

↓ - Planificación empresarial -- Industria editorial --  
Revistas -- Tesis y disertaciones académicas.

Tesis  
HD  
30.28  
.684  
PS3  
2012

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

/ **Plan de Negocios: Una revista emprendedora**

**María Belén Guerrero Vela**

USFQ-BIBLIOTECA

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Lic. Administración de Empresas

Buenos Aires

Octubre de 2012

106379

Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de Negocios: Una revista emprendedora

María Belén Guerrero Vela

María Belén Guerrero Vela  
Estudiante

  
-----

John A. Cartwright B.  
Director de la Tesis

  
-----

Magdalena Barreiro, PhD  
Decana del Colegio de Administración para el Desarrollo

  
-----

Buenos Aires, octubre de 2012

© Derechos de autor  
María Belén Guerrero Vela  
2012

## Resumen

El nuevo producto es una revista motivacional para emprendedores, cuyo contenido editorial incluirá entrevistas a ejecutivos exitosos de diferentes carreras profesionales, con el fin de informar cómo estos alcanzaron el éxito. La nueva revista que se propone refleja una proyección de ventas que suman un total de \$311,400 el primer año. Con esta proyección se cubre los costos operativos y de producción con la comercialización y circulación de las primeras tres ediciones de la revista. Con siete ediciones en el primer año, se recupera la inversión de equipo, y se logra una utilidad antes de impuestos de \$3,849, y una utilidad neta de \$2,943.73. La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para la producción de una revista nueva, pues se aprovecha el recurso humano actual, complementándolo con un requerimiento de contratación de siete personas más, y con una inversión de \$8.000 para la compra del equipo de oficina que requerirán. Sumados los costos de mercadeo, la inversión inicial sería de \$10.000. Velvalmagenta S.A. ya cuenta con proveedor de impresión fijo con el que podría lograr mejores precios al tener otro producto; un sistema de distribución establecido que funciona para la nueva revista, y el conocimiento de cómo comercializar los espacios de publicidad.



### Abstract

The new product is a motivational magazine addressed to entrepreneurs. The editorial content will include interviews to successful business people from a variety of professional backgrounds. The idea is that, thru their stories, our readers can learn how they became successful. The new magazine has a sales projection that adds up to \$311,400 during the first year. With this numbers, costs related to: operation, production, commercialization and distribution, will be covered after the third issue. With the seven issues programmed for the first year, initial investment will be recovered and the year-end results before taxes should show revenue of \$3.849. The net revenue is estimated to be \$2.943,73. The company already has the necessary infrastructure to produce a new magazine, taking advantage of the in house human resources, and complementing it with the required hiring of seven additional executives, and investing \$8,000 in office equipment for their use. Adding up marketing costs, \$10.000 of startup capital should be enough. Velvalmagenta S.A. has a permanent provider to print the magazine with whom it could negotiate a better deal by having a new product. Their distribution system works as well for the second product, and the experience of its advertising sales staff is highly valued for this new magazine.

## Índice de contenido

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1: Descripción de la empresa .....</b>	<b>3</b>
Historia de la empresa .....	3
Visión.....	3
Análisis de la industria .....	3
Estrategia Genérica.....	5
Descripción del mercado objetivo .....	5
<b>Capítulo 2: Nuevo negocio .....</b>	<b>6</b>
Preconcepto .....	6
Factores Clave para el éxito.....	6
Análisis Externo, macro y micro .....	8
Análisis Interno y competitivo .....	9
Análisis DAFO – Objetivos Estratégicos .....	10
Concepto estratégico.....	12
Concepto del nuevo producto .....	13
<b>Capítulo 3: Producción del nuevo producto y estrategias de comercialización.....</b>	<b>15</b>
El mercado y sus proyecciones.....	15
Plan de inversiones .....	17
Aprovisionamiento de insumos .....	18
Plan Comercial .....	19
Plan de Recursos Humanos .....	27
Proyecciones financieras .....	28
<b>Bibliografía.....</b>	<b>33</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>34</b>

## Resumen Ejecutivo

Velvalmagenta S.A. tiene la oportunidad de producir un nuevo producto editorial, es decir otra revista pero con un enfoque editorial y comercial totalmente distinto, siempre y cuando ésta cubra sus costos de producción e inversión inicial, antes de terminar su primer año de circulación.

La nueva revista que se propone refleja una proyección de ventas que suman un total de \$311,400 el primer año. Con esta proyección se cubre los costos operativos y de producción con la comercialización y circulación de las primeras tres ediciones de la revista. Con siete ediciones en el primer año, se recupera la inversión de equipo, y se logra una utilidad antes de impuestos de \$3,849, y una utilidad neta de \$2,943.73. El resultado del VAN refleja que la inversión generará ganancias mayores a la rentabilidad que se exige; y la tasa interna de retorno (TIR) está por encima de la tasa esperada. Estos resultados recomiendan que se debe aceptar el nuevo proyecto.

La oportunidad de diversificar el negocio radica en ofertar un producto que no tenga relación con el nicho de mercado que abarca el resto de su línea de productos. La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para la producción de una revista nueva, pues se aprovecha el recurso humano actual, complementándolo con un requerimiento de contratación de siete personas más, y con una inversión de \$8.000 para la compra del equipo de oficina que requerirán. Sumados los costos de mercadeo, la inversión inicial sería de \$10.000

Velvalmagenta S.A. ya cuenta con proveedor de impresión fijo con el que podría lograr mejores precios al tener otro producto; un sistema de distribución establecido que funciona para la nueva revista, y el conocimiento de cómo comercializar los espacios de publicidad.



El nuevo producto es una revista motivacional para emprendedores, cuyo contenido editorial incluirá entrevistas a ejecutivos exitosos de diferentes carreras profesionales, con el fin de informar cómo estos alcanzaron el éxito. Se utilizará una estrategia de enfoque diferenciado, donde se satisfaga a un nicho de consumidores con un producto diferente al de la competencia. El concepto de la nueva revista determina a su contenido innovador como su ventaja competitiva.

## **Capítulo 1: Descripción de la empresa**

### **Historia de la empresa**

Velvalmagenta S.A. es una empresa que se originó en el año 2008 en Quito, Ecuador. Sus fundadoras son Caridad y Mercedes Vela e iniciaron su negocio con una revista especializada en bienes raíces. La empresa tuvo éxito desde su comienzo, lo que conllevó a la misma a entrar al mercado de ferias inmobiliarias.

En la actualidad la empresa continúa con la revista como su producto principal, y su actividad incluye además la organización y ejecución de las ferias inmobiliarias en el norte y el sur de Quito.

### **Visión**

Ser una revista de importante y trascendente contenido editorial y fotográfico, que maneje un contenido especializado enfocado en un tema. Velvalmagenta S.A. considera a su equipo humano el pilar fundamental que permite este nivel de progreso empresarial.

### **Análisis de la industria**

Para realizar el análisis de la industria donde opera Velvalmagenta S.A., se toma como referencia el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

**Amenaza de nuevos competidores:**

- Las barreras de entrada al mercado de medios de comunicación con el formato de revista es alto.
- Las barrears de entrada al mercado de revistas especializadas en bienes raíces es alto por el fuerte posicionamiento que ha tenido la empresa con su revista y ferias inmobiliarias.

**Amenaza de productos o servicios sustitutos:**

- No se tiene un producto que sea directamente sustituto de la revista que la empresa ofrece. Es decir, otra revista especializada en bienes raíces.
- Se tiene varios sustitutos de revistas con otro contenido editorial como: farándula, decoración, economía, etc.

**Negociación de los clientes:**

- Se refleja un mercado con pocos productores y varios clientes. Dado que la empresa Velvalmagenta S.A. es el único medio de comunicación con contenido especializado en bienes raíces, se la considera como un único productor.
- La empresa cuenta con muchos clientes a los cuales vende un espacio publicitario dentro de la revista o un espacio físico dentro de la feria inmobiliaria. Esto refleja que los clientes no tienen un alto poder de negociación.

**Poder de negociación de los proveedores:**

- El principal y único proveedor de la empresa es la imprenta donde se imprime la revista, Grafitex.

- Se tiene varios proveedores dentro de la industria, lo que hace que los mismos pierdan poder de negociación.

#### **Rivalidad entre los competidores**

- La empresa no cuenta con competidores directos que son aquellos que ofertan una revista con un mismo contenido editorial.
- Se cuenta con pocos competidores indirectos que son aquellos que ofertan un producto enfocado en bienes raíces, pero no tienen el mismo contenido editorial, ej: clasificados.
- Se cuenta con varios competidores que ofrecen productos sustitutos (revistas con diferentes contenido editorial).

#### **Estrategia Genérica**

Velvalmagenta S.A. ejecuta la estrategia de enfoque diferenciado como estrategia genérica competitiva. La empresa se concentra en un nicho de consumidores (mercado inmobiliario) con el objetivo de satisfacer a los mismos ofertando una revista que se diferencia de otras revistas por su contenido editorial y fotográfico especializado únicamente en bienes raíces.

#### **Descripción del mercado objetivo**

##### **Perfil de los lectores de *Revista Clave!*:**

- Hombres y mujeres, solteros o casados, con o sin hijos, entre los 25 años en adelante, de un estrato económico medio y medio alto, que tengan el deseo o la necesidad de comprar, remodelar o vender una vivienda y/o que estén interesadas en la financiación que ofrecen los bancos en la compra de vivienda.



### **Cientes de Revista Clave!:**

- El principal cliente de la Revista es el anunciante pues el valor que paga por la publicidad es el que sustenta la operación. Estas empresas son generalmente: constructoras inmobiliarias, arquitectos, diseñadores de interiores, empresas de acabados de construcción, entre otros.

## **Capítulo 2: Nuevo negocio**

### **Preconcepto**

En un principio se buscaba la forma de ampliar el nicho de mercado que satisface Velvalmagenta S.A. Sin embargo, se cambió la idea principal por el hecho de que la línea de productos de la empresa está directamente relacionada con bienes raíces. La amenaza de que el boom inmobiliario llegue a su fin hace que la empresa quiera diversificarse ofertando un producto que no tenga relación con bienes raíces.

El producto del nuevo negocio es una revista, ya que la empresa quiere seguir demostrando su efectividad como medio de comunicación. El tema del producto nuevo será el emprendimiento. Es decir, se entrevistará a varios emprendedores de diferentes carreras profesionales con el fin de contar cómo estos personajes alcanzaron el éxito.

### **Factores Clave para el éxito**

**Perfil de Usuarios potenciales.** Hombres y mujeres, solteros o casados, con o sin hijos, entre los 20 hasta los 45 años, de un estrato económico medio y medio alto, que tengan el deseo o la necesidad de querer formar su propia empresa o de informarse acerca de personas que son emprendedores en diferentes ámbitos profesionales.

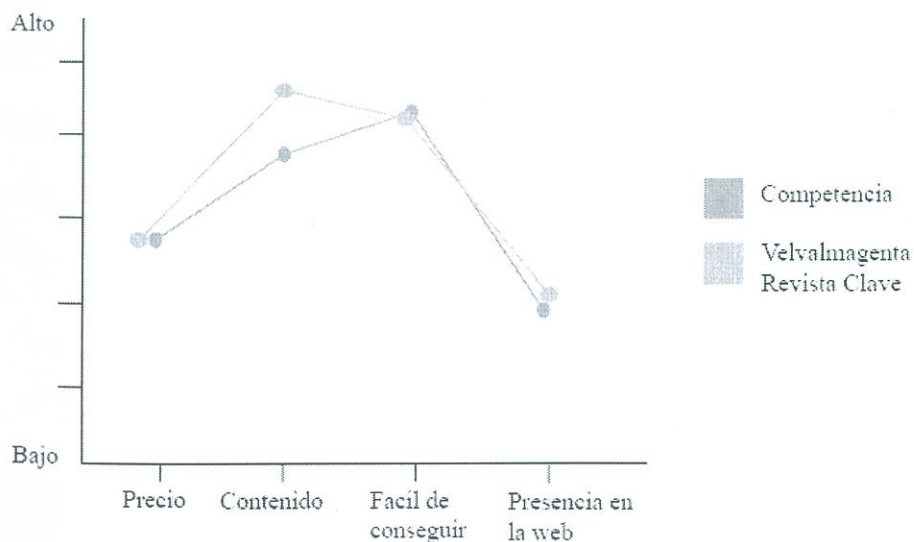


**Encuesta.** En la tabulación de la encuesta se escogieron los cuatro factores que fueron más mencionados por los entrevistados. Estos factores son los siguientes:

- Que sea fácil de obtener. Es decir, que se pueda encontrar en diferentes puntos de venta.
- Que tenga un precio bajo
- Que el contenido refleje credibilidad
- Que tenga presencia en la web

**Matriz de competidores.** Se realizó una matriz donde se tiene en la coordenada X cuatro empresas, tres competidoras del mercado de revistas y a Vevalmagenta S.A. En la coordenada Y se les pidió a los entrevistados que califiquen cada factor de los competidores del 1 al 5 (5 siendo excelente). Se promedió los resultados que se obtuvo de las tres empresas competidoras y de la empresa. Como resultado se tiene que entre *Revista Clave!* y su competencia, la mayor diferencia está en un factor, el contenido. La matriz de competidores se muestra en el Gráfico 1 expuesto a continuación

**Gráfico 1:** Matriz de competidores



**Conclusiones de la investigación.** Se concluye que los factores claves para el éxito de una revista desde la perspectiva del consumidor son los siguientes: un precio bajo, amplio alcance (disponible en varios puntos de venta), que tenga un contenido interesante que refleje credibilidad y que tenga presencia en la web.

### **Análisis Externo, macro y micro**

#### **Oportunidades:**

- No se tiene una competencia directa que oferte un producto con un contenido similar al que se propone para el nuevo negocio.
- La nueva revista no tiene una relación con bienes raíces, lo que implica que la misma no se perjudica cuando el boom inmobiliario termine.
- Se tiene varios proveedores dentro de la industria, lo que facilita la negociación con los mismos.
- Se tiene la oportunidad de un mercado joven con espíritu emprendedor, personas que quieren formar su propia empresa o negocio.

#### **Amenazas:**

- Se tiene alta rivalidad dentro del mercado de revistas.
- Muchos competidores comparten una parte o el mismo segmento de mercado objetivo.
- Los clientes tienen una gama amplia de opciones en cuanto a revistas. Es decir, se tiene la presencia de varios sustitutos en el mercado.

## **Análisis Interno y competitivo**

### **Fortalezas:**

- Dentro de los cuatro factores claves para el éxito que fueron determinados por los encuestados:
  - La empresa es igual que su competencia en tres factores: precio, fácil de conseguir (amplio alcance) y tiene presencia en la web.
  - La empresa es mejor que su competencia en un factor: contenido.
- Fortalezas de la empresa para el nuevo producto
  - Cuenta con un proveedores fijos
  - Tiene el conocimiento sobre la comercialización de una revista
  - Cuenta con vendedores que pueden vender tanto el producto actual de la empresa como la nueva revista que se propone.
  - Cuenta con un equipo de producción fotográfica que se puede encargar del contenido de imágenes del producto actual y de la nueva revista.
  - Se tiene contacto y relación con varios entrevistadores independientes que pueden encargarse del contenido editorial de dos revistas.

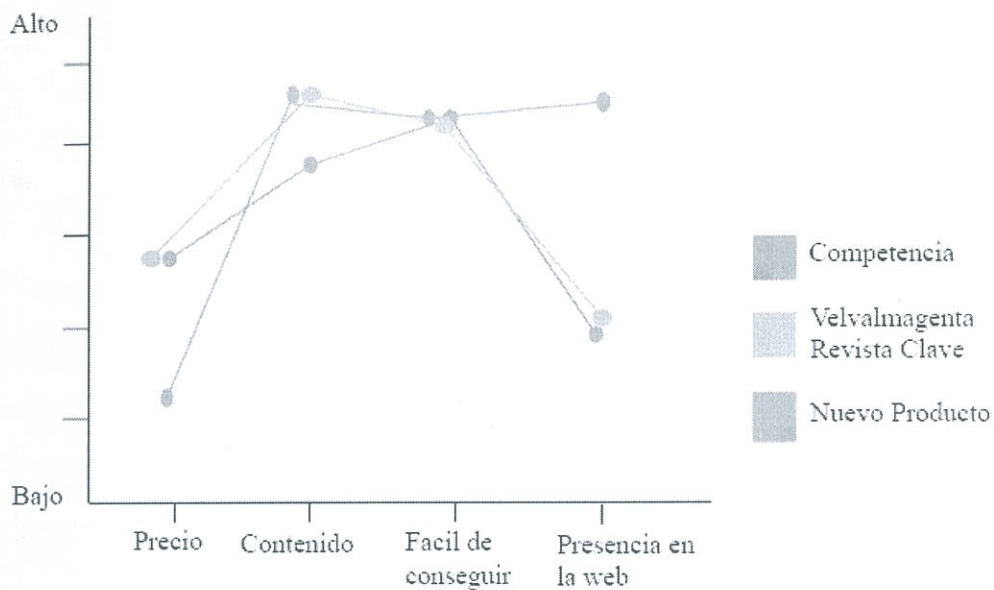
### **Debilidades:**

- El producto actual de la empresa solo se diferencia de su competencia en uno de los cuatro factores claves para el éxito.
- La empresa solo cuenta con personal editorial y de diseño para una sola revista.
- No se tiene la misma magnitud de promoción que algunos de los competidores dentro de la industria.



**Ventaja competitiva.** La ventaja competitiva para la nueva revista es su contenido innovador. El Grafico 2 que se muestra a continuación refleja en la curva roja los factores claves para que la nueva revista alcance el éxito. Estos factores son: un contenido especializado mejor que su competencia, tiene que ser fácil de conseguir, precio bajo y una fuerte presencia en la web.

**Gráfico 2: Matriz de competidores**



### Análisis DAFO – Objetivos Estratégicos

**Análisis DAFO.** El análisis DAFO que se tiene a continuación abarca la situación actual de la empresa haciendo referencia al nuevo producto que se propone a la misma.

#### Fortalezas:

- La empresa tiene un producto actual que se diferencia de su competencia por medio del contenido del mismo.
- Se tiene el conocimiento de cómo comercializar una revista que se diferencia de su competencia por su contenido especializado.

- Se tiene el equipo y conocimiento para tener presencia en la web.
- Se cuenta con una buena reputación de la empresa en su forma de hacer negocios.

*Debilidades:*

- No se tiene personal de diagramación ni administrativo que se haga cargo de una revista nueva.
- No se tiene bienes de capital suficientes para añadir una revista más a la producción de la empresa.
- Solo se le conoce a la empresa como un medio de comunicación de bienes raíces, más no como una empresa capaz de informar con la misma efectividad sobre otro tema.

*Oportunidades:*

- No se tiene una revista física que tenga un contenido editorial con el concepto que se propone en la nueva revista: los emprendedores.
- Se tiene varios canales de distribución que hacen que se amplíe el alcance del nuevo producto.
- Se tiene poca presencia de la competencia en la web.

*Amenazas:*

- Toda la línea de productos de la empresa está directamente relacionada con bienes raíces.
- Se tiene alta rivalidad dentro de la industria de revistas en el país.
- Se tiene muchas empresas competidoras que ya cuentan con precios bajos y una distribución amplia.

**Objetivos estratégicos**

*Estrategias FO:*

- Se aprovecha el conocimiento que se tiene en la producción de una revista especializada en un tema para aprovechar la oportunidad de que no se tiene una revista que trate sobre un tema como el que se propone para el nuevo producto.

- Se aprovecha la fortaleza de saber cómo posicionarse en la web con el fin de aprovechar la oportunidad de que no se tiene una fuerte presencia de la competencia en éste ámbito.

#### *Estrategias FA:*

- Se utiliza el concepto del nuevo producto para la elaboración de una revista que no tenga relación con bienes raíces.
- Se utiliza el conocimiento y el equipo para tener una fuerte presencia en la web con el fin de ampliar la distribución del producto más allá de la distribución de la competencia.

#### *Estrategias DO:*

- Se supera la debilidad de que no se tiene el personal suficiente para manejar una segunda revista para aprovechar la oportunidad de un producto que trate sobre un tema que no trata ninguna otra revista en la actualidad.
- La empresa supera su debilidad de ser reconocida solamente como medio de comunicación de bienes raíces y aprovecha la oportunidad de posicionarse como un medio de comunicación eficiente sobre otro tema especializado.

#### *Estrategias DA:*

- Se supera la debilidad de no tener el personal o la instalación necesaria para enfrentar la amenaza de depender de un factor externo que la empresa no tiene control, la situación inmobiliaria.
- Se enfrenta la amenaza de los competidores al superar la debilidad de ser reconocido solamente como un medio de comunicación que trata únicamente con bienes raíces.

### **Concepto estratégico**

*Visión.* Ser un medio de comunicación que ofrezca un importante y trascendente contenido editorial y fotográfico a través de un producto que trata un tema especializado y



mediante un trabajo honesto y eficiente donde el pilar fundamental es el equipo humano de la empresa.

**Misión.** Ser un medio de comunicación honesto, eficiente que considera a su personal como su activo más valioso, que informe sobre temas específicos a través de un contenido editorial y fotográfico de alta calidad que refleje credibilidad y que brinde la información que más interesa a sus lectores.

**Plan Estratégico.** El plan estratégico se basa en ampliar la demanda de consumidores mediante una estrategia de enfoque diferenciado. Los objetivos del plan estratégico son los siguientes:

- Ofrecer un producto que tenga un precio menor que el precio promedio que establece la competencia.
- Tener una distribución amplia.
- Posicionarse en la web como una revista que cuenta historias de emprendedores e invita a sus lectores a que opinen.
- Ofrecer un contenido editorial y fotográfico innovador.

### **Concepto del nuevo producto**

**Concepto.** Un medio de comunicación especializado en informar acerca de personas emprendedoras en una amplia gama de ámbitos profesionales. Una revista que cuente la historia de emprendedores, de cómo los mismos llegaron al éxito.

**Perfil de Lectores potenciales.** Hombres y mujeres, solteros o casados, con o sin hijos, entre los 20 hasta los 45 años, de un estrato económico medio y medio alto, que tengan el deseo o la necesidad de querer formar su propia empresa o de informarse acerca de personas que son emprendedoras en diferentes ámbitos profesionales.



**Prueba de concepto.** La prueba de concepto se realizó a personas que tienen el perfil de los usuarios potenciales descritos anteriormente. Se les pidió que opinaran sobre el concepto mencionado anteriormente.

**Prototipo.** No se ha elaborado un prototipo del producto, sin embargo después de recibir las respuestas sobre el concepto del producto, se intentó explicar de manera verbal cómo sería la revista. Se les dijo a los entrevistados lo siguiente:

- Una revista que tenga historias de emprendedores en diferentes ámbitos profesionales.
- Que tenga en cada artículo fotos que respalden el contenido editorial.
- Una revista que ofrezca importancia y reconocimiento a los emprendedores nacionales.

#### **Conclusiones de la investigación de prueba de concepto**

*De concepto.* Se requiere de un producto con historias variadas de emprendedores para poder llamar la atención de más consumidores potenciales. El producto tiene que tener emprendedores de varios ámbitos profesionales. A través de las entrevistas se demostró que los consumidores potenciales comprarían la revista si es que dentro de la misma se expone una historia que se relacione con la carrera o sueños de la persona misma. Los entrevistados también expresaron que una vez comprado el producto, seguro leerían las historias de otros emprendedores como forma de entretenimiento. Por esto, se considera clave para el éxito que se tenga una variedad de carreras profesionales entre los entrevistados dentro de la revista. Es decir, que se tenga historias de emprendedores cuya carrera profesional sea artista, financiera, economista, arquitecto, diseñador, etc., ya que de esta manera se puede tener al menos una historia que funcione como "ancla" y lleve al cliente potencial a comprar el producto.

*De prototipo:* Se concluye que los consumidores potenciales del nuevo producto son diferentes entre sí. Es decir, se tiene unos consumidores potenciales donde el diseño de la revista es importante para la compra de la misma. Otros entrevistados no reflejaron una importancia muy grande ante el diseño, pero sí en el contenido. Por otro lado, también se reflejó importancia en el contenido visual de la revista, la presencia de fotografías es igual de importante que el contenido editorial para la mayoría de encuestados. En conclusión la revista debe ser de buena calidad en cuanto al papel, diseño, diagramación y contenido editorial y fotográfico para que el producto pueda satisfacer las preferencias de la mayoría de su mercado objetivo

### **Capítulo 3: Producción del nuevo producto y estrategias de comercialización**

#### **El mercado y sus proyecciones**

Para el mercado del nuevo producto y las proyecciones del mismo se propone el mismo mercado, misma producción y mismo crecimiento que se tuvo con la primera revista. Se toma en cuenta los datos reales de *Revista Clave!* para las proyecciones del nuevo producto por las siguientes razones:

- Las dos revistas van a ser manejadas por la misma empresa.
- Para la producción de la revista se comparte la infraestructura, equipo de oficina, proveedores, distribuidores y personal de empresa.
- La comercialización de la revista se va a llevar a cabo de la misma manera que se hizo con *Revista Clave!* en el 2008.
- El equipo gerencial está posicionado dentro del mercado de negocios de manera positiva.



Estos supuestos no garantizan el éxito del nuevo producto, ya que se tiene otro ambiente externo y otro producto dirigido a un diferente grupo de consumidores. Sin embargo, dan un parámetro que sirve como guía para establecer el mercado y las proyecciones de crecimiento que se quiere para el nuevo producto.

**Mercado.** Para poder cuantificar el mercado se determina que el nuevo iniciará solamente en la provincia de Pichincha. Las edades del mercado objetivo del nuevo producto son hombres y mujeres entre los 20 y 45 años.

A través de datos estadísticos obtenidos por INEC y por The World Factbook se puede determinar que hay un total de 1,623,060 entre hombres y mujeres que tienen entre los 15 y 65 años que viven en Pichincha.

No se tiene la disponibilidad de información acerca de la cantidad exacta de hombres y mujeres entre 20 y 45 años que estén interesados en la compra de la revista. Sin embargo, se propone un mercado inicial de 6,000 personas, ya que ésta es la cantidad de producción que se propone para la primera edición de la revista.

**Tendencia de crecimiento.** La tendencia de crecimiento en la producción de la nueva revista se puede observar en la Tabla 1: Tendencia de crecimiento. Esta tendencia refleja la producción del nuevo producto para sus primeros cuatro años. Se establece un crecimiento de 16.7% para el segundo año y del 14.3% para el tercer año. El cuarto año continua con la misma producción del tercer año. El porcentaje de crecimiento refleja un aumento de 1,000 ejemplares anuales desde el primer al tercer año de producción.

**Tabla 1:** Tendencia de crecimiento

Año	Número de ediciones	Tiraje promedio por edición	Tiraje anual
1	7	6,000	42,000
2	7	7,000	49,000
3	8	8,000	64,000
4	8	8,000	64,000

**Proyección de páginas vendidas.** La proyección en cuanto a las páginas vendidas de la nueva revista se expone en la Tabla 2: Proyección de páginas vendidas. Esta proyección de cinco años refleja un aumento del 33%, 16%, 14% y 12% respectivamente. Se tiene que tomar en cuenta que en el tercer año se aumenta una edición más al año. Esta proyección se realizó en base al análisis del número de páginas vendidas anuales de *Revista Clave!*. Los datos reales de crecimiento de la primera revista de la empresa se encuentran en el Anexo 1.

**Tabla 2:** Proyección de páginas vendidas

Año	Número de ediciones	Número de páginas facturadas anuales
1	7	225
2	7	300
3	8	350
4	8	400
5	8	450
<b>Total general</b>	<b>38</b>	<b>1,725</b>

### Plan de inversiones

Se requiere de algunos cambios para poder llevar a cabo la producción del nuevo producto.

**Personal.** El anexo 2 titulado El Personal, presenta el cargo, la cantidad y el sueldo del personal que se requiere para la producción de la nueva revista. La empresa necesita contratar siete personas en diferentes cargos para poder llevar a cabo la producción. Los sueldos mensuales que se reflejan en el anexo 2 incluyen los bonos y las comisiones de venta, los mismos suman un total mensual de \$7,050.

**Infraestructura.** La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para poder contratar siete personas más, sin la necesidad de ampliar su espacio de oficina.

**Equipo de oficina.** El equipo que se necesita comprar para la producción de la nueva revista, su costo unitario y total se muestra en el anexo 3 titulado Equipo de Oficina. Las

computadoras y teléfonos son bienes que la empresa solo tiene que comprar una sola vez. Los costos de instalación del equipo ya están incluidos en los precios que se muestran en el anexo 3. Los cargos mensuales de los planes de teléfono son los únicos costos que no establecen un tiempo limitado, ya que es un costo mensual operativo de la producción de la nueva revista. A través de este análisis de costos, se determina que la empresa necesita una inversión de \$8,000 para la compra de aquellos bienes que solo se compra una vez, como son las computadoras y los teléfonos.

### **Aprovisionamiento de insumos**

Para la producción del nuevo producto la empresa solo necesita un proveedor, con el que ya cuenta en la actualidad. Este proveedor es la imprenta donde se imprime la revista, Grafitex..

La cotización de la imprenta Grafitex para la producción de la nueva revista se realizó con las siguientes características de la materia prima del producto:

- Páginas interiores: Tam/cm. Cerrado: 24.5x33, Material: Couché 90G; Tintas: 4x4
- Carátula/Cubierta: Material: Couché 250G; Recubrimiento: Barniz brillante; Tintas: 4x4
- Acabados: Encolado

Se cotizó el producto con estas características para dos cantidades diferentes de páginas, 192 y 248. Así mismo, la cotización muestra el costo unitario y total para producir tres diferentes cantidades. La cotización propuesta por Grafitex se expone en el Anexo 4: Cotización de imprenta, en la parte de anexos. En esta tabla se determina que el costo total para la producción de 6,000 ejemplares de una revista de 192 páginas es de \$15,876.00.



## Plan Comercial

### Objetivos específicos:

- Posicionar el nuevo producto como una revista con contenido editorial único e innovador.
- Ofertar la revista en diferentes puntos de venta a precios que estén acorde con los consumidores que frecuenten dichos puntos de venta.
- Promocionar el producto como una revista que incentiva el emprendimiento.
- Tener una fuerte presencia en la web para estimular la interactividad con los lectores, invitando a los mismos a participar en foros donde tengan un espacio para su opinión.

### Estrategias

**Posicionamiento.** La nueva revista propone alcanzar un posicionamiento en la mente de sus lectores y en la mente de sus clientes. El posicionamiento del producto en la mente de sus lectores es el siguiente: Una revista de emprendedores actuales que incentiva a los futuros emprendedores. Por otro lado, la nueva revista se posicionará en la mente de sus anunciantes como: El medio directo al nuevo emprendedor.

**Beneficio diferencial.** La ventaja competitiva que tiene la nueva revista es su contenido innovador y original. El concepto de la revista es el atributo que lo diferencia de su competencia.

**Estrategia general.** La estrategia general de Velvalmagenta S.A. es la diversificación. La empresa quiere servir otro mercado diferente al que satisface con la revista actual. De esta manera, la empresa aumentaría su participación de mercado con dos

revistas en circulación. Las estrategias generales para el nuevo producto serían las siguientes:

- Generar demanda del producto mediante:
  - o Diferenciación del producto por sus beneficios y atributos únicos: Precio y Contenido
  - o Crear Brand Equity
    - Agregar valor a la marca por parte de los lectores
    - Agregar valor a la marca por parte de los anunciantes.
  - o Retener los clientes que vayan formando parte de la demanda una vez que se introduzca el nuevo producto en el mercado.
    - Mantener satisfacción de los anunciantes de la revista
    - Mantener satisfacción de los lectores

**Estrategia de producto.** La nueva revista se encontraría en la fase introductoria de su ciclo de vida. Tomando esto en cuenta, la estrategia de producto consiste en lo siguiente:

- Diferenciar el producto de otras revistas.
  - o Lectores: Por medio de un contenido innovador.
  - o Anunciantes: Por medio de relaciones a largo plazo donde la revista ofrezca beneficios en la venta de páginas. .

**Estrategia de precio.** La nueva revista tendrá una estrategia de precios para los lectores y otra para los anunciantes.

*Lectores.* La estrategia de precio para los lectores consiste en lo siguiente:

- o La primera edición de la revista no tendrá precio. Es decir, se distribuirá de manera gratuita.



- A partir de la segunda revista se aplicará una estrategia de precios de penetración. Con esta estrategia se busca ofrecer el producto a un precio por debajo del precio de otras revistas del mercado. (Precio máximo \$3 más IVA)
- Como se verá más adelante en la estrategia de distribución, un porcentaje de la producción siempre esta destinada a cortesías. Cabe recalcar esto en la estrategia de precios, ya que un porcentaje de esas cortesías van a ser distribuidas principalmente en universidades. Esta estrategia de precios y de distribución intentan satisfacer la parte del mercado objetivo que no tiene el interés de pagar por la revista. Como se mencionó en la investigación de factores claves para el éxito, este parte del mercado objetivo son principalmente los jóvenes.

*Anunciantes.* La estrategia de precios en cuanto a los anunciantes se basará en los precios de las páginas para la compra de publicidad. La estrategia de precios se basa en crear relaciones a largo plazo con los anunciantes. Dado que los precios de las páginas en *Revista Clave!* fueron establecidos después de una investigación y han dado bueno resultados, se utilizará el mismo tarifario para la nueva revista.

El tarifario se encuentra en el anexo 5. En estos se puede ver como se ofrece diferentes beneficios a los anunciantes. Para lograr una estrategia de precios donde se cree relaciones a largo plazo con los clientes, se ofrece paquetes para la compra de páginas en ediciones consecutivas y beneficios como cobertura a un evento social o publirreportajes.

**Estrategias de Publicidad.** La estrategia de publicidad de la nueva revista consiste en los objetivos de comunicación, el mercado objetivo, el posicionamiento, la propuesta y el reason why.

*Objetivos de comunicación:*

- Reconocimiento de la nueva marca
- Dar a conocer los atributos únicos del producto, su contenido.
- Ofrecer un producto con historias emprendedoras que incentiven al mercado objetivo a comprar la revista.

*Mercado objetivo.* Hombres y mujeres entre los 20 y los 45 años, casados o solteros, con o sin hijos, de un nivel socioeconómico medio y medio alto que tengan la necesidad o el deseo de querer formar su propia empresa o de informarse acerca de personas que son emprendedoras en diferentes ámbitos profesionales.

*Posicionamiento.* Una revista con contenido innovador sobre emprendedores actuales para emprendedores futuros.

*Propuesta.* La nueva revista satisface las necesidades del lector en cuanto a su precio, distribución y calidad en el contenido editorial y fotográfico.

*Reason Why.* La forma en la que el producto satisface al lector es por la investigación que va a realizar el equipo de la empresa para encontrar historias de emprendedores únicas y sobre todo, que comprendan un gama amplia de carreras profesionales.

*Plan de Medios.* Para lograr los objetivos de comunicación de la nueva revista se tiene un plan que consiste en dos medios en un principio. Estos medios son la presencia en los puntos de venta y la presencia en la web.

*Merchandising.* Se debe tener un stand diferenciado dentro de los puntos de venta que capte la atención del lector. Estos stands deben tener la marca del producto y deben tener un diseño que haga tangible la personalidad de la revista.

Para la producción de los stands se propone un presupuesto de \$2,000 para el primer año. Con este presupuesto se producirán perchas para poner en la tiendas detallistas donde se venda la revista.

*Redes Sociales.* Se tiene que tener una fuerte presencia en la web. Para esto se propone lo siguiente:

- **Página Web:** la revista desarrollará una página web donde los lectores puedan ver los objetivos, misión y visión de la empresa. Así mismo, los lectores también podrán ver los artículos de la revista, así como comentar acerca de lo que piensan.
  - o El costo de producción y mantenimiento mensual de la página web es de \$1,400.
- **Facebook:** la revista tendrá presencia en la red social Facebook con el fin de informar a sus lectores sobre las ediciones que vienen por delante, cuándo salen a circulación y a quién se entrevistará. Así mismo, se les dará la oportunidad a los consumidores de expresar su opinión.
- **Twitter:** También se contará con presencia en twitter con el mismo fin que se tiene en Facebook.

*Promociones.* La revista se encargará de realizar promociones a sus lectores una vez que la misma se establezca en el mercado. Las promociones se basarán en entregas gratuitas en ciertos eventos sociales y también en suplementos especiales dentro de la revista por el cual no se aumentará el precio de la misma.

*Marketing directo.* El marketing directo se basará en la creación de una base de datos para la nueva revista. Esta base de datos se iniciará una vez que se distribuya la primera edición del producto de forma gratuita. Para emplear el marketing directo se realizará las siguientes actividades:

- **Telemarketing:** se utilizará la base de datos de la empresa para llamar a vender la suscripción de la nueva revista.



- Correos electrónicos: se realizará una campaña utilizando el correo electrónico como medio con el fin de dar a conocer el nuevo producto y de incentivar la suscripción al mismo.

**Fuerza de ventas.** La fuerza de ventas sería compartida entre las dos revistas. Sin embargo, como se ve en el Anexo 2: El Personal, se propone la contratación de dos vendedoras más para poder abarcar la carga de trabajo de la revista nueva.

La estructura de ventas consiste en la venta de las páginas de la revista. Esto implica que cualquier anunciante, cual sea el producto que vende o dónde lo vende, puede utilizar la nueva revista como el medio para llegar a su mercado objetivo.

*Capacitación.* La empresa tiene la ventaja de contar con un personal de ventas que ya está capacitado. A las nuevas vendedoras se les ofrecerá un tiempo de entrenamiento. Para empezar, las nuevas vendedoras acompañaran a las vendedoras actuales para ver como se realiza la venta. Luego, las nuevas vendedoras realizarán la visita para la venta bajo la supervisión de una vendedora actual. Finalmente los vendedores nuevos podrán realizar sus ventas de forma individual.

Todos los vendedores deberán informarse acerca del producto y del contenido editorial del mismo, para poder incrementar el valor al producto y poder captar la atención de los anunciantes. Para que los vendedores se informen sobre el contenido de la revista que están vendiendo, se hará una reunión donde se indique al personal correspondiente quienes serán los entrevistados para la próxima edición.

*Organización.* La organización de la fuerza de ventas se basa en la jerarquía de la organización. Todas las vendedoras tienen su respectivo supervisor. Así mismo, dentro de la empresa, las vendedoras se comprometen a respetar los clientes de otros vendedores.

**Estrategias de Distribución.** La estrategia de distribución consiste en tener un amplio alcance, sinergia y una logística eficiente. La distribución de la nueva revista será la misma que la de *Revista Clave!*, la cual es realizada por la empresa misma.

**Estructura de los canales de distribución.** Para la distribución del nuevo producto se tendrá cuatro canales de distribución, los cuales comprenden un sistema de dos diferentes niveles.

- Nivel cero: En el nivel cero no se tiene intermediarios entre la empresa y el consumidor final. Este nivel es para las entregas de las suscripciones de la revista.
  - **Nivel cero:** Empresa → consumidor final
- Nivel uno: En el nivel uno se cuenta con solo un intermediario entre la empresa y el lector.
  - Distribución a través de Supermaxi.
    - **Nivel uno:** Empresa → Supermaxi → consumidor final
  - Distribución a través de cadenas de farmacias
    - **Nivel uno:** Empresa → Farmacias → consumidor final
  - Distribución a través de la empresa a tiendas detallistas.
    - **Nivel uno:** Empresa → tiendas detallista → consumidor final

Las negociaciones con cualquiera de los distribuidores que tiene la empresa implican un 30% sobre el precio de venta del producto. Se propone la siguiente estrategia de distribución para el nuevo producto en su primer año en el mercado.

- Primera edición: 100% gratuita, se utiliza a los intermediarios quienes entregan la entrevista gratuitamente como atención directa a sus clientes..
- Segunda edición: 60% de la producción se distribuye gratuitamente a consumidores finales. El 40% restante se divide entre los tres distribuidores de la siguiente manera: 30% Supermaxi, 20% cadenas de farmacias y 50% tiendas detallistas.

- Tercera edición en adelante: solo el 50% de la revista se entregará como cortesía. El 50% restante se divide de igual manera: 30% Supermaxi, 20% cadenas de farmacia y 50% tiendas detallistas.
- La distribución de las cortesías se realiza a los siguientes lugares: oficinas, hospitales, consultorios, laboratorios, clubes, entre otros. Sin embargo, para el nuevo producto cabe recalcar que un punto muy importante de la estrategia de distribución es la entrega de cortesías en colegios y universidades.

***Evaluación.*** Se evaluará el plan comercial al analizar si se cumplieron los objetivos del mismo. También se evaluará la eficiencia de cada estrategia de forma individual.

***Posicionamiento.*** Se evaluará el posicionamiento mediante una investigación con una muestra de lectores y una de anunciantes para determinar la recordación de la marca y el valor que le atribuyen a la misma.

***Estrategia de producto.*** Se tendrá un consejo editorial que critique el contenido del producto y que aporte con posibles candidatos para que sean entrevistados para el contenido editorial de la revista.

***Estrategia de precio.*** Se medirá la demanda de los anunciantes en cuanto a los diferentes paquetes que se tiene en el tarifario. Con esto se analizará si el precio de las páginas es el adecuado. En cuanto a los lectores se medirá la cantidad vendida de revistas en los puntos de venta, para analizar si es que el precio de la revista está siendo acogido por el consumidor final. También se medirá la demanda en universidades donde el precio es \$0, para el efecto de esta estrategia.

***Estrategia de publicidad y promoción.*** Se evaluará la estrategia de publicidad al cumplir los objetivos de comunicación. Esto implica alcanzar una mayor presencia en los puntos de venta a través de perchas personalizadas para el nuevo producto.



*Presencia en la web.* La evaluación de la presencia en la web se observa con los datos que estas páginas ofrecen. En las redes sociales se puede saber cuántas personas les gusta la publicación, cuántas personas hablan y de qué artículo en específico hablan. Se analizará el aumento de personas que entran a la página web de la revista o a cualquier de las cuentas en redes sociales que se propusieron para la misma.

*Marketing directo.* La estrategia de marketing directo se evaluará al analizar el crecimiento en suscripciones de la nueva revista.

*Estrategia de ventas.* Se analizará el rendimiento de la fuerza de ventas al ver la cantidad de páginas vendidas. También se analizará dicho rendimiento con el registro de clientes frecuentes, ya que la empresa busca retener anunciantes a largo plazo.

*Estrategias de distribución.* La estrategia de distribución se evaluará dependiendo de su alcance, y sobre todo de su rotación. Los puntos de venta tendrán números de teléfono para contactarse con la empresa con el fin de informar el momento que se acaben las revistas y se requiera de una re dotación. Se medirá el tiempo en el que se distribuye el producto.

### **Plan de Recursos Humanos**

Se necesita de siete personas que trabajan actualmente en la empresa para que también trabajen en el nuevo producto. El sueldo de estas personas aumentará un 30% cuando las mismas empiecen a trabajar en las dos revistas de manera simultánea.

Aparte del personal fijo de la empresa, cabe mencionar un trabajador clave para la revista que no consta como trabajador fijo, el fotógrafo. La producción del contenido fotográfico es realizado por una persona a la que se le paga \$1,200 por edición. Se le pagará \$1,000 por la producción fotográfica de cada edición de la nueva revista.



En cuanto a las normas de trabajo, se dejan las preestablecidas por la empresa. Cada trabajador tiene los mismos derechos, privilegios y beneficios que la empresa ofrece desde el inicio de su negocio.

Las variaciones causadas por la nueva revista implican una carga mayor de trabajo, pero también un mayor ingreso para los trabajadores. La empresa cuenta con una buena incentivación a su personal mediante bonificaciones. Así mismo, se destina un 3% de comisiones a las ventas de las páginas de la revista, del cual el 1.5% obtiene la vendedora y el otro 1.5% se reparte en diferentes proporciones entre todo el personal. Se propuso esto, ya que más ventas implican un mayor trabajo para todos. De esta manera, todo el personal se incentiva con un aumento en ventas.

### **Proyecciones financieras**

El Anexo 6: Inversión de Equipo, presenta la inversión inicial que se requiere para la producción de la nueva revista. Estas cifras representan el costo de los bienes necesarios para producción. Estos bienes se separan del resto de costos, ya que los mismos son comprados una sola vez. Para la producción de la nueva revista se requiere de una inversión de \$10,000. Este monto abarca el equipo de oficina y las perchas donde se promocionará el producto en los puntos de venta. Los montos expresados en esta tabla tienen incluido el costo de instalación del equipo de oficina.

La Tabla 3: Costos de Producción, contiene los costos mensuales y anuales de la producción de siete ediciones en el primer año. Los costos totales anuales de producción para la nueva revista suman un total de \$297,511.

**Tabla 3:** Costo de producción

	Costos mensuales	Costos anuales
Personal nuevo	\$7,050	\$84,600
Personal actual	\$5,200	\$62,400
Plan de celulares	\$180	\$2,160
Impresión	\$10,379.25	\$124,551
Página web	\$1,400	\$16,800
Producción fotográfica	\$583.33	\$7,000
<b>Total</b>	<b>\$24,792.58</b>	<b>\$297,511</b>

**Inversión y costos totales.** A través de los costos mencionados anteriormente se puede concluir que la inversión de capital y los costos de producción del nuevo producto suman un total de \$307,511 para el primer año de circulación de la revista.

**Punto de equilibrio.** Se propone que la empresa alcance un punto de equilibrio en las tres primeras ediciones de la nueva revista.

Cálculo del punto de equilibrio

- El costo total de los bienes vendidos al año es de \$297,511.
- Se tiene que tomar en cuenta que la revista se circulará cada 7.4 semanas. Esto quiere decir que las tres primeras ediciones circulan en un tiempo de 5 meses.
- El costo mensual total de producción es de \$24,792.58
- El costo total de producción para los primeros cinco meses es de \$123,962.91
- Punto de equilibrio: las primeras tres ediciones tienen que vender \$41,320.97 cada una para poder tener ventas de \$123,962.9 a los cinco meses. Este es el punto donde la revista no gana ni pierde nada. Cabe recalcar que en éste punto la empresa no ha cubierto su inversión.

**Proyección de ventas.** La proyección de ventas de páginas de publicidad se basa en los siguientes datos:

- La revista tiene 192 páginas

- Se mantiene un equilibrio editorial y publicitario del 60% / 40% respectivamente. Es decir, en una revista de 192 páginas no se tiene más de 77 páginas vendidas.
- Las primeras tres ediciones no pueden tener una venta menor de \$\$41,320.97 cada una. Para saber cuántas páginas cubren este monto se tomó como referencia la tarifa "normal" que se presenta en el tarifario del Anexo 5. Se tomó como referencia la tarifa normal, ya que la misma no implica contraportadas, páginas consecutivas ni páginas enfrentadas. Es decir, esta tarifa nos da la referencia de los ingresos que se puede tener en un escenario básico. Para saber cuántas páginas cubren ventas de \$\$41,320.97 se realizó la siguiente distribución: Página derecha: 35% → 11 páginas; Página izquierda: 35% → 11 páginas; ½ página derecha: 15% → 6 páginas; ½ página izquierda 15% → 5 páginas
  - o No. total de páginas: 33
  - o Venta total: \$41,550

La Tabla 4: Proyección de Ventas, refleja las ventas por edición para el primer año de circulación de la revista. Como se calculó anteriormente, el punto de equilibrio se quiere alcanzar en la tercera edición y para esto se tiene que generar ventas de \$123,962.91. En el renglón de "Ventas acumuladas" en la tabla se puede ver que la empresa no solo alcanza el punto de equilibrio en la tercera edición si no que también se excede con \$153.75.

**Tabla 4:** Proyección de ventas

No. Edición	No. de páginas vendidas	Ventas totales	Ventas acumuladas
Edición 1	33	\$41,550	\$41,550
Edición 2	33	\$41,550	\$83,100
Edición 3	33	\$41,550	\$124,650
Edición 4	35	\$44,450	\$169,100
Edición 5	37	\$46,600	\$215,700
Edición 6	37	\$46,600	\$262,300
Edición 7	39	\$49,100	\$311,400
<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>\$311,400</b>	<b>\$311,400</b>



Así mismo, en la Tabla 4 se refleja que las ventas totales del primer año serían de \$311,400. Este monto no solo cubre los costos totales de producción si no también la inversión inicial del negocio.

Se indicó que los costos totales al año para la producción del producto es de \$297,551. La inversión inicial del negocio es de \$10,000. Esto implica que para que la empresa cubra sus costos totales de producción más su inversión, la misma tiene que tener ventas de \$307,551 el primer año. En la proyección de ventas se ve como la empresa alcanza a cubrir los costos de producción más su inversión en la séptima edición.

En la Tabla 5: Estado de Resultados, se presenta el Estado Financiero donde se puede ver que la utilidad neta de la empresa en el primer año de circulación de la nueva revista es de \$2,943.73.

**Tabla 5:** Estado de Resultados

<b>Estado de resultados Nuevo producto - Año 1</b>	
<b>Ventas netas</b>	\$311,400
<b>Inversión inicial</b>	\$10,000
<b>Costo de los bienes vendidos</b>	\$297,551
<b>Utilidades antes de intereses e impuestos</b>	<b>\$3,849</b>
<b>Impuestos</b>	23%(885.27)
<b>Utilidad neta</b>	<b>2,943.73</b>

**TIR y VAN.** La proyección de los flujos de efectivo generado por las ventas reflejan un incremento porcentual de las mismas del 7%. Este porcentaje es un promedio del crecimiento real que se tuvo con las ventas de *Revista Clave!*. Estos datos reales se pueden observar en el Anexo 1. Las proyecciones de flujos de efectivo para el nuevo producto se presenta en la siguiente tabla.

	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de caja	311,400	333,198	356,521.86

VAN:

- $(- 307,551) + (311,400 / 1.07^1) + (333,198 / 1.07^2) + (356,521.86 / 1.07^3)$
- $VAN = 565,5333.11$

El resultado del VAN refleja que la inversión generará ganancias mayores a la rentabilidad que se exige. Esto implica que se debe aceptar el nuevo negocio.

TIR:

- $(- 307,551) + (311,400 / 1.90234^1) + (333,198 / 1.90234^2) + (356,521.86 / 1.90234^3) = 0.942$
- $TIR = 90.23\%$

El TIR de la nueva revista refleja el atractivo de la propuesta. Se tiene un TIR por encima de la tasa esperada. Esto implica que se debe aceptar el nuevo negocio

## Bibliografía

- Timmons, Jeffrey A (2009). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*. McGraw-Hill
- Birnbaum, Bill (2004). *Strategic Thinking: A Four Piece Puzzle*.
- Gofin, Seth. *Purple Cow: Transform your Business by Being Remarkable*. 2009.
- Wanberger Villarán, Karen. *Plan de Negocios: Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*.
- Porter, Michael E (2000). *Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Editorial Patria.
- Collins, James and Porras, Jerry. *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review. September 1996.
- Guiltinan, Joseph P., Gordon W. Paul, Thomas J. Madden (1998). *Gerencia de Marketing. Estrategias y programas* (Sexta edición). Editorial: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Johnston, Mark, Marshall, Greg (2004). *Administración de ventas* (Séptima edición). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Weitz, Castleberry y Tanner (2004). *Ventas* (Quinta edición). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Schiffman, Leon G (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Octava edición. México: Parentice Hall.
- Thompson Jr., Strickland III y Gamble (2008). *Administración estratégica*. Decimoquinta edición. México: McGraw Hill.
- Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan. *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Séptima Edición. Editorial: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Baye, Michael R (2006). *Economía de Empresa* (Quinta edición). McGraw Hill Interamericana S.A.
- Revista Clave! Decisiones acertadas en bienes raíces. Recuperado el 18 de junio del 2012, de <http://www.clave.com.ec/>
- INEC. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado el 15 de octubre del 2012. [http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB\\_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slbox](http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slbox)
- Central Intelligence Center. The World Factbook. Ecuador. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>



## Anexos

### Anexos 1: Crecimiento Revista *Clave!*

AÑOS	NO. PAGINAS FACTURADAS
2008	255,57
2009	411,90
2010	440,83
2011	462,00
2012	424,83 (en curso)
<b>Total</b>	<b>1.995,13</b>

### Anexo 2: El Personal

Cargo	Cantidad	Sueldos mensual
Directora de arte	1	\$1200
Diagramadora	1	\$1,000
Sub-editora	1	\$1,800
Asistente de contabilidad	1	\$500
Asistente de redacción	1	\$500
Vendedoras	2	\$800
Distribuidor	1	\$450
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>\$7,050</b>

### Anexo 3: Equipo de oficina

Equipo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computadora para la diagramación	2	2,000	4,000
Computadoras básicas	5	700	3,500
Celulares	5	100	500
Plan de teléfono normal	3	20 mensual	60 mensual
Plan de teléfono vendedoras	2	60 mensual	120 mensual
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>2,880</b>	<b>8,180</b>

### Anexo 4: Cotización de imprenta

Cantidad	No. De páginas interiores	Precio unitario	Precio total
5,000	192	\$ 72,7031	\$13.959,00
6,000	192	\$ 82,6875	\$15.876,00
7,000	192	\$ 92,6719	\$17.793,00
5,000	248	\$ 69,5847	\$17.257,00
6,000	248	\$ 79,4565	\$19.705,20
7,000	248	\$ 89,3290	\$22.153,60

## Anexo 5: Tarifario

UBICACIONES DETERMINADAS	TARIFA NORMAL	4 ediciones NO consecutivas valor por página	4 ediciones consecutivas valor por página	6 ediciones NO consecutivas valor por página	6 ediciones consecutivas valor por página	8 ediciones NO consecutivas valor por página	8 ediciones consecutivas (tarifa anual) valor por página
PORTADA INTERIOR + PAGINA 3	\$ 3,300	\$ 2,970	\$ 2,970 + cobertura	\$ 2,970 + cobertura	\$ 2,970 + cobertura + reportaje	\$ 2,905 + cobertura	\$ 2,905 + cobertura + reportaje
PÁGINAS ENFRENTADAS (4 Y 5)	\$ 2,900	\$ 2,700	\$ 2,000 + cobertura	\$ 2,000 + cobertura	\$ 2,400 + cobertura + reportaje	\$ 2,400 + cobertura	\$ 2,200 + cobertura + reportaje
PÁGINAS ENFRENTADAS (6 Y 7)	\$ 2,700	\$ 2,600	\$ 2,400 + cobertura	\$ 2,400 + cobertura	\$ 2,200 + cobertura + reportaje	\$ 2,200 + cobertura	\$ 2,000 + cobertura + reportaje
PÁGINAS ENFRENTADAS (8 Y 9)	\$ 2,500	\$ 2,300	\$ 2,200 + cobertura	\$ 2,200 + cobertura	\$ 2,000 + cobertura + reportaje	\$ 2,000 + cobertura	\$ 1,800 + cobertura + reportaje
PUBLIREPORTAJE 3 PAGINAS	\$ 3,000	\$ 2,520	\$ 2,520 + cobertura	\$ 2,520 + cobertura	\$ 2,520 + cobertura + reportaje	\$ 2,350 + cobertura	\$ 2,350 + cobertura + reportaje
CONTRAPORTADA EXTERIOR	\$ 2,200	\$ 1,980	\$ 1,980 + cobertura	\$ 1,980 + cobertura	\$ 1,950 + cobertura + reportaje	\$ 1,570 + cobertura	\$ 1,570 + cobertura + reportaje
PÁGINA DERECHA (EDITORIAL)	\$ 2,000	\$ 1,800	\$ 1,800 + cobertura	\$ 1,800 + cobertura	\$ 1,600 + cobertura + reportaje	\$ 1,700 + cobertura	\$ 1,700 + cobertura + reportaje
PRIMER AVISO PAGINA DERECHA	\$ 1,800	\$ 1,620	\$ 1,620 + cobertura	\$ 1,620 + cobertura	\$ 1,620 + cobertura + reportaje	\$ 1,530 + cobertura	\$ 1,530 + cobertura + reportaje

UBICACIONES INDETERMINADAS	TARIFA NORMAL	TARIFA "ESPECIAL"	2 PAGINAS MISMA EDICION	3 PAGINAS MISMA EDICION	4 PAGINAS MISMA EDICION
PÁGINAS ENFRENTADAS	\$ 2,400	\$ 2,280	\$ 2,160	\$ 2,040	\$ 1,920
1 PAGINA DERECHA	\$ 1,600	\$ 1,520	\$ 1,440	\$ 1,360	\$ 1,280
1 PAGINA IZQUIERDA	\$ 1,300	\$ 1,235	\$ 1,170	\$ 1,105	\$ 1,040
1/2 PAGINA DERECHA	\$ 900	\$ 855	\$ 810	\$ 765	\$ 720
1/2 PAGINA IZQUIERDA	\$ 850	\$ 809	\$ 765	\$ 723	\$ 680

UBICACIONES INDETERMINADAS	4 ediciones NO consecutivas valor por página	4 ediciones consecutivas valor por página	6 ediciones NO consecutivas valor por página	6 ediciones consecutivas valor por página	8 ediciones NO consecutivas valor por página	8 ediciones consecutivas (tarifa anual) valor por página
PÁGINAS ENFRENTADAS	\$ 2,160	\$ 2,160 + Cobertura	\$ 2,160 + Cobertura	\$ 2,160 + Cobertura + Reportaje	\$ 2,040 + Cobertura	\$ 2,040 + Cobertura + Reportaje
1 PAGINA DERECHA	\$ 1,440	\$ 1,440 + Cobertura	\$ 1,440 + Cobertura	\$ 1,440 + Cobertura + Reportaje	\$ 1,360 + Cobertura	\$ 1,360 + Cobertura + Reportaje
1 PAGINA IZQUIERDA	\$ 1,170	\$ 1,170 + Cobertura	\$ 1,170 + Cobertura	\$ 1,170 + Cobertura	\$ 1,105 + Cobertura	\$ 1,105 + Cobertura
1/2 PAGINA DERECHA	\$ 810	\$ 810 + Cobertura	\$ 810 + Cobertura	\$ 810 + Cobertura	\$ 765 + Cobertura	\$ 765 + Cobertura
1/2 PAGINA IZQUIERDA	\$ 765	\$ 765 + Cobertura	\$ 765 + Cobertura	\$ 765 + Cobertura	\$ 723 + Cobertura	\$ 723 + Cobertura

## Anexo 6: Inversión en equipo

Inversión	Costo total
Equipo de oficina	\$8,000
Perchas para publicidad	\$2,000
<b>Total</b>	<b>\$10,000</b>