Activos Fijos	Materiales para piso de cuarto de control	3,500
Otros Activos Fijos	Puertas de cuarto de control y de cuarto de grabación	6,600
Planta y Maquinaria	Sistema de aire acondicionado	14,400
Planta y Maquinaria	Alimentación eléctrica	22,187
Planta y Maquinaria	Sistema de monitoreo	10512
Planta y Maquinaria	Interfaces de audio	38610
Planta y Maquinaria	Micrófonos	9,370
Planta y Maquinaria	Audífonos	8,000
Planta y Maquinaria	Bases y pedestals	11,971
Planta y Maquinaria	Cableado y adaptadores	15,550
TI / Equipo de Oficina	Software	27,000
TI / Equipo de Oficina	Equipo de Cómputo	20,000
TI / Equipo de Oficina	Mobiliario	7,000

Tabla 8. Inversión Inicial

7.2 Gastos Operativos

Los gastos operativos estimados para la operación del estudio de grabación se detallan en la siguiente tabla:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Salario Ingeniero de Sonido	93,900	103,290	129,113
Oficinas y Rentas	18,000	19,800	21,780
Agua y Luz	6,600	7,260	9,075
Teléfonos	8,400	9,240	10,164
Papelería	1,500	1,650	1,815
Costos de Sitio Web	1,135	1,249	1,373
Asesoría Contable	10,000	11,000	12,100
Gastos de Mercadotecnia	3,370	3,707	4,078
Gastos mensuales	11,909	13,100	15,791
Gastos netos anuales	142,905	157,196	189,498

Tabla 9. Gastos Administrativos

El salario del Ingeniero de Sonido representa una tercera parte del costo por hora que se ha fijado en la estrategia de precios, es decir 100 pesos por hora, por lo cual crece en proporción al número de horas que se rente el estudio de grabación. Para el segundo y tercer año se estimó un incremento del 10% para cada uno de los conceptos a excepción de la energía eléctrica, en el cual se estimó un incremento del 10% para el segundo año y 25% para el tercer año ya este rubro está fuertemente ligado al incremento en ventas que se tiene proyectado para el estudio de grabación de acuerdo a lo descrito en la sección de previsión de ventas de este plan de negocios.

7.3 Balance General Projectado

Año 1	Balance Inicial	Mes												Año 1	Año 2	Año 3	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
ACTIVO																	
Activo Fijo																	
	54,000	52,875	51,773	50,695	49,639	48,605	47,592	46,600	45,630	44,679	43,748	42,837	41,944	41,944	41,944	31,458	23,594
TI / Equipo de Oficina																	
Planta y Maquinaria	128,881	126,196	123,567	120,993	118,472	116,004	113,587	111,221	108,904	106,635	104,414	102,238	100,108	100,108	100,108	75,081	56,311
Otros Activos Fijos	37,200	36,425	35,666	34,923	34,196	33,483	32,786	32,103	31,434	30,779	30,138	29,510	28,895	28,895	28,895	21,671	16,253
	220,081	215,496	211,007	206,611	202,307	198,092	193,965	189,924	185,967	182,093	178,299	174,585	170,948	170,948	170,948	128,211	96,158
Activo Circulante																	
Efectivo	9,919	2,094	13,660	25,226	36,792	48,359	59,925	71,491	83,057	94,624	106,190	117,756	129,322	129,322	129,322	254,952	416,094
Clientes		23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	25,823	32,278
	9,919	25,569	37,135	48,701	60,267	71,834	83,400	94,966	106,532	118,099	129,665	141,231	152,797	152,797	152,797	280,775	448,372
TOTAL ACTIVO	230,000	241,065	248,142	255,312	262,574	269,925	277,365	284,890	292,500	300,191	307,964	315,816	323,745	323,745	408,985	544,530	
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE																	
Pasivo a corto plazo																	
Cuentas por pagar	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,492	5,032
	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,084	4,492	5,032
Capital Contable																	
Patrimonio	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000
Resultado del ejercicio		6,981	7,077	7,170	7,262	7,352	7,439	7,525	7,609	7,692	7,773	7,852	7,929	7,929	7,929	84,832	135,005
Resultados de ejercicios anteriores			6,981	14,058	21,228	28,490	35,842	43,281	50,806	58,416	66,108	73,880	81,732	81,732	81,732	89,661	174,493
	230,000	236,981	244,058	251,228	258,490	265,842	273,281	280,806	288,416	296,108	303,880	311,732	319,661	319,661	319,661	404,493	539,498
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	230,000	241,065	248,142	255,312	262,574	269,925	277,365	284,890	292,500	300,191	307,964	315,816	323,745	323,745	408,985	544,530	

7.4 Estado de Resultados Proyectado

	Año 1												Año 2	Año 3		
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12				
Ventas	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	281,700	309,870	387,338
Gastos de Operación																
Oficinas y Rentas	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000	19,800	21,780
Salarios	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	93,900	103,290	129,113
Agua y Luz	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6,600	7,260	9,075
Teléfonos	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400	9,240	10,164
Papelería	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1,500	1,650	1,815
Costos de Sitio Web	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1,135	1,249	1,373
Asesoría Contable	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10,000	11,000	12,100
Gastos de Mercadotecnia	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	3,370	3,707	4,078
	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	142,905	157,196	189,498
Depreciación	4,585	4,490	4,396	4,304	4,215	4,127	4,041	3,957	3,874	3,794	3,715	3,637	3,563	49,134	42,737	32,053
Utilidades de operación	6,981	7,077	7,170	7,262	7,352	7,439	7,525	7,609	7,692	7,773	7,852	7,929	7,929	89,661	109,937	165,787
Utilidades netas antes de impuestos	6,981	7,077	7,170	7,262	7,352	7,439	7,525	7,609	7,692	7,773	7,852	7,929	7,929	89,661	109,937	165,787
ISR															25,105	30,782
Utilidades netas después de impuestos	6,981	7,077	7,170	7,262	7,352	7,439	7,525	7,609	7,692	7,773	7,852	7,929	7,929	89,661	84,832	135,005

Observaciones: Se considera una depreciación del 25% anual en base a la vida útil del equipo que se utiliza en el estudio de grabación.

7.5 Flujo de Efectivo Proyectado

	Mes												Año 1	Año 2	Año 3	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
GENERACION DE EFECTIVO																
Efectivo de Ventas		23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	258,225	307,522	380,883
GENERACION DE EFECTIVO POR PERIODO	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	23,475	258,225	307,522	380,883
SALIDAS DE EFECTIVO																
Gastos Administrative		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	16,500	19,650	21,615
Oficinas y Rentas		7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	93,900	103,290	129,113
Salarios y Obligaciones		550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6,050	7,205	8,924
Agua y Luz		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	7,700	9,170	10,087
Teléfonos		125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1,375	1,638	1,802
Papelería		95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1,040	1,239	1,363
Costos de Sitio Web		833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	9,167	10,916	12,009
Asesoría Contable		281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	3,089	3,679	4,047
Gastos de Mercadotecnia																
Impuestos																
ISR															25,105	30,782
SALIDA DE EFECTIVO POR PERIODO	7,825	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	11,909	138,821	181,882	219,741
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	-7,825	11,566	11,566	11,566	11,566	11,566	11,566	11,566	11,566	11,566	11,566	11,566	11,566	119,404	125,630	161,142
EFFECTIVO INICIAL	9,919	2,094	13,660	25,226	36,792	48,359	59,925	71,491	83,057	94,624	106,190	117,756	129,322	9,918	129,322	254,952
BALANCE DE EFECTIVO	2,094	13,660	25,226	36,792	48,359	59,925	71,491	83,057	94,624	106,190	117,756	129,322	129,322	254,952	254,952	416,094

7.6 Análisis Financiero

El análisis financiero de este plan de negocios incluye las razones financieras, análisis de punto de equilibrio para el primer año, periodo de recuperación de la inversión, valor presente neto e índice de rentabilidad y cada uno se detalla en las siguientes secciones.

7.6.1 Razones Financieras

La siguiente tabla muestra el cálculo de las razones de solvencia, estabilidad y productividad que se consideraron para el análisis de este proyecto.

RAZONES	CIFRA CONVENCIONAL	Año 1	Año 2	Año 3
DE SOLVENCIA				
Activo circulante entre pasivo circulante	2 a 1	37.4	62.5	89.1
DE ESTABILIDAD				
Capital Contable a Pasivo Total	1 a 1	78.3	90.0	107.2
Pasivo total entre activo total	3 a 1	0.01	0.01	0.01
DE PRODUCTIVIDAD				
Utilidad de operación entre activo total	0.12	0.3	0.3	0.3
Utilidad neta a ventas netas	0.08	0.3	0.4	0.4
Ventas netas a activo fijo	1.55	1.6	2.4	4.0
Utilidad neta a capital contable	0.14	0.3	0.3	0.3

Tabla 10. Razones Financieras

7.6.2 Punto de Equilibrio

La siguiente tabla muestra la predeterminación del punto de equilibrio en ventas generado con datos estimados del primer año de operaciones del estudio de grabación.

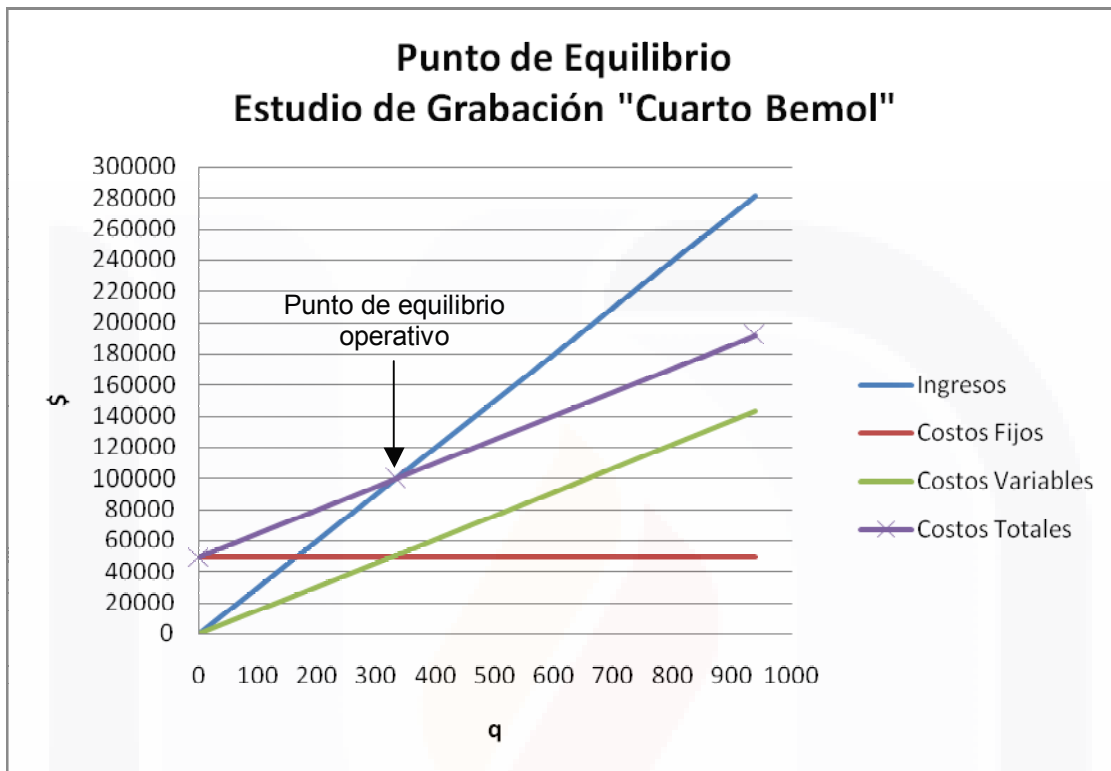
P de C	Ingresos		Costos Fijos		Costos Variables		Costos Totales	
	\$(pesos)	q	\$(pesos)	q	\$(pesos)	q	\$(pesos)	q
A	0	0	49,134	0	0	0	49,134	0
B	99,723	332	49,134	332	50,589	332	99,723	332
C	281,700	939	49,134	939	142,905	939	192,039	939

Tabla 11. Punto de equilibrio para el primer año de operaciones

$$\text{Ingresos de Equilibrio} = (49134 / (1 - (142905 / 281700))) = 99723$$

$$q = 99723 / 300 = 332$$

El punto de equilibrio generado con los indicadores del primer año de operaciones del estudio de grabación, se da en 332 horas de servicio con ventas por 99723 pesos.



Gráfica 10. Punto de equilibrio

7.6.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

La inversión inicial para el estudio de grabación es de 230,000 pesos. Si tomamos del Estado de Resultados proyectado las utilidades después de impuestos tenemos la siguiente información:

	Utilidades netas después de impuestos	Utilidades acumuladas
Año 1	89,661	89,661
Año 2	84,832	174,494
Año 3	135,005	309,498

Tabla 12. Utilidades netas y acumuladas después de impuestos

Al segundo año de operaciones tenemos un acumulado de 174,494 pesos por lo que se observa que el periodo de recuperación de la inversión se da en el tercer año, si obtenemos un promedio mensual de las utilidades del tercer año podemos observar que es en el quinto mes cuando se recupera la inversión; es decir, en 2 años y 5 meses se recupera la inversión inicial.

7.6.4 Valor Presente Neto (VPN)

Para el cálculo del Valor Presente Neto se utilizó como base la tasa de CETES 365 días (al 30 de Septiembre de 2007) más 3 puntos, por lo cual se considerará como tasa de descuento 11%.

	Entrada de capital (pesos)	Valor Presente (pesos)
Año 1	89,661	80,785
Año 2	84,832	68,884
Año 3	135,005	98,689
	VP de entradas de efectivo	248,357
	- Inversión inicial	230,000
	Valor Presente Neto	18,357

Tabla 13. Valor Presente Neto

Derivado del análisis anterior podemos esperar que el proyecto optimice la inversión en 18357 pesos a una tasa de descuento del 11%.

7.6.5 Índice de Rentabilidad (IR)

El índice de rentabilidad o índice de beneficio indica el rendimiento monetario por cada peso invertido. En el caso del estudio de grabación tenemos el siguiente análisis:

IR = Valor presente de las entradas de capital / inversión inicial

IR = 248357/230000

IR = 1.08

Ya que $IR \geq 1$ se considera que el proyecto del estudio de grabación para efectos financieros está en el rango de aceptación.

8. Apéndices

A. Aislamiento y acondicionamiento acústico

A continuación se listan los materiales que se emplearán para el aislamiento y acondicionamiento acústico así como los costos para cada uno de ellos.

Muros

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
25	Hoja de tablaroca 1,22 x 2,44 m 12,7 mm espesor	\$110.00	\$2,750.00
25	Celotex 1,22 x 2,44 m 12,7 mm espesor	\$80.00	\$2,000.00
25	Poliuretano 1,22 x 2,44 m 25,4 mm espesor	\$60.00	\$1,500.00
13	Triplay de maple 1,22 x 2,44 m 10 mm espesor	\$250.00	\$3,250.00
14	Panel de absorción 0.5 NRC 0,6 x 1,2 m 25,5 mm espesor	\$500.00	\$7,000.00
1	Ventana de vidrio doble de 1,5 x 2 m	\$3,500.00	\$3,500.00
1	Pintura vinílica	\$300.00	\$300.00
1	Sellador para aplicar pintura vinílica	\$100.00	\$100.00
1	Instalación	\$5,000.00	\$5,000.00
		Total	\$25,400.00

Piso del cuarto de grabación

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
4	Hoja de FOAMY 1,22 x 2,44 m 19 mm espesor, baja dureza	\$250.00	\$1,000.00
14	Metro cuadrado de alfombra de alto tráfico	\$50.00	\$700.00

		Total	\$1,700.00
--	--	--------------	-------------------

Piso del cuarto de control

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
14	Metro cuadrado de piso laminado de madera	\$250.00	\$3,500.00
		Total	\$3,500.00

Puertas de cuarto de control y de cuarto de grabación

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
2	Puerta de de 0,90 m X 2,10 m con vidrio doble	\$3,000.00	\$6,000.00
2	Chapas	\$300.00	\$600.00
		Total	\$6,600.00

Sistema de aire acondicionado

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Multisplit ultrasilencioso, 2 Unidades	\$11,400.00	\$11,400.00
1	Preparación de instalación eléctrica	\$3,000.00	\$3,000.00
		Total	\$14,400.00

B. Equipos para la sala de control

A continuación se listan los equipos que se instalarán en la sala de control así como los costos de cada uno de ellos.

Alimentación eléctrica

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Tierra física especial para protección de equipos	\$4,000.00	\$4,000.00
1	Acondicionador de línea.	\$2,000.00	\$2,000.00
1	Regulador de voltaje	\$9,652.50	\$9,652.50
1	No Break	\$6,534.00	\$6,534.00
		Total	\$22,186.50

Sistema de monitoreo

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Amplificador de audífonos	\$2,079.00	\$2,079.00
1	Amplificador para monitores	\$2,500.00	\$2,500.00
1	Par de monitores de estudio	\$5,940.00	\$5,940.00
		Total	\$10,519.00

Interfaces de audio

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Interface de audio 12IN/12OUT 192Khz	\$26,730.00	\$26,730.00
1	DAW Controller 24 Channel	\$11,880.00	\$11,880.00
		Total	\$38,610.00

Software

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Software SONAR 6 Producer Edition	\$9,000.00	\$9,000.00
1	Digidesign 003 Rack Factory (Protools)	\$18,000.00	\$18,000.00
		Total	\$27,000.00

Equipo de Cómputo

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Procesador Intel Dual Core 6400 2.00GHz 32bits Windows® XP Professional 2GB, DDR2 SDRAM 350 GB SATA, 7200 RPM Panel Plano de 19" 256MB Video 48X CD-ROM y 48X/32X CD-RW/DVD Combo	\$20,000.00	\$20,000.00
		Total	\$20,000.00

Mobiliario

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Banco altura media ajustable	\$500.00	\$500.00
1	Banco altura baja ajustable	\$500.00	\$500.00
1	Escritorio	\$3,500.00	\$3,500.00
1	Silla	\$2,500.00	\$2,500.00
		Total	\$7,000.00

C. Equipos para la sala de grabación

A continuación se listan los equipos que se instalarán en la sala de grabación así como el costo de cada uno de ellos.

Micrófonos

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Micrófono de condensador	\$2,970.00	\$2,970.00
5	Micrófono dinámico unidireccional	\$800.00	\$4,000.00
3	Micrófono dinámico cardiode	\$800.00	\$2,400.00
		Total	\$9,370.00

Audífonos

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
4	Audífonos	\$2,000.00	\$8,000.00
		Total	\$8,000.00

Accesorios (Bases y pedestales)

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Rack de 5 espacios 19"	\$1,500.00	\$1,500.00
1	Rack de 10 espacios 19"	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
2	Filtro anti-POP	\$300.00	\$600.00
10	Stand para micrófono	\$425.00	\$4250.00
3	Atril para partitura	\$400.00	\$1200.00
1	Stand para guitarra	\$225.00	\$225.00
1	Stand para bajo	\$296.00	\$296.00
1	Stand para guitarra acústica	\$200.00	\$200.00
1	Stand para teclado	\$700.00	\$700.00
		Total	\$ 11,971.00

Accesorios (Cableado y adaptadores)

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Snake de 16 canales 6 auxiliares	\$1,500.00	\$1,500.00
5	Caja	\$800.00	\$4000.00
10	Cable para micrófono	\$400.00	\$4000.00
5	Cable para instrumento	\$165.00	\$825.00
10	Cables RCA 6m	\$250.00	\$2500.00
4	Cable MIDI 6m	\$250.00	\$1000.00
		Total	\$13,825.00

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Se considera a la actividad de formular un plan de negocios adecuado, como el paso más importante al inicio de un nuevo negocio. Un plan de negocios con cierto grado de integración y apegado a los elementos del proceso administrativos en términos que se pudieran considerar estratégicos, será la guía para comenzar a administrar el nuevo negocio. Dicho plan requiere contener la información tanto pertinente como suficiente; debe estar bien redactado; contener hechos y estar organizado en secuencia lógica. Aún más, debe contener información que pueda ser verificada. Es importante evitar caer en la ilusión de considerar que el plan de negocios, contiene todos los detalles de la operación del mismo. El plan tiende a ser un documento de soporte para el entendimiento de lo que se quiere hacer, y muestra a las entidades financieras o inversionistas porqué es meritorio a un respaldo, al menos a corto plazo.

El desarrollo de un plan de negocios no garantiza el éxito. Lo que se busca es tener un enfoque profesional al proceso de decisión y, mediante el análisis racional y detallado, elevar la probabilidad de éxito del proyecto.

Para emprender un nuevo negocio es necesaria una buena dosis de optimismo. El pesimista siempre encontrará excusas para no emprender algo nuevo y no asumir riesgos. Sin embargo, los optimistas requieren elaborar un plan de negocios formal para no dejarse llevar por su entusiasmo y fracasar en su proyecto de negocio, es por eso que se considera el plan de negocios como una estrategia confiable, dentro de los límites del riesgo y la certidumbre.

El Plan de Negocios es un instrumento clave, con el que deben contar los emprendedores para saber hacia dónde se va y lo que se quiere lograr. Y aún cuando no todo va a ocurrir como se ha planeado, hay que estar preparado para resolver los imprevistos y aprender a sortear los obstáculos; así como a manejar las desviaciones que resultaren a favor o en contra de las cifras proyectadas. Ser dueño y administrar un negocio propio es un proceso de continuo aprendizaje.

En lo que respecta al contenido del plan de negocios desarrollado y presentado en este documento, se concluye que la instalación y operación del estudio de grabación “Cuarto Bemol” es viable, de acuerdo a los estudios técnicos y económicos, mostrando un atractivo en cuanto a lucro, basado en los cálculos, consideraciones, análisis y estimaciones que se mostraron en este plan.

Aunado a lo anterior existe una inclinación favorable para utilizar de manera integral los conocimientos y habilidades que poseen los emprendedores, con la intención de tener una libertad creativa, generar independencia económica y lograr una realización personal, pasando de la generación del conocimiento a la aplicación del mismo.

A través de la formulación del plan de negocios, se lograron identificar ventajas competitivas que permitirán al estudio de grabación “Cuarto Bemol” colocarse un paso más adelante que la competencia dentro de la región. Lo que permitirá la instalación, arranque y consolidación de la empresa, lo cual será una base importante para el crecimiento de la misma, teniendo en mente siempre que la tecnología empleada debe estar a la vanguardia, para ofrecer una gama más amplia de servicios en el mediano plazo, y de esta manera seguir expandiendo nuestra participación en el mercado.

Una vez llegado a este punto, podemos destacar que se ha cumplido el objetivo establecido inicialmente para este trabajo, teniendo como resultado el sustento adecuado para el establecimiento de este nuevo negocio, que es el citado plan de negocios, mismo que como se ha mencionado con anterioridad, será la base de futuros trabajos en lo referente a la aplicación, ejecución y evaluación del mismo.



BIBLIOGRAFÍA

Bangs, D. (2002). *The Business Planning Guide*. (9a. Ed.). Chicago, IL, USA: Dearborn Trade Publishing.

Blackwell, E. (2004). *How to Prepare a Business Plan*. (4a. Ed.). London, GRB: bogán Page, Limited.

Calva, A. (2005). Razones Financieras Sectoriales para México (1994 - 2004). Consultado en Octubre 1, 2006 en <http://www.acus.com.mx/art-corp/art-0501-razones-financieras-1994-2004.pdf>.

Comisión Intersecretarial de Política Industrial (2002). *Principales Resultados del Observatorio PyME en México*. Consultado en Septiembre, 15, 2006 en <http://www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf>.

Congreso de la Unión. (30 Diciembre 2002). *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Consultado en Noviembre, 8, 2007 en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>

Díaz, M., Vázquez, N. (2006). *El análisis financiero en las empresas*. Consultado en Septiembre, 20, 2007 en <http://www.economista.com.mx/especializadas/articulos/8D4B9D3FA9D6985B0625714800709C34>.

Droznes, L. (2005). *Manual para un Plan de Negocios*. Argentina: Autodesarrollo.

Dun & Bradstreet, Inc. (2001). Fourteen Key Business Ratios Used by D&B. Consultado en Octubre 1, 2007 en <https://www.dnb.com/product/contract/ratiosP.htm>.

Enciclopedia Libre Wikipedia (2006). *Empresa*. Consultado en Septiembre 15, 2006 en <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>.

Enciclopedia Libre Wikipedia (2006). *World Music Market*. Consultado en Mayo 20, 2006 en http://en.wikipedia.org/wiki/World_music_market

Federación Internacional de la Industria Fonográfica (2005). *IFPI releases definitive statistics on global market for recorded music*. Consultado en Mayo, 20, 2007 en http://www.ifpi.org/content/section_news/20050802.html

Federación Internacional de la Industria Fonográfica (2007). *Music Market Data 2006*. Consultado en Julio, 10, 2007 en <http://www.ifpi.org/content/library/music%20market%20sales%20data%202006.pdf>

Federación Internacional de la Industria Fonográfica (2007). *The broader music industry*. Consultado en Mayo, 20, 2007 en <http://www.ifpi.org/content/library/the-broader-music-industry.pdf>

Gitman, L. (1986). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Harla.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. *Censos Económicos 2004, Resultados Generales*. México.

McKeever, M. *How to Write a Business Plan*. (7a. Ed.). Berkeley, CA, USA: Nolo.

Nacional Financiera. (2006). *Plan de Negocios*. Consultado en Septiembre, 15, 2006 en

<http://www.nafin.com/portalfn/?action=content§ionID=5&catID=527&subcatID=553>

Nacional Financiera. (2004). *La Pyme y los empresarios*. Consultado en Septiembre, 15, 2006 en

<http://www.nafin.com/portalfn/?action=content§ionID=3&catID=114&subcatID=812>

Pinson, L. (2004). *Anatomy of a Business Plan*. (6a. Ed.). USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.

Rachman, D., Mescon, M., Bovée, C., Thill, J. (1996). *Introducción a los Negocios Enfoque Mexicano*. México, D.F.: McGraw Hill.

Thompson, A., Strickland A. (2004). *Administración Estratégica*. (13ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.