



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE
PERIÓDICO CON INFORMACIÓN DEPORTIVA NACIONAL EN LA CIUDAD
DE QUITO

Autores

Ana Carolina Arellano Galárraga

Daniel Reinoso Granja

Año

2012



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE
PERIÓDICO CON INFORMACIÓN DEPORTIVA NACIONAL EN LA CIUDAD
DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería Comercial mención Administración de
Empresas

Profesor guía:

Byron Eraso Cisneros

Autores:

Ana Carolina Arellano Galárraga

Daniel Reinoso Granja

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajo de Titulación”.

Byron Eraso Cisneros

Ingeniero Comercial MMKT

CI. 170936324-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente”.

Ana Carolina Arellano Galárraga

CI. 171486165-3

Daniel Reinoso Granja

CI. 171347617-2

RESUMEN

Los periódicos que intervienen actualmente en el mercado no ofrecen al público una cobertura completa de los deportes que se practican en el Ecuador, a excepción del fútbol. Tras observar esta falta de información y apoyo, surge la idea de crear un periódico dedicado exclusivamente al ámbito deportivo.

Solamente en Pichincha se puede observar que se practican cerca de 30 diferentes disciplinas con miles de deportistas los cuales diariamente sacrifican tiempo y esfuerzo y que a su vez no son reconocidos ni tienen el apoyo necesario que merecen para seguir adelante.

El objetivo de este producto es convertirse en una fuente de información que no solamente cumpla la función de publicar las noticias de interés de los deportes ecuatorianos, si no, que al mismo tiempo logre impulsar y mejorar la calidad de vida de la población, incentivando a la práctica activa del mismo.

El producto será ofrecido mediante dos presentaciones: publicación escrita y página web. De este modo se está atacando a dos grupos con distintas características y se está logrando un posicionamiento más rápido en el mercado local. Al mismo tiempo se convierte en una buena opción para los anunciantes, quienes ven al producto como una buena opción para atraer a más clientes y por consiguiente generar mayor rentabilidad a sus empresas. Ofreciendo un producto de calidad, completo y otorgando un trato especial a través de la atención inmediata a los requerimientos, se estará brindando una sensación de satisfacción total a los clientes, público lector y empresas auspiciantes.

Dentro de los capítulos de este plan de negocios se investigará, analizará y determinará la factibilidad de implementar este proyecto, aprovechando los diferentes factores que representan un potencial beneficio económico para los inversionistas.

ABSTRACT

The mass-media currently in the market does not offer the public a complete coverage of the sports practiced in Ecuador, except football. After noting the lack of information and support, the idea of creating a newspaper devoted exclusively to sport, was born.

Only in Pichincha there are over 30 different sports that are practiced by thousand of athletes who daily sacrifice time and effort and are not recognized or even supported with what they need in order to go forward.

The objective of this product is to become a source of information which will not only publish Ecuadorian sporting news, but will also promote and improve the quality of life of the population, by encouraging active participation in sport.

The product will be presented in two formats: printed and web-based. Two different groups would therefore be covered, and a spot in the local market would be quickly achieved. At the same time, it would become a very good choice for advertisers, who see this product as a good option to attract more customers and therefore greater profit for their companies. By offering a quality product and providing special and immediate attention to any requirements, it would generate a feeling of total satisfaction to the clients, readers and business sponsors.

Within the chapters of this business plan, we will investigate, analyze and determine the feasibility of implementing this project, by taking advantage of the different factors that represent a potential financial benefit for the investors.

ÍNDICE

Introducción	1
1. La Industria	7
1.1. La Industria	7
1.1.1. Clasificación Industrial Uniforme (CIUU3)	7
1.1.2. Clasificación Central de Productos (CCP)	7
1.1.3. Tendencias	8
1.1.3.1. PIB de la Industria	8
1.1.3.2. Índice de Actividad Económica	11
1.1.3.3. Índice de Precios al Consumidor	13
1.1.3.4. Total Ingresos	14
1.1.3.5. Publicidad	16
1.1.3.6. Uso de Internet	22
1.1.3.7. Cambios Tecnológicos	23
1.1.3.8. Nuevos Mercados y Lanzamiento de Nuevos Productos	24
1.1.4. Estructura de la Industria	25
1.1.4.1. Características de la Industria	25
1.1.4.2. Cadena de Valor de la Industria	27
1.1.5. Factores Económicos y Regulatorios	29
1.1.5.1. Inflación	29
1.1.5.2. Nivel Salarial	31
1.1.5.3. Tasas de Interés	33
1.1.5.4. Impuestos	34
1.1.5.5. Precios de Pauta	34
1.1.6. Canales de Distribución de la Industria	35
1.1.7. Canales de Distribución de la Publicidad	35
1.1.8. Las 5 Fuerzas de Porter	37
1.2. La Compañía y el Concepto del Negocio	39
1.2.1. La Idea y el Modelo de Negocio	39

1.2.2. Estructura Legal de la Empresa	40
1.2.3. Misión, Visión y Objetivos	40
1.2.3.1. Misión	40
1.2.3.2. Visión	41
1.2.3.3. Objetivos	41
1.2.3.3.1. Objetivos Económicos	41
1.2.3.3.2. Objetivos Estratégicos	41
1.3. Producto	42
1.3.1. Nombre del Producto	42
1.4. Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento	42
1.4.1. Estrategia de Ingreso al Mercado	42
1.4.2. Estrategia de Crecimiento	43
1.5. Análisis FODA	43
1.5.1. Estrategias FODA	44
1.6. Matriz EFE y EFI	45
1.6.1. Matriz EFE	45
1.6.2. Matriz EFI	46
1.6.3. Análisis EFE y EFI	47
2. Investigación de Mercado y su Análisis	49
2.1. Antecedentes	49
2.1.1. Problema de Investigación	50
2.1.2. Problema de Gerencia	50
2.1.3. Objetivo General	50
2.1.3.1. Objetivos Específicos	50
2.2. Investigación de Mercado	51
2.2.1. Fuentes de Información	51
2.2.1.1. Fuente Primaria	51
2.2.2. Investigación Cualitativa	53
2.2.2.1. Entrevista con Expertos	53

2.2.2.1.1.	Conclusiones Entrevista con Expertos	53
2.2.2.2.	Grupo Focal	54
2.2.2.2.1.	Conclusión Grupo Focal	56
2.2.3.	Investigación Cuantitativa	58
2.2.3.1.	Encuestas	58
2.2.3.1.1.	Conclusiones Encuestas	59
2.2.3.2.	Cruce de Variables Encuestas	69
2.3.	Mercado Relevante y Cliente Potencial	71
2.3.1.	Mercado Objetivo	71
2.3.2.	Segmentación de Mercado	71
2.3.2.1.	Segmentación Geográfica	71
2.3.2.2.	Segmentación Demográfica	72
2.3.2.3.	Segmentación Psicográfica	72
2.4.	Tamaño de Mercado	73
2.4.1.	Demanda	73
2.5.	La Competencia y sus Ventajas	74
2.5.1.	Competencia	74
2.5.1.1.	Competencia Directa	74
2.5.1.2.	Competencia Indirecta	77
2.6.	Evaluación del Mercado Durante Implementación	78
2.7.	Conclusiones Generales	79
3.	Plan de Marketing	81
3.1.	Estrategia General de Marketing	81
3.2.	Política de Precios	82
3.3.	Táctica de Ventas	85
3.4.	Política de Servicio al Cliente y Garantías	86
3.5.	Promoción y Publicidad	87
3.5.1.	Publicidad	87
3.5.2.	Relaciones Públicas	89

3.5.3. Promoción de Ventas	89
3.6. Distribución	90
3.7. Tabla Resumen de Estrategias	93
4. Plan de Operaciones y Producción	94
4.1. Objetivos de Operaciones	94
4.2. Estrategia de Operaciones	94
4.2.1. Impresión	94
4.2.2. Distribución	95
4.3. Ciclo de Operaciones	95
4.3.1. Flujograma de Procesos	97
4.4. Requerimiento de Equipos y Herramientas	97
4.4.1. Equipos de Oficina	97
4.4.2. Equipos de Cafetería	98
4.5. Instalaciones y Mejoras	98
4.5.1. Plano Esquemático de la Plana	99
4.5.2. Plano Satelital de la Planta	100
4.6. Localización Geográfica y Requerimiento de Espacio Físico	101
4.7. Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios	101
4.8. Aspectos Regulatorios y Legales	101
5. Equipo Gerencial	103
5.1. Estructura Organizacional	103
5.1.1. Organigrama	103
5.2. Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades	104

5.2.1. Equipo de Trabajo y sus Funciones	104
5.2.1.1. Gerencia General	104
5.2.1.2. Departamento de Operaciones	105
5.2.1.3. Departamento Administrativo	106
5.3. Compensación a Administradores y Propietarios	107
5.4. Política de Empleo y Beneficios	108
5.5. Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores	109
5.6. Equipo de Asesores de Servicio	109
6. Cronograma General	110
6.1. Actividades Necesarias para poner el Negocio en Marcha	110
6.2. Diagrama de Gantt	111
6.3. Riesgos e Imprevistos	112
7. Riesgos Críticos, Problemas y Supuestos	114
7.1. Supuestos y Criterios Utilizados	114
7.2. Riesgos y Problemas Principales	115
8. Plan Financiero	117
8.1. Inversión Inicial	117
8.2. Fuentes de Ingresos	118
8.3. Costos Fijos y Variables	118
8.3.1. Costos Fijos	118
8.3.2. Costos Variables	119
8.4. Margen Bruto y Margen Operativo	120

8.4.1. Margen Bruto	120
8.4.2. Margen Operativo	120
8.5. Estado de Resultados Actual y Proyectado	120
8.6. Balance General Actual y Proyectado	121
8.7. Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado	123
8.8. Punto de Equilibrio	124
8.8.1. Análisis de Sensibilidad	125
8.9. Control de Costos Importantes	126
8.9.1. Escenarios Apalancados	126
8.9.2. Escenarios Desapalancados	127
8.9.3. Índices Financieros	128
8.10. Valuación	130
9. Propuesta de Negocio	131
9.1. Financiamiento Deseado	131
9.2. Estructura de Capital y Deuda Buscada	131
9.3. Capitalización	132
9.4. Uso de Fondos	132
9.5. Retornos para el Inversionista	133
10. Conclusiones y Recomendaciones	134
10.1. Conclusiones	134
10.2. Recomendaciones	135
Referencias	137
Anexos	143

INTRODUCCIÓN

RESUMEN EJECUTIVO

Descripción del negocio, la compañía y el producto

La idea del negocio es la elaboración de un periódico con información deportiva nacional presentada al público en dos formatos distintos, impresa y on-line. El periódico impreso será distribuido únicamente los días lunes, y tendrá un contenido variado de información, consejos prácticos y editoriales; mientras que la página web será actualizada diariamente pero exclusivamente con notas informativas.

El objetivo del producto *Todo Deportes* es que a más de ser una fuente de información de calidad, logre fomentar la práctica del deporte en el país; lo cual genera una mejor calidad de vida, y que forme parte de la motivación de todos aquellos deportistas que día a día se superan y que aún no han sido tomados en cuenta por los medios de comunicación ni la sociedad.

Como todo medio de comunicación, la empresa también se verá envuelta en lo que se refiere a la venta de publicidad, factor importante para la generación de ingresos. El ofrecer precios publicitarios accesibles; tanto para empresas grandes, así como para empresas pequeñas especializadas, es lo que permite tener un mayor acercamiento a los clientes. Los paquetes ofrecidos incluyen la publicación en los dos formatos, impreso y página web.

Oportunidad que el proyecto explota

Las secciones deportivas de los diferentes diarios que circulan diariamente, al igual que las revistas; que tienen publicación quincenal, concentran la mayor parte de su contenido en una sola disciplina, el fútbol. Partiendo de ese escenario se encontró la oportunidad de explotar a mayor escala todos los elementos que se involucran en los diferentes deportes, dando respuesta a

preguntas tales como ¿quiénes los practican? ¿dónde se practica? y ¿cómo se practica?. Únicamente contestando a esas preguntas se está brindando reconocimiento y motivación a destacados deportistas y se está promoviendo la participación de más personas a diferentes actividades deportivas que se desarrollan en el país.

La inauguración de espacios para realizar actividades recreativas, como el Ciclopaseo, Chaquiñan; y el incremento en el número de competencias que se realizan en distintas ciudades, muestran que cada día existe una mayor acogida e involucramiento de la población por el deporte. De este modo, lo que se busca es brindar un producto que contenga información completa y que se convierta en una guía, para que todos aquellos deportistas puedan desempeñarse de la mejor manera y logren conseguir mejores resultados.

Descripción del mercado

El mercado objetivo al cual se dirige el producto son los habitantes de la ciudad de Quito de 16 a 70 años cuyo nivel socio-económico es medio (medio-bajo, medio, medio-alto).

Este segmento se ha dividido en dos nichos y van a ser atacados de formas distintas, adaptándose así de mejor manera a su estilo de vida y gustos y preferencias. Para los jóvenes de 16 a 30 años va dirigido el periódico en versión on-line, puesto que ellos se encuentran más envueltos en el mundo tecnológico y los usan con mayor frecuencia. En este caso la cobertura será a nivel mundial, siendo la ventaja que ofrece el servicio de internet.

El periódico impreso va dirigido a adultos entre 31 a 70 años que habitan en la ciudad de Quito únicamente. Mediante la observación realizada y según datos proporcionados por el diario El Universo, se conoció que este grupo de personas todavía conserva la cultura y tradición de adquirir su diario por la mañana; alcanzando un 76% de lectoría, por lo que tendrán acceso al producto por medio del canal tradicional que son los voceros en las calles y los kioscos.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva que presenta el producto es la variedad de información. El contenido del periódico; que abarca todas las disciplinas que se realizan en el Ecuador, las notas editorialistas y artículos de consejos prácticos, es lo que hace atractivo a un segmento que hasta el día de hoy no ha sido explotado en su totalidad y que representa una gran oportunidad para involucrar a la población a ser partícipe del mundo deportivo.

Adicionalmente, y como enganche hacia el producto el periódico impreso llevará una *“Lotería Todo Deportes”*. Se realizarán sorteos de premios para incentivar y consolidar la imagen de la empresa en los clientes.

Enfoque de mercadeo

Para ingresar al mercado y como estrategia de mercadeo se utilizará la diferenciación del producto, mediante el cual se busca alcanzar un posicionamiento dentro de la mente del consumidor.

Se resaltarán todos los atributos que posee el periódico como es el enfoque; incluir todos los deportes que se practican en el país, el texto; una combinación entre información y editoriales; la buena calidad de imágenes y el tamaño; tabloide para un manejo más fácil. El rápido y fácil acceso al producto, que permite el canal de distribución tradicional seleccionado, junto con la campaña publicitaria planteada es lo que generará un reconocimiento de la marca por parte de los potenciales consumidores.

Factores económicos, operacionales y punto de equilibrio

Como factores económicos importantes se tomó en cuenta el crecimiento del producto interno bruto del país, como referencia, para marcar conjuntamente con la evolución en ventas de los competidores de la industria, y así exigir un nivel de crecimiento esperado en ventas al proyecto. De igual manera, el precio

del periódico calculado a más de cubrir los costos fijos se adecúa a las necesidades del cliente y de la empresa, debido a que es un precio accesible para la gente y no cae en una guerra de precios con rivales con mayor cuota de mercado y muchos años de experiencia; por otro lado los ingresos generados por la publicidad otorgan, aparte de cubrir los gastos variables, la real rentabilidad del negocio. Los anunciantes verán en el producto una oportunidad de promocionar sus productos en un mercado que no ha sido explotado en su máxima capacidad.

Para la empresa será importante mantener un nivel de ventas de periódico y publicidad al finalizar el primer año, mayor al punto de equilibrio de \$98.335 dólares.

Sostenibilidad

Los factores importantes de sostenibilidad serán el aumento de ingresos y la reducción de costos totales del proyecto. En cuanto a los ingresos es trascendental mantener la calidad del producto, asegurando que la información se dirija al target definido. Con esto, el producto perdurará en el tiempo siendo del gusto tanto del lector como de anunciantes antiguos y nuevos que deseen ingresar. Los costos deben ser evaluados en un período de tiempo determinado identificando oportunidades que permitan volver más eficientes los rubros provocando mayores ganancias a la empresa y por ende a los inversionistas.

El equipo de trabajo

En los primeros años de operación la empresa contará con un equipo de trabajo de siete personas. El Gerente General es quien estará encargado de supervisar y coordinar toda la operación. El Editor-Corrector que estará a cargo del trabajo de los periodistas y el diseñador y quién deberá revisar todos los artículos a publicar. Se contará con dos periodistas, quienes se encargarán de

obtener toda la información de interés y a su vez se harán cargo del banco de imágenes. La diseñadora, es quien manejará la página web y el diseño gráfico del producto. La asistente de ventas y cobranzas es quien se encargará de manejar las cuentas de publicidad vendidas y finalmente la asistente contable, que es quién llevará toda la contabilidad de la empresa.

Elementos financieros destacados

La inversión inicial que se necesita para poner en marcha el negocio es de \$11.141 dólares dentro de los cuales se incluye la compra de activos tangibles e intangibles que se necesita para poder operar, mientras que el capital de trabajo requerido de \$24.379 dólares, correspondientes a 3 meses en los cuales se estima que los ingresos no podrán cubrir los costos tanto fijos como variables lo que si se podrá hacer a partir del cuarto mes.

Con el esquema de ingresos de la compañía, proveniente de 2 fuentes (venta del periódico y publicidad), se estima que los mismos no solamente cubran los gastos durante el ejercicio sino también generen utilidades desde el primero año de operación. Es por esto que se espera que durante el año de introducción se obtengan utilidades por \$8.606 dólares netos con un incremento promedio al finalizar el último año proyectado de \$17.300 dólares aproximadamente.

El cálculo de los flujos operativos se lo realizó descontando los mismos a una tasa de descuento de 15,61%, obtenida mediante del modelo CAPM. Los flujos de caja positivos permiten determinar la tasa interna de retorno de 27,80%.

Finalmente se calcularon los flujos de caja libre, que permiten establecer la cantidad de recursos disponibles para ser entregados a los inversionistas del proyecto, mismos que fueron descontados usando la tasa CPPC de 13.11% por lo que en conclusión el proyecto es rentable y atractivo para ponerlo en marcha.

Necesidades de capital y propuesta de negocio

Como ya se mencionó anteriormente, la cantidad de fondos necesarios para dar inicio al negocio es de \$40.141 dólares, valor que será financiado por dos socios que aportaran el 66,67%, dividido en partes iguales, y el valor restante, \$13.380,35 dólares, se obtendrá por medio de una institución financiera.

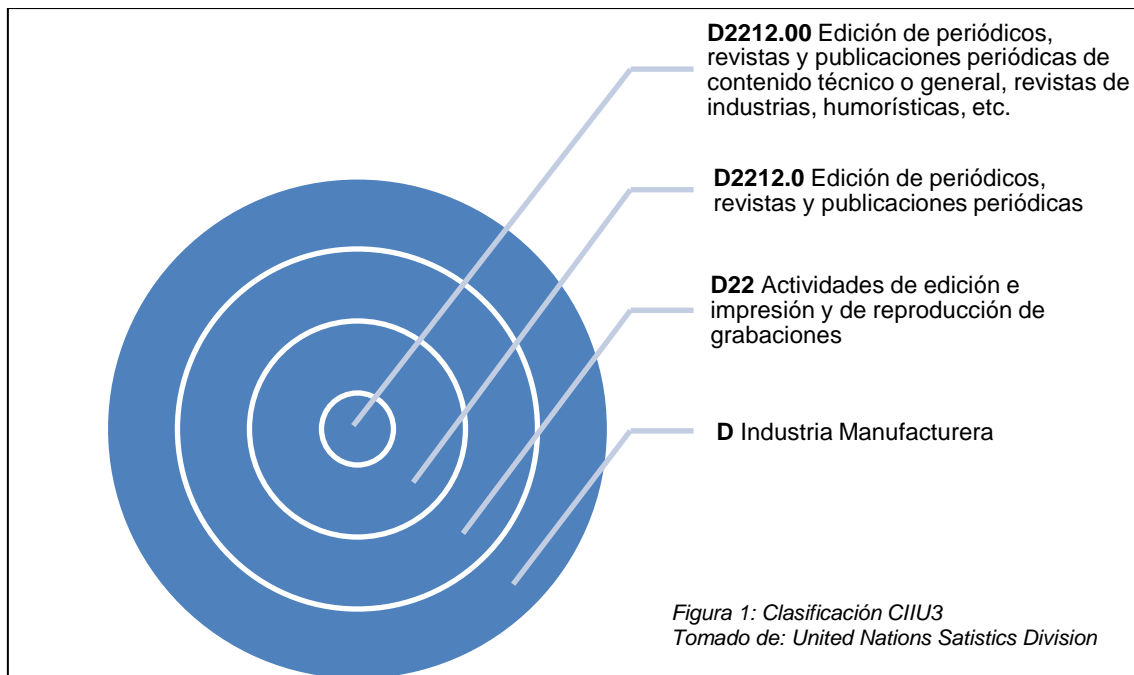
El monto solicitado para el inicio de actividades cubre el equipamiento de la oficina, gastos de constitución, el capital de trabajo y la campaña de lanzamiento del producto.

1. LA INDUSTRIA

1.1. LA INDUSTRIA

1.1.1. Clasificación Industrial Uniforme (CIUU3)

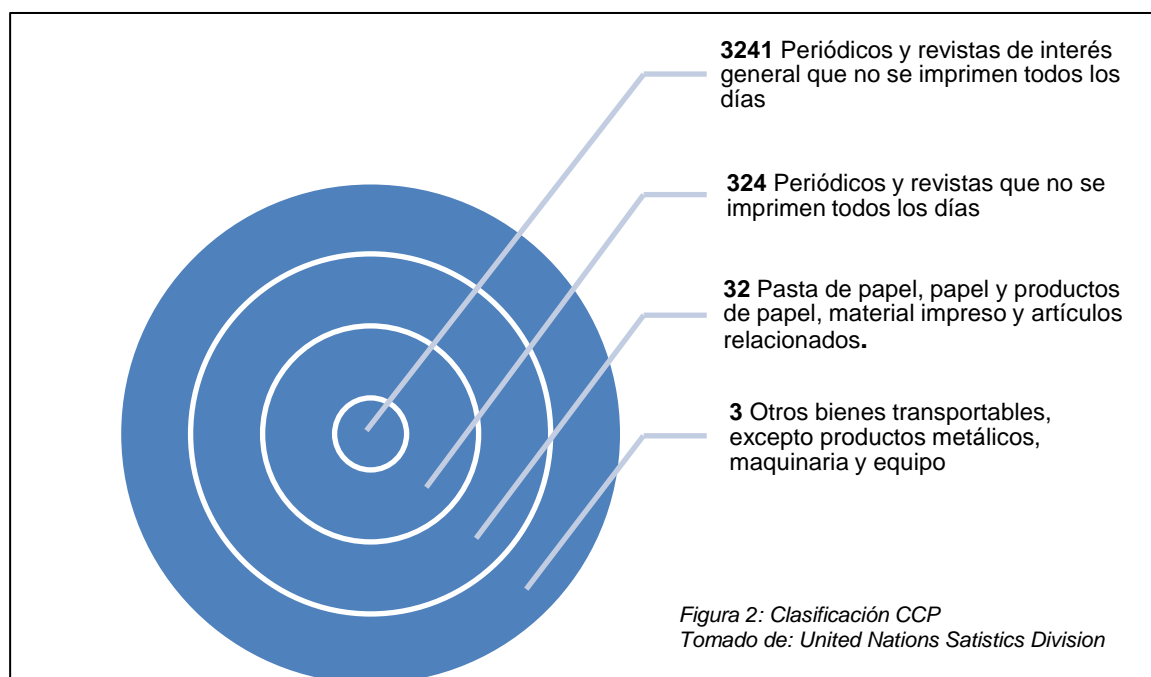
“Es la clasificación sistemática de todas las actividades económicas cuya finalidad es establecer una codificación armonizada a nivel mundial”. La industria en la cual se desenvuelve el negocio se encuentra en la categoría de tabulación D, industrias manufactureras. En este grupo se incluyen las actividades de edición, estén o no vinculadas con la impresión. (United Nations Statistics Division, 2012)



1.1.2. Clasificación Central de Productos (CCP)

“La Clasificación Central de Productos se utiliza para el ordenamiento y análisis de las transacciones de bienes y servicios”. (Banco Central del Ecuador, 2012)

El producto a elaborar se encuentra en la categoría número 3, correspondiente a otros productos transportables, excepto productos metálicos, maquinaria y equipo. Dentro de esta categoría se encuentran los periódicos y revistas de interés general que no se imprimen todos los días.



1.1.3. Tendencias

1.1.3.1. Producto Interno Bruto de la Industria

“El producto interno bruto (PIB) es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado periodo de tiempo”. (Principios de Economía, 1999: pag. #440)

La actividad económica del Ecuador a partir del año 2001 ha registrado tasas de crecimiento positivas. Para el año 2008 el PIB presentó un crecimiento importante del 6,5% frente a un 2,5% del 2007. Esto se debió principalmente al incremento del valor agregado no petrolero, cuyo crecimiento fue evidente. “El dinamismo observado en el consumo y la formación bruta de capital fijo, determinó que estos sean los componentes del PIB que más contribuyeron al crecimiento económico”. (Banco Central del Ecuador, 2012)

“El PIB del Ecuador se incrementó en 2.2% (a precios constantes de 2000), en el segundo trimestre del 2011, respecto al trimestre anterior, y en 8.9% respecto al del segundo trimestre de 2010”. (Banco Central del Ecuador, 2012)

La industria manufacturera, en la cual se desarrolla el negocio, ha presentado un crecimiento constante durante los últimos años. Para el año 2008, una de las industrias que determinó el crecimiento del PIB en el Ecuador fue precisamente la industria manufacturera con un 8.1%, este ha sido el pico más alto que se ha presenciado.

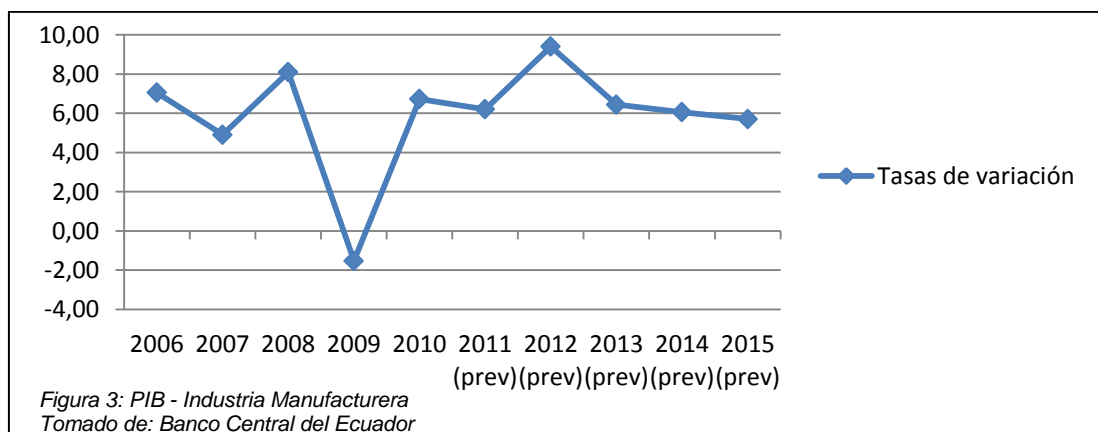
La importante participación de la actividad manufacturera se debió principalmente a las siguientes industrias: Fabricación de maquinaria y equipo, 21.6%, elaboración de tabaco elaborado, 18.7%, elaboración de bebidas, 16.5%, fabricación de productos químicos, plásticos y de caucho, 16.4%, producción de madera, 15.9%, y fabricación de papel e imprentas, 14.1%.

Una de las ventajas de la industria es su alto nivel de exportaciones, el cual representa el 46% de las exportaciones totales no petroleras. (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2012). Sin embargo, no es su único punto a favor, lo que se puede apreciar es que el sector manufacturero está expuesto en menor magnitud a los shocks externos y cambios de precios internacionales. Es por eso que se puede observar que en 2009, cuando se sintieron en el país los primeros estragos de la crisis mundial estadounidense, la industria sufrió un leve declive, el cual se pudo controlar y actuar rápidamente para continuar con un desenvolvimiento positivo en el año 2010. Otro punto importante a mencionar es que la industria manufacturera representa un vínculo importante para el desarrollo tecnológico. La mayor parte de este progreso se debe a que se utiliza la tecnología de diversas formas y a niveles diferentes para que cada empresa logre incrementar su productividad y su ganancia. Las empresas manufactureras buscan en el cambio tecnológico ser más eficientes y especializarse en actividades de mayor valor agregado.

Tabla 1
 PIB de la industria manufacturera

PIB INDUSTRIA MANUFACTURERA (EXCLUYE REFINACIÓN DE PETRÓLEO)		
Años	Miles de dólares de 2000	Tasas de variación
2006	2.946.239	7,05
2007	3.090.781	4,91
2008	3.341.096	8,10
2009	3.290.211	-1,52
2010	3.511.421	6,72
2011 (prev)	3.729.541	6,20
2012 (prev)	4.078.516	9,40
2013 (prev)	4.341.284	6,44
2014 (prev)	4.604.052	6,05
2015 (prev)	4.866.820	5,71

Tomado de: Banco Central del Ecuador



Con respecto al PIB no se encuentra un desglose más específico o que se acople en su totalidad al giro del negocio que es la elaboración de un periódico deportivo. Siendo este el caso, se ha tomado aquel sector que se identifique mejor como es la fabricación de papel y productos de papel.

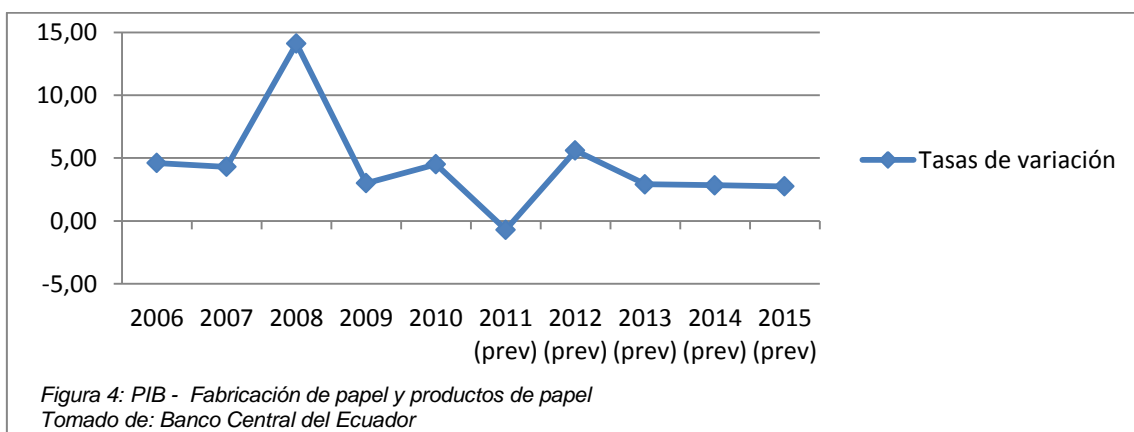
La industria dedicada a la fabricación de papel y productos de papel ha tenido diversas variaciones en el transcurso del tiempo, pero siempre se ha manejado con cifras positivas y se ha visto una rápida recuperación. En el 2011 se observa una caída de apenas el 0,70%, pero para el 2012 y siguientes años se proyecta una mayor estabilidad en este sector.

Tabla 2
 PIB fabricación de papel y productos de papel

PIB FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL		
Años	Miles de dólares de 2000	Tasas de variación
2006	108.614	4,60
2007	113.270	4,30
2008	129.226	14,10
2009	133.113	3,00
2010	139.080	4,50
2011 (prev)	138.106	-0,70
2012 (prev)	145.840	5,60
2013 (prev)	150.082	2,91
2014 (prev)	154.325	2,83
2015 (prev)	158.567	2,75

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Lo que busca principalmente este sector de la industria manufacturera es impulsar el crecimiento mediante el manejo efectivo de recursos. Al ser una pequeña rama la misma se debe basar en la innovación, se ofrece mucho potencial para las actividades de cierto modo informales que empujan cierta visión de creación y mejoramiento continuo.



1.1.3.2. Índice de Actividad Económica

“El índice de actividad económica (INA-R) presenta el desempeño económico-fiscal mensual de los sectores productivos de la economía nacional, a través del estadístico que mide el comportamiento en el tiempo de las ventas

mensuales comparadas con las del mismo mes pero del periodo base (Año 2002 = 100)”.

“El INA-R toma como fuente las ventas registradas mensualmente por el SRI de las personas naturales y jurídicas catalogadas como contribuyentes especiales ya que en su conjunto aportan el 80% a la recaudación fiscal”. (INEC, 2012)

Tabla 3
Índice de actividad económica para las actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones

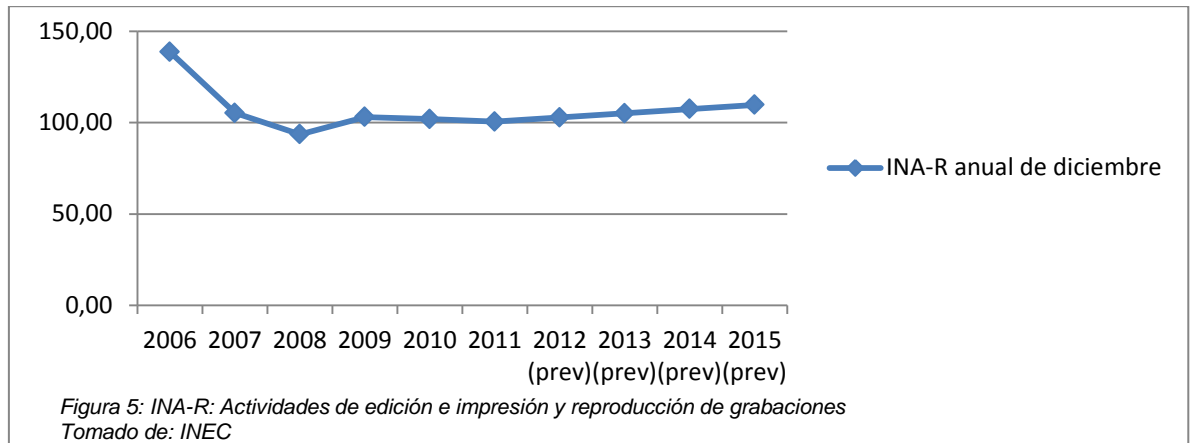
ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES	
Años	INA-R anual de diciembre
2006	138,65
2007	105,24
2008	93,63
2009	103,02
2010	101,95
2011	100,51
2012 (prev)	102,80
2013 (prev)	105,10
2014 (prev)	107,39
2015 (prev)	109,69

Tomado de: INEC

En el año 2006 se encuentra el punto más alto del estadístico debido a eventos como campañas electorales y elecciones presidenciales, sucesos que generan mucha expectativa y necesidad de información por parte de las personas.

Para los años 2007 y 2008 se puede notar una caída en este índice de actividad económica debido a que se da inicio a todas las acusaciones y enfrentamientos entre el actual Presidente Rafael Correa y los medios de comunicación. El Presidente critica a varios periódicos como El Comercio, El Universo, Diario Hoy, La Hora y los denomina “mafias informativas” (Hoy,2012)

A finales del año 2008 el índice comienza a mantener su estabilidad y no existe mayor variación en las ventas, la población inicia nuevamente a considerarlo como un producto de rápida y fácil adquisición para mantenerse informado.



1.1.3.3. Índice de Precios al Consumidor

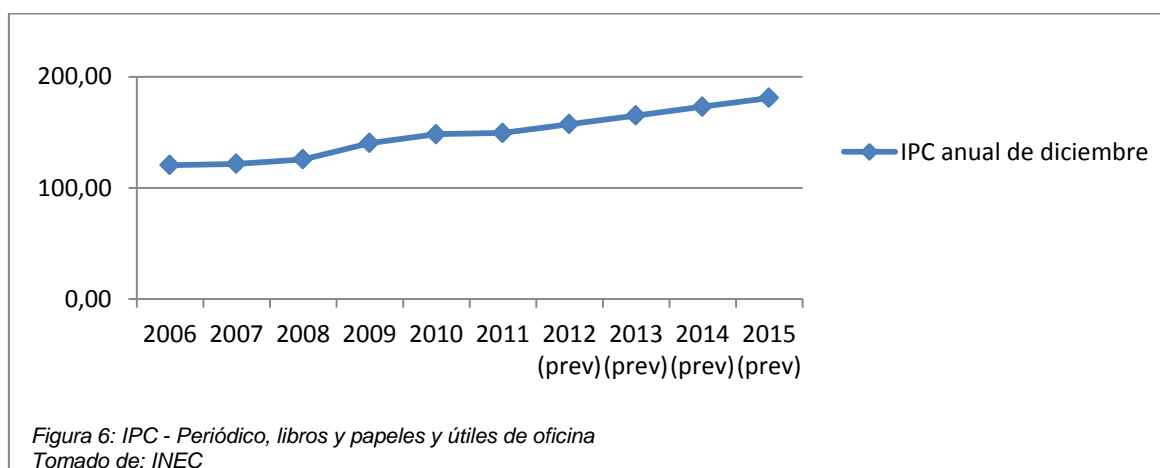
“El índice de Precios al Consumidor (IPC) es un indicador mensual, nacional que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios. La variable principal que se investiga es el precio, para los 299 artículos de la canasta fija de investigación”. (INEC, 2011)

En la ciudad de Quito se puede observar que el IPC mantiene una estabilidad durante estos cinco años presentándose nada más un alza significativa en el 2009 que no ha repercutido en el nivel de ventas ni en los ingresos de las compañías involucradas.

Tabla 4
IPC para la división de periódicos, libros y papeles y útiles de oficinas

PERIÓDICOS, LIBROS Y PAPELES Y ÚTILES DE OFICINA	
Años	IPC anual de diciembre
2006	120,57
2007	121,67
2008	125,73
2009	140,39
2010	148,32
2011	149,41
2012 (prev)	157,30
2013 (prev)	165,19
2014 (prev)	173,08
2015 (prev)	180,98

Tomado de: INEC



1.1.3.4. Total Ingresos

La edición del mes de julio la revista Ekos presenta las 1000 empresas más importantes en el Ecuador, entre las cuales podemos encontrar a tres de los competidores más representativos de la actividad de impresión de periódicos, revistas y otras publicaciones periódicas.

A partir del 2008 por el impuesto gravado en base a la Ley Tributaria que impuso el gobierno, la importación del papel incluyó el 12% del IVA lo cual hizo que se incremente el precio en algunos periódicos en 5 centavos. Se puede

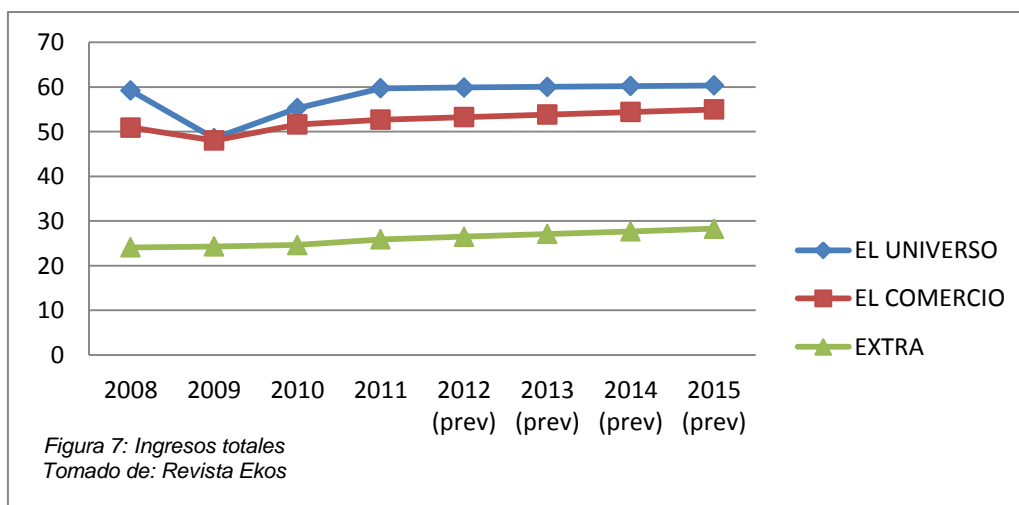
observar su efecto en el año 2009 en donde los ingresos del diario El Universo y El Comercio decrecen en 18% y 6% respectivamente. El diario Extra crece apenas en un 1%; sus ediciones se presentan en formato más pequeño y el número de hojas es menor en comparación con los dos diarios mencionados anteriormente por lo que el efecto de la principal materia prima, el papel, es menor para esta empresa. Adicionalmente se incrementó el porcentaje del impuesto de salida de divisas del 1 al 2% a finales del año 2008 y a finales del 2011 se incrementó al 5%. (Diario Expreso, 2012)

La empresa que presenta mayores ingresos para el año 2011 es El Universo, seguida de El Comercio y Extra, con un incremento de 8%, 2% y 5%; respectivamente, con respecto al año 2010.

Tabla 5
Total ingresos empresas El Universo, El Comercio y Extra

TOTAL INGRESOS (USD MILLONES)			
	EL UNIVERSO	EL COMERCIO	EXTRA
2008	59.21	50.93	24.10
2009	48.54	48.02	24.31
2010	55.24	51.60	24.63
2011	59.70	52.66	25.89
2012 (prev)	59.86	53.24	26.49
2013 (prev)	60.03	53.81	27.08
2014 (prev)	60.19	54.39	27.68
2015 (prev)	60.35	54.97	28.28

Tomado de: Revista Ekos



1.1.3.5. Publicidad

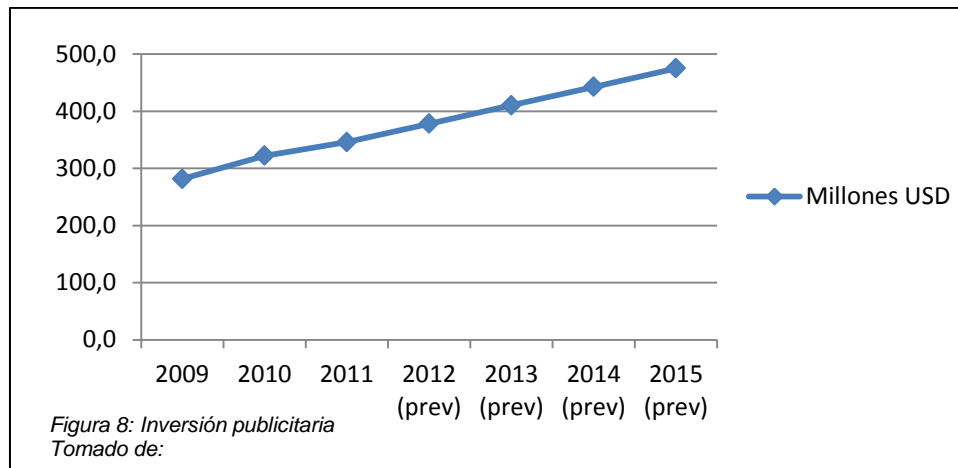
La industria publicitaria en el Ecuador es una industria que, desde el 2009, se encuentra en un constante crecimiento, producto de un cambio en la manera de pensar de los anunciantes quienes han entendido lo importante de invertir en publicidad inclusive durante años de crisis. No solamente las empresas denominadas “grandes”, por el nivel de ingresos o cuota de mercado, sino empresas pymes han destinado parte de su presupuesto para dar a conocer y posicionar sus marcas en el segmento al cual están dirigidos, mediante el uso de diversas técnicas publicitarias.

En el 2009 el gasto estimado de las empresas en publicidad ascendió a 281.5 millones de dólares mientras que en 2010 ésta se incrementó a 322 millones y en 2011 fue de 346 millones de dólares. Desmenuzando este último monto (2011) en semestres significaría que en promedio, cada semestre se invirtió 173 millones de dólares por lo que las suposiciones para este año son positivas ya que solamente hasta Junio 2012 se ha invertido 181 millones de dólares, valor que representa un 5% más que el año pasado. Efectuando una proyección simple veremos que para finales de este año el mercado publicitario alcanzaría la cifra de 362 millones de dólares que comparados con la cantidad del 2009 representa un incremento importante del 29%. (Infomedia, 2012)

Tabla 6
Inversión publicitaria

INVERSIÓN PUBLICITARIA	
Año	Millones USD
2009	281.5
2010	322.0
2011	346.0
2012 (prev)	378.3
2013 (prev)	410.5
2014 (prev)	442.8
2015 (prev)	475.0

Tomado de: Infomedia



Los medios publicitarios escogidos en el país siguen siendo los tradicionales, es decir:

- TV
- Prensa
- Radio
- Revista
- Suplementos

Estos medios ATL son de mayor preferencia para anunciantes locales debido a “la mentalidad profesional al momento de decidir medios publicitarios” según Xavier Ortega, profesor de la Universidad del Azuay. (Revista Líderes, 2012)

En la actualidad la televisión se lleva el mayor porcentaje del pastel publicitario con el 60%, seguido de la prensa escrita con el 23%; posteriormente tenemos a la radio y a la revista con el 5% cada uno y finalmente el 4% con los suplementos y vía pública que incluye vallas, etc. El cuadro comparativo a julio de 2012 con relación a junio 2012 realizado por la auditora publicitaria Infomedia revela que el único participante de los anteriormente nombrados cuya participación se vio elevada, fue la prensa la cual pasó de 22% a 23%, cifra que en porcentaje parece no ser muy atractiva pero que en términos monetarios sí lo es. De igual forma el cuadro muestra las variaciones en

comparación con el mes anterior (junio 2012), con un año atrás (junio 2011) y con el acumulado julio 2011. Los valores evidencian que los participantes de mayor crecimiento o variación positiva son la televisión y la prensa; y justifican las pequeñas variaciones negativas en comparación a junio 2012 como el efecto de las vacaciones por la llegada del verano en el cual los consumidores prefieren invertir en viajes de placer o en otras actividades no cotidianas. (Infomedia, 2012)

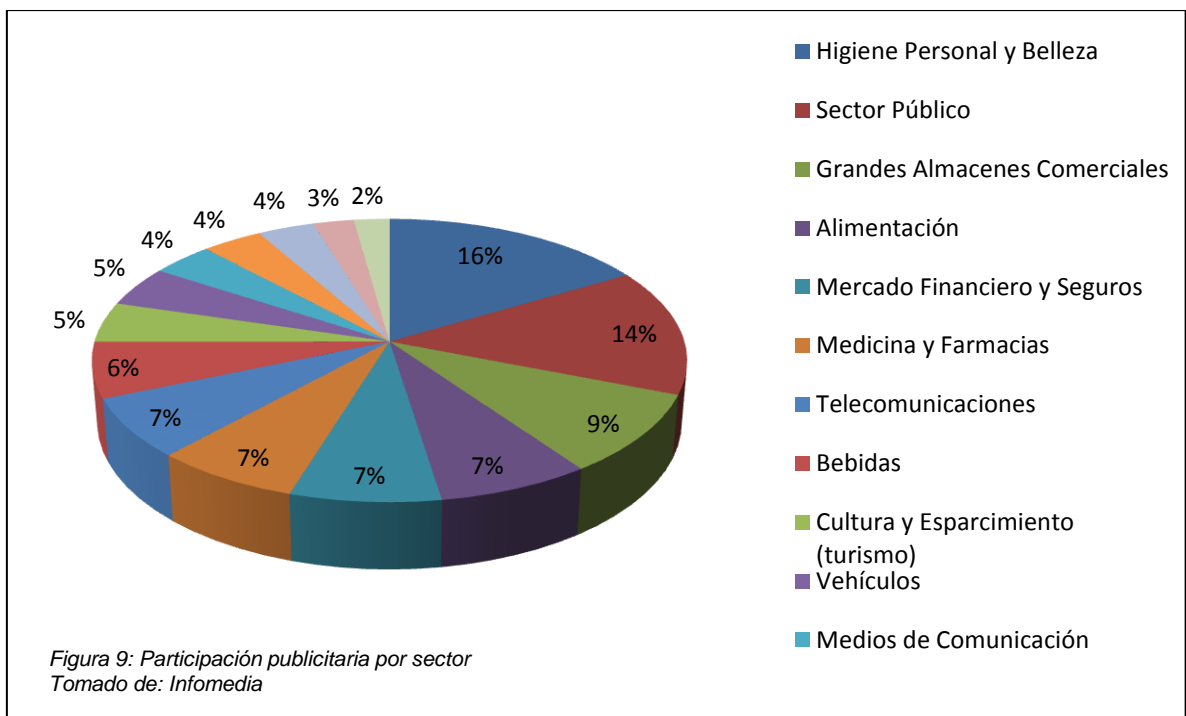
En términos netamente monetarios vemos que a julio 2012 la cifra invertida fue de 213 millones de dólares lo que representa un incremento de 9,9% en relación al año anterior. Los principales actores de este crecimiento fueron la televisión con un aumento de 10,4 millones de dólares y la prensa con un incremento de 6 millones de dólares. El único medio que perdió inversión fue la publicidad en la vía pública con alrededor de 0,4 millones de dólares menos. (Infomedia, 2012)

Continuando con el análisis, la participación está marcada por los siguientes sectores que son los más importantes, según muestra el cuadro:

*Tabla 7
Participación publicitaria por sector*

PARTICIPACIÓN PUBLICITARIA POR SECTOR	
Sector	Millones USD
Higiene Personal y Belleza	15.0
Sector Público	13.2
Grandes Almacenes Comerciales	8.4
Alimentación	6.7
Mercado Financiero y Seguros	6.6
Medicina y Farmacias	6.4
Telecomunicaciones	6.2
Bebidas	5.8
Cultura y Esparcimiento (turismo)	4.2
Vehículos	4.2
Medios de Comunicación	3.5
Higiene Doméstica	3.4
Educación	3.2
Sorteos y Loterías	2.3
Contrucción	2.0

Tomado de: Infomedia



Los anteriormente nombrados son los sectores más importantes que invierten en publicidad en Ecuador, se destacan los 2 primeros cuya inversión supera los 10 millones de dólares en el acumulado a julio 2012.

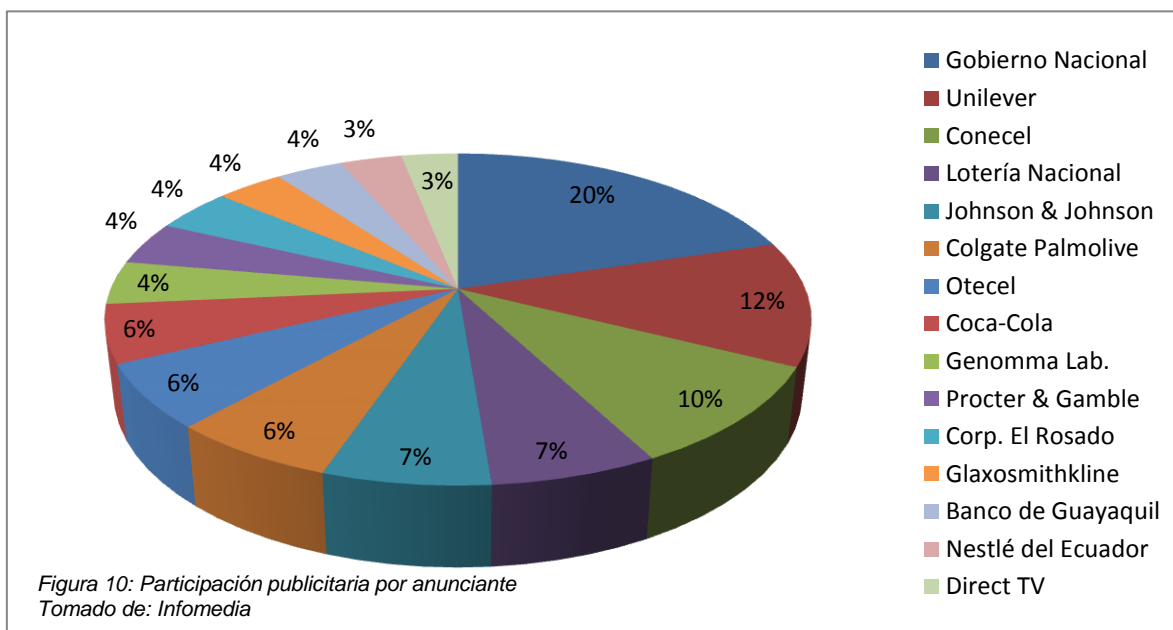
En cuanto a los anunciantes se refiere, la cuota de mercado sigue marcada por un participante común en este análisis que es el Gobierno Nacional. Según Andrés Seminario presidente de la agencia Actúa Verde, la presencia de este actor “no es solamente a nivel publicitario sino de las comunicaciones en general y las técnicas utilizadas no solamente son ATL sino también BTL es decir activaciones de la marca”. (Buró de Análisis, 2012)

Es importante acotar que reconociendo que el Gobierno Nacional es uno de los anunciantes de mayor peso, en caso de que el mismo dejare de participar por cambio de gobernantes, esto no quiere decir que el sector publicitario deje de tener el impulso y crecimiento que ha venido teniendo aunque si sentiría un desbalance temporal hasta que el sector se estabilice nuevamente por sí mismo. Esto es demostrado en el siguiente cuadro con la participación en porcentajes de los anunciantes más importantes:

Tabla 8:
Participación publicitaria por anunciante

PARTICIPACIÓN PUBLICITARIA POR ANUNCIANTE		
Anunciante	Millones USD	Porcentaje
Gobierno Nacional	7.2	20%
Unilever	4.3	12%
Conecel	3.5	10%
Lotería Nacional	2.3	6%
Johnson & Johnson	2.3	6%
Colgate Palmolive	2.3	6%
Otecel	2.2	6%
Coca-Cola	2.0	6%
Genomma Lab.	1.5	4%
Procter & Gamble	1.5	4%
Corp. El Rosado	1.5	4%
Glaxosmithkline	1.3	4%
Banco de Guayaquil	1.3	4%
Nestlé del Ecuador	1.2	3%
Direct TV	1.1	3%
Total	35.5	100%

Tomado de: Infomedia



Adicionalmente se presenta las cifras por grupos de medios en el que se enseña, del presupuesto publicitario de cada categoría, qué porcentaje es asignado para cada medio, dentro de lo cual se puede seguir observando la preferencia por la televisión seguido de la prensa, posteriormente de la radio, etc.

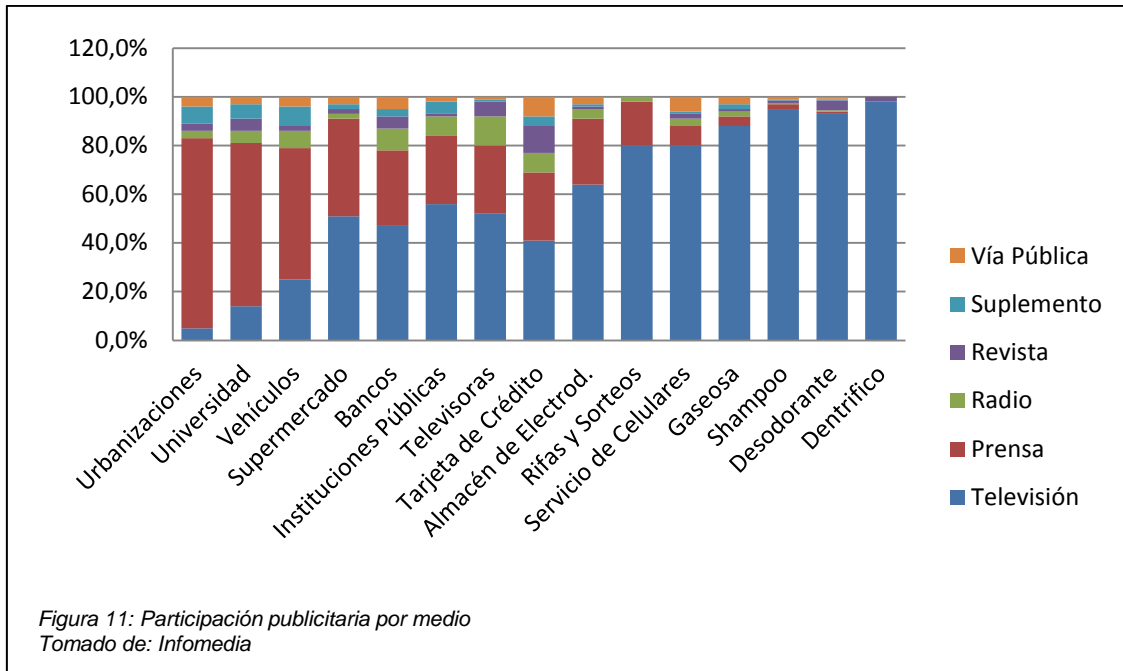
Tabla 9:
Participación publicitaria por medio

PARTICIPACIÓN PUBLICITARIA POR MEDIO						
Categoría	Televisión	Prensa	Radio	Revista	Suplemento	Vía Pública
Urbanizaciones	5.0%	78.0%	3.0%	3.0%	7.0%	4.0%
Universidad	14.0%	67.0%	5.0%	5.0%	6.0%	3.0%
Vehículos	25.0%	54.0%	7.0%	2.0%	8.0%	4.0%
Supermercado	51.0%	40.0%	2.0%	2.0%	2.0%	3.0%
Bancos	47.0%	31.0%	9.0%	5.0%	3.0%	5.0%
Instituciones Públicas	56.0%	28.0%	8.0%	1.0%	5.0%	2.0%
Televisoras	52.0%	28.0%	12.0%	6.0%	1.0%	1.0%
Tarjeta de Crédito	41.0%	28.0%	8.0%	11.0%	4.0%	8.0%
Almacén de Electrodom.	64.0%	27.0%	4.0%	1.0%	1.0%	3.0%
Rifas y Sorteos	80.0%	18.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Servicio de Celulares	80.0%	8.0%	3.0%	2.0%	1.0%	6.0%
Gaseosa	88.0%	4.0%	2.0%	1.0%	2.0%	3.0%
Shampoo	95.0%	2.0%	0.5%	1.0%	0.5%	1.0%
Desodorante	93.0%	1.0%	0.5%	4.0%	0.5%	0.5%
Dentrífico	98.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%

Tomado de: Infomedia

Las categorías: universidades, urbanizaciones y vehículos destinan más del 50% de su inversión a la prensa. Bancos, almacenes de electrodomésticos, televisoras, tarjetas de crédito y supermercados invierten entre el 20% y 49% en prensa. Finalmente servicios de celular, shampoo, rifas, loterías y sorteos, gaseosas, desodorantes, consignan entre el 1% y 19% de la inversión a prensa escrita.

En Ecuador todavía no se encuentra medida en su totalidad la industria publicitaria a nivel de internet debido a que este tipo de publicidad no está siendo explotada al 100% y tiene muy poca participación. Diario El Comercio, en una nota del 12 de agosto de 2012 atribuye este fenómeno a la percepción de las marcas sobre los beneficios de invertir en la web. Sin embargo las agencias de publicidad no descuidan este tema y preparan estrategias utilizando las diferentes plataformas tecnológicas de mayor interés como las redes sociales para potenciar las marcas; de esta manera el posicionamiento se vuelve interactivo permitiendo que el principal protagonista sea el cliente.



1.1.3.6. Uso de Internet

En el Ecuador también se ha sentido el impacto del creciente uso de internet, ya sea por computadoras o mediante los ahora conocidos celulares inteligentes.

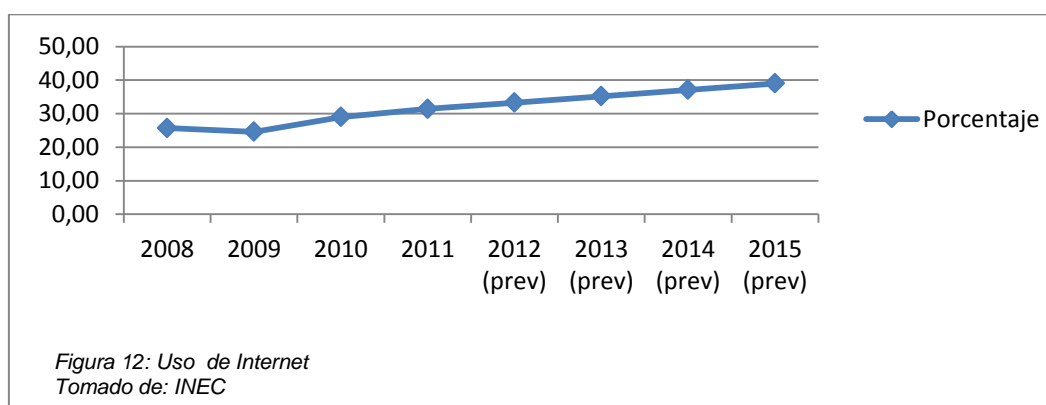
Del año 2008 hasta el 2011 el uso de internet ha subido alrededor del 5%. A pesar de no ser un valor exagerado se puede notar que cada año la población va sintiendo una mayor atracción por el ámbito tecnológico y tienen mayor acceso a internet.

Esta herramienta es utilizada para diferentes fines como es la comunicación, 32,6%, información, 31,1%, educación, 29,1% y apenas un 3,4% para uso laboral. (INEC, 2011)

Tabla 10
Uso de Internet

USO DE INTERNET	
Años	Porcentaje
2008	25,7
2009	24,6
2010	29,0
2011	31,40
2012 (prev)	33,30
2013 (prev)	35,20
2014 (prev)	37,10
2015 (prev)	39,00

Tomado de: INEC



1.1.3.7. Cambios Tecnológicos

En la industria de periódicos si se ha vivido cambios tecnológicos. El principal es el crecimiento de las imprentas y los procesos de impresión. Esto, además de facilitar el proceso ha aumentando calidad de resolución y ayuda a reducir el tiempo de impresión. También está el acceso a páginas web que permiten complementar la información con video, audio e imagen (galerías), así como enlaces y narraciones cronológicas. La web se ha convertido en un herramienta de ampliación y masificación.

En Sudamérica la situación es muy similar a lo que sucede en Ecuador. Las páginas web son ahora parte importante y complementaria de los diarios comercializados, sin embargo las estadísticas indican que pese a tener una tendencia positiva hacia el uso y penetración del internet, la tasa de crecimiento es considerablemente menor a otras regiones en el mundo teniendo como

única excepción a Brasil. La tecnología ha permitido que se pueda tener mayor información en el instante en que estas ocurren y a su vez permitiendo que el usuario se involucre más en los hechos volviéndose protagonista de la noticia. Para esto, las herramientas que han permitido este fenómeno son las redes sociales. Según ComScore, consultora que publicó un estudio sobre este tema, se conoce que en América Latina existen 114,5 millones de visitantes diarios a Facebook (red social más popular) seguido de Twitter con 27,4 millones de visitas. De ahí pues Brasil se lleva el 27,8% de las visitas de la región seguido de Argentina con 10,2%. (La Nación, 2012)

Pese a que el escenario parece complicado para los diarios impresos, la realidad muestra una verdad completamente distinta. En Sudamérica, los anunciantes prefieren todavía optar por medios tradicionales como televisión, radio, prensa que a nivel online. Según indica Gianfranco Polastri, quien es Country Manager Ecuador-Perú para Google, la inversión publicitaria online no supera el 2% del total invertido; por ejemplo en Ecuador el monto bordea los 6 millones de dólares de 342 millones de dólares en 2011 mientras que en Perú son 18 millones de 700 millones de dólares. Un ejemplo claro de este fenómeno en esta región se encuentra en Argentina que pese a ser el segundo país en utilización y penetración del internet, durante el mes de noviembre del presente año lanzará un nuevo diario deportivo el cual se piensa que sea competencia directa del Diario Deportivo Olé, que llevará por nombre El Gráfico Diario. Este nuevo periódico se espera que supere las ventas del Olé que presenta cifras superiores a 1,3 millones de ejemplares mensuales. El producto será sustentado con las ventas así como con anunciantes que ya han mostrado interés en participar del producto. (Diario Hoy, 2012)

1.1.3.8. Nuevos Mercados y Lanzamiento de Nuevos Productos

Dentro de la industria de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas se presentan propuestas que buscan capturar nuevos mercados; ante lo cual se tiene la ventaja de que existen varios nichos que requieren productos especializados en temas determinados que no tienen cobertura. Continuamente se debe analizar la demanda insatisfecha con el objeto de

ofrecer un producto que satisfaga necesidades y deseos específicos. El ir innovando y brindando productos especializados, dirigidos a un grupo particular de personas que comparten características similares, es lo que ahora se busca por el nivel de exigencia del entorno social y lo que permitirá la entrada a un nuevo mercado.

A lo que se refiere a lanzamiento de nuevos productos, continuamente se ofrece colecciones de libros, suplementos y fascículos de información variada y novedosa o algún extra, que complemente a los diarios para llamar la atención del cliente y lograr que adquieran el producto.

1.1.4. Estructura de la Industria

1.1.4.1. Características de la Industria

La industria de periódicos, revistas y publicaciones periódicas nacen como un medio de expresión público y masivo, manteniendo este concepto base hasta el día de hoy. Su objetivo principal es hacer llegar la información al mayor número de lectores posible, siempre con un target claro de acuerdo con la línea editorial del medio.

Dentro de las características de un periódico, más allá de su formato, están sus lectores como fuente de noticia, audiencia afectada por los sucesos o como participantes destacados. Incluye información veraz, actual, coyuntural, de trascendencia, novedosa y temporal, siempre relacionando la misma a los intereses de la audiencia hacia donde se direcciona. Debe ser un servicio para la comunidad, por lo que se debe siempre hacer un seguimiento de los temas publicados y actuar como plataforma reflexiva en busca de soluciones ante denuncias.

La industria de los periódicos como tal debe estar caracterizada por responder al interés de su audiencia, tener redacciones abiertas (política de apertura total), credibilidad, uso innovador de tecnologías, buena gestión, rentabilidad comercial, campañas de marketing para captar la audiencia (ofrecer un plus que posicione a cada diario sobre la competencia y dentro de su propia sección de audiencia), valor de independencia, manejo de dimensión social de la

comunicación pública y considerar al lector como una fuerza generadora de cambios.

La importancia del periódico radica en que brinda un análisis profundo sobre los acontecimientos. Si bien muchos creen que los periódicos electrónicos puedes acabar con los de papel, la verdad es que lo electrónico se convierte únicamente en un respaldo, porque la cobertura del periódico de papel no se compara con la posibilidad de acceso a internet. En Ecuador, es apenas el 30% de la población la que tiene acceso regular y fijo a Internet (INEC, 2012)

Dentro de la industria existen alrededor de 42 periódicos, tomando en cuenta los diarios locales, no solo los nacionales. En nacionales, no se supera los 6 diarios de importancia.

A continuación el detalle de los diarios monitoreados por Infomedia, auditoría y estadísticas publicitarias: (Infomedia, 2012)

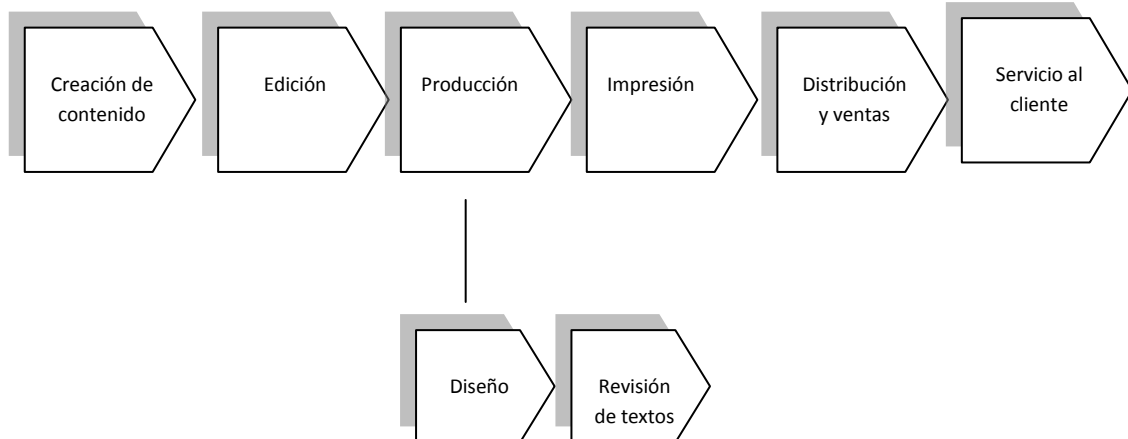
- En Quito:
 - El Comercio
 - Hoy
 - Metro Hoy
 - La Hora
 - Semanario Líderes
 - Últimas Noticias
- En Guayaquil:
 - El Universo
 - Extra
 - Expreso
 - Super
 - El Telégrafo
 - El Financiero
 - El Metro de Guayaquil
 - Metro Quil

- En Cuenca:
 - El Mercurio
- En Portoviejo:
 - El Diario
- En Machala:
 - El Correo

La existencia de una amplia variedad de diarios permite determinar varias categorías de acuerdo al tamaño y tipo de mercado. Los dos principales son los diarios a nivel nacional y los diarios a nivel local. Adicionalmente, el tamaño de mercado también se ve determinado por la línea editorial de cada uno de ellos, puesto que esta línea determina en mucho el alcance de la audiencia.

Las revistas deportivas que se encuentran actualmente en circulación son Estadio y Vida Activa. La primera forma parte del Grupo Vistazo.

1.1.4.2. Cadena de Valor de la Industria



*Figura 13: Cadena de valor de la industria de periódicos y revistas de interés general
Tomado de: Escuela de Periodismo Universidad Diego Portales*

La cadena de valor de la industria inicia con la labor efectuada en la creación de contenido. En esta primera fase intervienen los llamados reporteros. Ellos se

encargarán en un tiempo determinado (esto depende netamente de la periodicidad con la cual el periódico es producido) de investigar y explorar los temas que serán parte de la edición venidera; entonces el proceso incluye que los reporteros salgan a efectuar su labor de campo con notas escritas, entrevistas, investigación en libros y así mismo tendrán que tomar las respectivas fotos o material fotográfico que se planea sea parte del periódico.

Posteriormente las notas pasan por el primer filtro de calidad, en el que el departamento de edición se encarga de revisar y calificar las noticias según cuan completas estén y su calidad de investigación, es decir cuan profundo haya llegado el reportero en la noticia. Por otro lado se verifica las fuentes y se determina cuales serán los temas o los reportajes que serán incluidos dentro del tiraje a vender.

El siguiente paso de producción quizá es el punto medular de la cadena de valor. En esta fase se determina como será estructurado el periódico en base a un orden seleccionado, posible interés del lector, mayor calidad de investigación y el tema “clímax”. Aquí también se decide donde irá la publicidad que se ha negociado (este preciso punto es importante ya que la publicidad para los periódicos y revistas representa gran parte del financiamiento de la empresa). Por último también otorgan la aprobación final para los temas escogidos por edición, es decir que si producción determina que un tema no está completo, faltan fuentes, necesita mayor investigación, se opta por desechar esa noticia e incluir otra o llenarlo con publicidad. En paralelo, los vendedores del periódico harán su respectivo papel en la venta de publicidad según el target que se haya estipulado para el producto. Esta labor es muy importante para lograr mantener a flote el producto por lo que será importante formar relaciones fuertes y vínculos con las empresas mediante contratos de publicidad a mediano o largo plazo.

A partir de esto, conjuntamente con las órdenes de producción, se empieza el diseño y la revisión de textos. En el diseño, se juega con los colores y las formas con las que se imprimirá el futuro tiraje; en revisión de textos se cernirá la información de tal manera que esté precisa y concisa, por lo que podría

ocurrir que se sintetice la información y se eliminen textos que se consideren innecesarios o que apaguen el interés del lector. Posteriormente en conjunto, diseño y revisión de textos, comienzan a realizar los respectivos bosquejos de cómo se imprimirá la edición y se lo presentan a producción para su aprobación.

En impresión las empresas que producen periódicos tienen 2 opciones: la primera es adquirir la maquinaria respectiva o realizar un contrato de leasing con alguna empresa que ya tenga las mismas. Esta decisión depende netamente de la inversión que se ha pactado realizar en el proyecto. Para proyectos principiantes es recomendable arrendar la maquinaria para que la inversión inicial no sea muy alta.

Una vez impreso, la distribución del producto se encargará de repartirla a los kioscos y mayoristas, tiendas y demás empresas con las que se haya llegado a un convenio. Las negociaciones suelen tener muchas trabas, debido a que no se realiza con empresarios formales sino con informales. Cabe acotar que siempre habrá un porcentaje de rechazos y periódicos no vendidos, normalmente este valor se acerca al 12%.

Finalmente el departamento de servicio al cliente estará encargado de escuchar posibles quejas del producto, atender requerimientos y comunicarlos a producción o al departamento indicado para la toma de acciones respectivas.

1.1.5. Factores Económicos y Regulatorios

1.1.5.1. Inflación

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”. (Banco Central del Ecuador, 2012)

En el año 2006 el Dr. Alfredo Palacio gobernaba el Ecuador mientras se enfrentaba a un nuevo proceso electoral, lo que creó un clima político tenso.

Para este año la inflación varió 1,18 puntos porcentuales con relación al anterior debido a problemas climáticos que afectaron cultivos en la zona de la sierra y costa, lo que provocó un incremento en varios productos alimenticios. Otro factor que afectó la subida de precios fue la devolución de los fondos de reserva, lo cual inyectó liquidez a la economía. (Revista Gestión, 2006)

El Ec. Rafael Correa asume la presidencia el 15 de enero del 2007, año en el cual el país presentaba una relativa estabilidad económica. Durante este año existe un leve crecimiento del índice inflacionario debido principalmente a la depreciación del dólar frente al euro. Adicionalmente, los precios de los bienes se ven afectados por el incremento de la materia prima lo cual influye directamente en los costos de las empresas, quienes se ven obligados a incrementar el precio de venta al consumidor.

*Tabla 11
Evolución de la inflación anual*

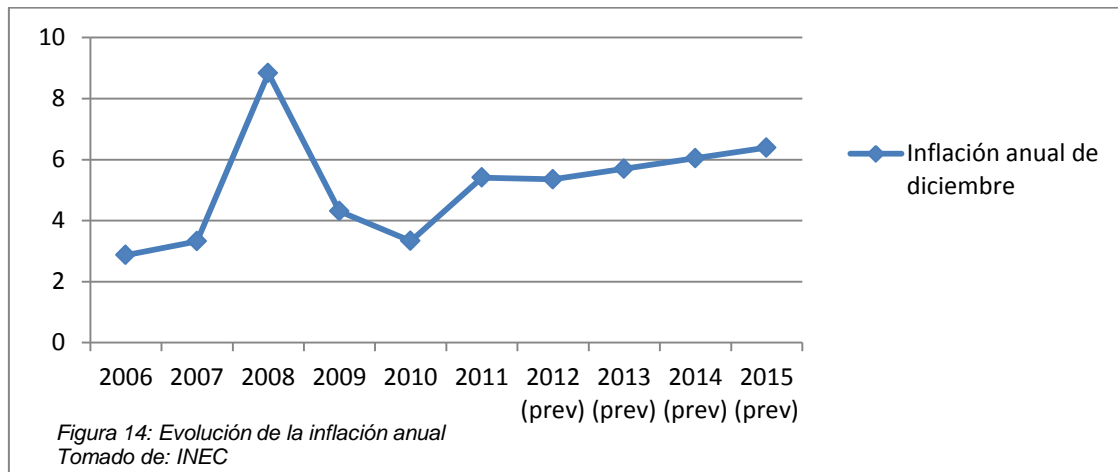
EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL	
Años	Inflación anual de diciembre
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012 (prev)	5,35
2013 (prev)	5,70
2014 (prev)	6,04
2015 (prev)	6,39

Tomado de: INEC

Para el año 2008 la inflación tiene un incremento bastante notorio con respecto a lo que se venía presentando en años anteriores. En el mes de septiembre estalló la crisis financiera en Estados Unidos, la misma que afectó al resto del mundo. Para el caso ecuatoriano, las condiciones internas se vieron más afectadas por el incremento de las materias primas en el mercado mundial y el aumento del gasto público por parte del gobierno.

El 2009 inicia con nuevas medidas para atacar el problema de subida de precios de bienes y servicios. Se refleja una desaceleración en la inflación por la caída de varios precios internacionales y una menor demanda de los consumidores que por causa de la crisis cuentan con menor dinero. Para el 2010 la inflación cae casi un punto porcentual. Es un año en general con estabilidad de precios.

La inflación anual de diciembre 2011 fue de 5,41%, esta variación se debe principalmente al incremento de precios de cinco categorías: alimentos y bebidas no alcohólicas, prendas de vestir y calzado, educación, restaurantes y hoteles y transporte; las cuales aportaron en 72,73% a la inflación anual. (INEC, 2012)



La industria en la cual se desarrolla el negocio no se ha visto envuelta en un incremento sostenido de su nivel de precios lo cual es importante para obtener una mayor aceptación del público.

1.1.5.2. Nivel Salarial

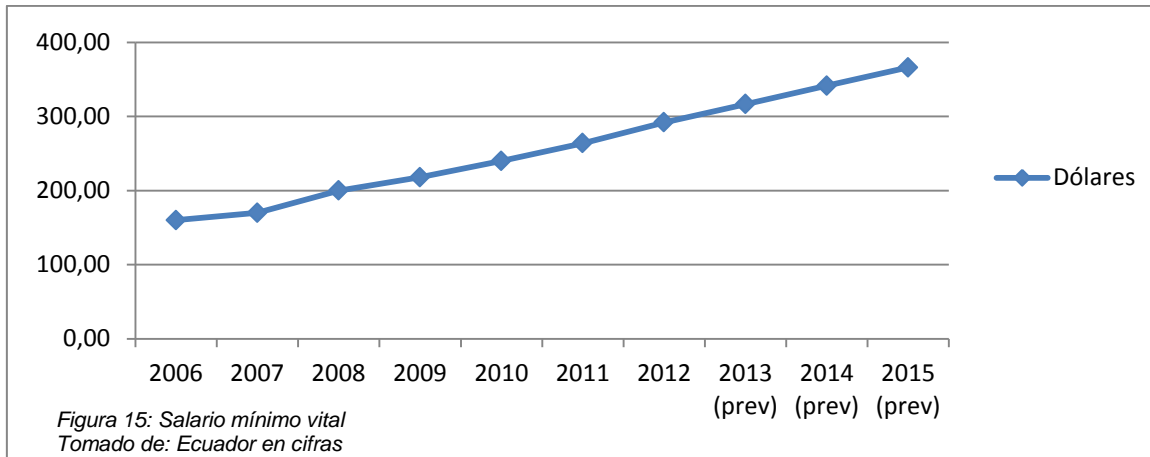
“El Ministerio de Relaciones Laborales a través del Consejo Nacional de Salarios (CONADES), tiene a su cargo el establecimiento anual del sueldo o salario básico unificado para los trabajadores del sector privado”. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2012)

Tabla 12
Salario mínimo vital

SALARIO MÍNIMO VITAL	
Años	Dólares
2006	160,00
2007	170,00
2008	200,00
2009	218,00
2010	240,00
2011	264,00
2012	292,00
2013 (prev)	316,67
2014 (prev)	341,33
2015 (prev)	366,00

Tomado de: Ecuador en cifras

Dentro del análisis salarial se puede observar que del año 2006 hasta el 2012 ha existido un incremento del 82% producto de la política salarial del gobierno en la cual se pretende alcanzar un salario que se ajuste a las necesidades de los ciudadanos. De estos 6 años, los 3 primeros, es decir de 2006 a 2009, hubo un incremento del 12,5% en promedio mientras que en los últimos tres años existió un incremento de 9% en promedio. Estas medidas han afectado en todo nivel a los empleadores de industrias como de servicio domestico por ejemplo, quienes para poder cubrir los costos específicamente de mano de obra, han tenido que alzar los precios de sus productos principalmente y en segunda instancia, como medida tomada en menor proporción, han optado por los despidos. El gobierno ha demostrado un interés por la revisión anual de los salarios por lo que se proyecta que se mantenga una tendencia de incremento del 9% para los próximos 3 años también. Se debe tomar en cuenta que en 2013 habrá elecciones por lo que en caso de que exista un cambio de gobierno las medidas salariales se ajustaran al plan laboral que imponga el gobierno de turno.



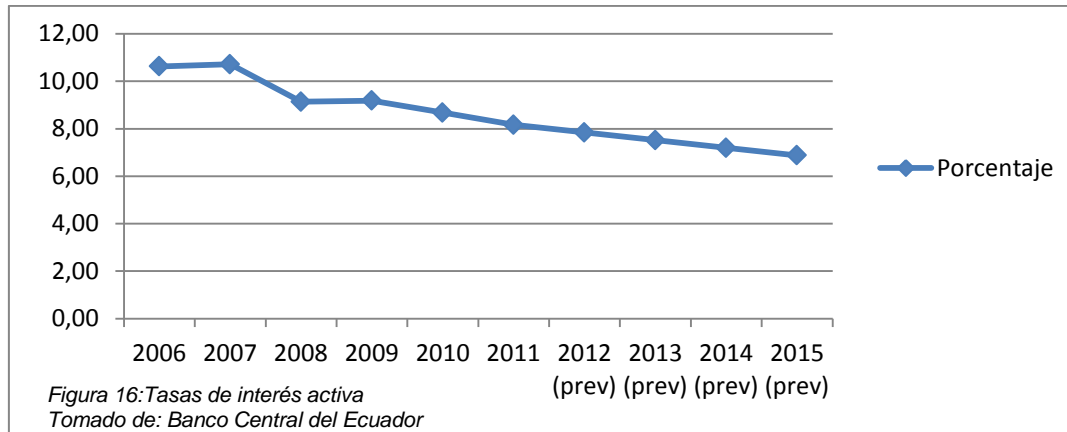
1.1.5.3. Tasas de Interés

“La tasa de interés activa es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito”. (Diccionario de Economía, 2006: pag. #322)

Tabla 13
Tasa de interés activa

TASAS DE INTERÉS ACTIVA	
Años	Porcentaje
2006	10,63
2007	10,72
2008	9,14
2009	9,19
2010	8,68
2011	8,17
2012 (prev)	7,85
2013 (prev)	7,52
2014 (prev)	7,20
2015 (prev)	6,88

Tomado de: Banco Central del Ecuador



Se puede observar que del 2006 al 2011 hubo una baja de aproximadamente 2 puntos porcentuales en la tasa de interés activa, lo cual avizora un panorama positivo para los diferentes requerimientos de capital que solicite la empresa para su operación.

1.1.5.4. Impuestos

Con respecto al tema de impuesto que afecta directamente a la industria, se impuso en el 2009 el 12% del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a la importación de papel periódico y revistas. (Hoy, 2012).

La industria gráfica se ve amenazada por el incremento del 12% al 15% del arancel a la importación de materia prima que impuso el Gobierno ecuatoriano una vez que quitó el cupo para las importaciones de productos gráficos. (Hoy, 2012)

1.1.5.5. Precios de Pauta

A pesar de que pautar en la prensa es más conveniente que en la televisión, en diarios como El Universo y El Comercio, los precios por día varían entre \$16,000 y \$3,500. Indiscutiblemente el tiraje y alcance que tienen estos diarios es bastante mayor y su posicionamiento les permite mantener estos precios. Conociendo estos antecedentes se ha realizada un benchmarking con el diario "El Balón", el cual se dedica exclusivamente al ámbito deportivo y su tiraje es similar al cual se espera sacar a circulación en el proyecto propuesto.

Tabla 14
Precios pauta publicitaria

PRECIOS PAUTA PUBLICITARIA	
Formato	Precio USD
Contraportada	2700
Página completa	2400
Media página	1500
Cuarto de página	1200
Pie de página	800

Tomado de: Sr. Raúl Cruz, Director Ejecutivo El Balón

Los precios mencionados en la tabla son mensuales, es decir que la publicidad estará presente en las 4 ediciones del mes.

1.1.6. Canales de Distribución de la Industria

El canal de distribución de la industria está compuesto por tres fases principales. Los productores o fabricantes realizan la elaboración del periódico, para luego entregar a los distribuidores, ya sean estos mayoristas o minoristas y finalmente llega a manos del consumidor final.

Dentro de los distribuidores tenemos a dos tipos: móviles y fijos. Los móviles incluyen a los voceros y entregas a suscriptores, mientras los fijos son los puntos de venta estables donde la audiencia puede conseguir el diario.

1.1.7. Canales de Distribución de la Publicidad

Las empresas pueden optar por 2 opciones principalmente para trabajar la publicidad de su marca: venta directa y agencia de publicidad. El objetivo de ambos canales es permitir que la marca a través de las estrategias determinadas basadas en los objetivos de imagen, posicionamiento e ingresos se hagan conocer en los diferentes medios disponibles en el mercado sean estos tradicionales o no tradicionales. Las diferentes áreas que se involucran son: comercial, creativa y de medios. En el mercado ecuatoriano actualmente existen alrededor de 7 agencias de publicidad grandes que manejan cuentas de marcas de las empresas más importantes del país. Aquellas empresas son: Mccann Erickson, Uma, Yagé, Maruri, Young and Rubycam, Mayo, Veritas. Además de las anteriormente nombradas, existen pequeñas agencias de

publicidad llamadas “boutiques” las cuales poseen clientes normalmente pequeños a los cuales se cobra un costo considerablemente menor que una de las agencias grandes lo hace. No existen datos certeros del número de boutiques de publicidad en el país ya que constantemente aparecen nuevas que aumentan el número de participantes en el mercado.

Por otro lado, existen empresas en el mercado ecuatoriano que poseen dentro de su propia estructura organizativa, áreas de publicidad específicamente dedicados a su marca. Estas empresas normalmente suelen tener políticas y manuales de manejo de marca al ser entidades multinacionales. Algunas de estas empresas no mantienen un contrato con agencias de publicidad sino son los encargados directos de la promoción de sus marcas mediante su departamento de publicidad propio; de igual manera existen empresas que contando con sus manuales de marca poseen contratos con agencias de publicidad quienes son los encargados de los procesos que esto conlleva tal es el caso de Nestlé.

Las centrales de medios juegan un papel importante para las empresas en donde esta industria de las comunicaciones se desarrolla. Estas entidades permiten a las agencias de publicidad conocer las diferentes opciones existentes en el mercado de medios de comunicación que según diferentes factores como rating y demás, facilitan la toma de decisiones de inversión. Este servicio en Ecuador es tercerizado por el mayor porcentaje de instituciones quienes no cuentan con esta información, excepto de aquellas empresas que tengan la capacidad de generar su propia data; este es el caso de Mccann Universal (parte de Mccann Erickson) en Ecuador.

La industria de la prensa escrita en Ecuador se maneja principalmente a través de venta directa al tener las áreas requeridas para manejar la publicidad mediante su propio departamento, así sucede en el caso de Diario El Universo, Diario El Comercio, Diario Hoy, etc. Es importante acotar que los medios de comunicación ya sean medios tradicionales y no tradicionales son principalmente atractivos de publicidad ya que de ésta se deriva la rentabilidad del negocio. Para un medio nuevo es importante darse a conocer

principalmente en los centrales de medios quienes se encargan del monitoreo del nuevo competidor así como participan de las decisiones de inversión aportando sus comentarios a la agencia de publicidad y a la marca del monitoreo realizado. De igual forma se debe hacer partícipe a las agencias de publicidad de la presencia del nuevo medio persiguiendo el mismo objetivo mencionado para la central de medios.

1.1.8. Las 5 Fuerzas de Porter

Amenaza Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta debido a que no se requiere de una alta inversión de capital y no existen aspectos regulatorios que restrinjan la entrada. Es importante tomar en cuenta que a pesar de que actualmente no existe un periódico dedicado exclusivamente al ámbito deportivo que esté posesionado en el mercado, aquellos que ya tienen su trayectoria en el medio podrían extender sus secciones deportivas o inclusive ingresar con otra publicación independiente ya que cuentan con el know-how de la industria.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores se la podría calificar como alta ya que por el momento solo existe un periódico dedicado exclusivamente a la información deportiva, El Balón, y acaba de ingresar en el mercado en el mes de marzo por lo que todavía no ha logrado un fuerte posicionamiento. A pesar de que diarios como El Comercio, El Hoy, El Universo, entre otros, cuentan con una sección deportiva y están posicionadas dentro de la mente del consumidor, no son adquiridos por su información deportiva sino por su información global; por lo que su target es diferente al cual se dirige este proyecto. Únicamente la edición del día lunes, "Lunes Deportivo" que circula junto al diario El Comercio, profundiza más en el ámbito deportivo y sus diferentes disciplinas, pero siempre manteniendo la mayor atención en el fútbol.

No estaría demás poner atención a las revistas deportivas como la Estadio o Vida Activa, que son las de mayor renombre, que a pesar de tener una

desventaja en cuanto al precio por ser mayor, no dejan de representar cierto nivel de competencia debido a su contenido deportivo y temas relacionados al mismo.

Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es bajo debido a que existen varias empresas que ofrecen el servicio de impresión, como son las mismas empresas que se dedican a la elaboración de periódicos: Grupo El Comercio, El Universo, Editorial Minutauro – La Hora, Edimpres – El Hoy e Imprenta Mariscal.

Llegar a una negociación exitosa con una empresa que cumpla con las exigencias que se plantearán no será difícil. Es importante que los contratos firmados con las empresas proveedoras sean muy bien negociados para cumplir con los tiempos determinados.

Poder de negociación con los compradores

El poder de negociación con los compradores es medio debido a que tienen varias opciones de periódicos y páginas web que contienen información deportiva. Sin embargo, hay que considerar que la información deportiva en el Ecuador se centra únicamente en lo que es el fútbol, dejando despreocupadas otras disciplinas que también acarrea un número representativo de practicantes y aficionados.

En cuanto a la publicación escrita del periódico, hay que tomar en cuenta que los precios con los cuales se piensa sacar a la venta el producto son similares a lo que se encuentra en el mercado por productos similares, por lo que la elección de compra se centra netamente en el impacto que el producto llegue a tener al momento que el cliente tome la decisión de compra y sobre la necesidad de información.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta debido al crecimiento tecnológico y el impacto del internet que se vive en este momento. Para cualquier periódico, sin importar su contenido, la posibilidad de obtener la información mediante el internet presenta una amenaza. También es importante considerar la televisión y la radio como alternativas sustitutas, sin embargo los horarios presentan una desventaja porque es algo que no se puede dejar para después.

Para confrontar esta amenaza es importante desarrollar una ventaja competitiva, tanto para el producto impreso como para la página web, que sirva de escudo antes posibles amenazas de sustitutos, que llame la atención del cliente y mantenga siempre la preferencia.

1.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

1.2.1. La Idea y el Modelo de Negocio

En los últimos años se ha observado un crecimiento en el interés por parte de los ecuatorianos por el deporte, no solamente a nivel de afición sino también en la práctica del mismo. Deportes tradicionales como el fútbol, tenis entre otros vienen teniendo mayor acogida tanto en el acudimiento a los destacamentos deportivos como en su difusión por medios masivos como internet y radio; por otro lado los deportes no tradicionales y no muy comúnmente practicados han dado pasos importantes permitiendo un mejoramiento en la calidad de vida de las personas. La evidencia está a la vista con varios ejemplos como el atletismo ya que en la ciudad de Quito nada mas, cada año existe una nueva carrera, o en deportes extremos como escalada, kayak, rapelling, entre otros.

La oferta de competiciones, actividades deportivas, torneos de los deportes tanto tradicionales como no tradicionales merecen una mayor cobertura y difusión pública que impulse y motive a sus adeptos a practicarlos; por lo que la empresa a través de la creación de un medio de prensa escrito (periódico) y su página web formará parte de ese objetivo de seguir desarrollando la actividad

deportiva, fomentando la práctica y el entusiasmo por los deportes para aquellos que gustan de ejercitarse y alimentar la pasión de los que gustan de ser aficionados y es su entretenimiento cotidiano.

Adicionalmente la venta de publicidad será un factor importante que permitirá el crecimiento y afianzamiento del producto. El número de auspiciantes con los que se cuente serán la principal fuente de rentabilidad e ingresos de la compañía. El mantener una buena relación con las empresas participantes permitirá que el diario pueda generar renta para la empresa así como cubrir los costos inherentes al crecimiento pensado, autofinanciarse para futuros proyectos y planes y permitir contar con mayores auspiciantes a través de los años en base a la reputación adquirida.

1.2.2. Estructura Legal de la Empresa

La estructura legal de la empresa será un SOCIEDAD ANÓNIMA con la respectiva participación de 2 socios quienes aportarán \$800 dólares de capital como la ley determina, el cual será pagado en su totalidad una vez que se comience con el proceso, mediante la constitución simultánea de la empresa que expresa lo siguiente en su instructivo societario (Superintendencia de Compañías, 2011)

Constitución simultánea.- Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores.

Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías

1.2.3. Misión, Visión y Objetivos

1.2.3.1. Misión

Publicar e informar dentro de la ciudad de Quito las noticias más importantes que genera el mundo deportivo en todas sus disciplinas a nivel nacional de manera veraz y oportuna, logrando así despertar el interés innato que cada lector tiene internamente por el deporte y motivando a la práctica activa del mismo.

Crear un ambiente laboral positivo que incentive el trabajo eficiente y consciente en la utilización de recursos y ser una fuente de ingresos para los accionistas.

1.2.3.2. Visión

Lograr ser un periódico posesionado en la ciudad de Quito y Guayaquil en un periodo de 3 años con ventas similares o superiores a \$140.000 y ser la página deportiva de internet más visitada a nivel nacional, convirtiéndose de esta manera en una excelente opción para nuestros anunciantes por las bondades que el producto brinda.

1.2.3.3. Objetivos

1.2.3.3.1. Objetivos Económicos

- Incrementar en 12% anual el nivel de ventas hasta el segundo año y a partir del tercer año un 22%.
- Lograr que los convenios publicitarios representen más del 65% de los ingresos anuales.

1.2.3.3.2. Objetivos Estratégicos

- Realizar alianzas con importantes empresas que actualmente auspician actividades deportivas dentro del país así como con nuevos patrocinadores que vean en el producto una oportunidad de atacar a sus nichos de mercado impulsando la venta de sus productos.
- Lograr un posicionamiento en la mente del consumidor al finalizar el primer año que permita un crecimiento sostenido del producto y de los auspiciantes de publicidad que vean en el periódico una opción importante de anuncio (objetivo económico 1)
- Expandir el producto a un nuevo mercado, Guayaquil, a partir del 3 año de operación.

1.3. PRODUCTO

1.3.1. Nombre del Producto

Todo Deportes es un periódico impreso y on-line con información deportiva nacional que circula en la ciudad de Quito. El mismo será presentado a manera de tabloide en 20 páginas impresas a full color y distribuidas semanalmente.

El contenido será informativo (noticias y consejos prácticos) y editorialista. La parte informativa será realizada por foto-reporteros, mientras que la parte editorial estará a cargo de invitados especiales y expertos del deporte. Lo que se busca es impulsar la práctica y diversos eventos deportivos mediante la promoción y publicidad de los mismos; permitiendo de esta manera, una mayor acogida y participación de la ciudadanía, creando una consciencia de práctica de deporte que se verá reflejada directamente en una mejor calidad de vida de las personas.

1.4. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

1.4.1. Estrategia de Ingreso al Mercado

La estrategia de ingreso al mercado será de diferenciación del producto mediante el cual se busca alcanzar un posicionamiento dentro de la mente de los consumidores aprovechando los diferentes actos deportivos de toda índole dentro y fuera de la ciudad de Quito, esto se verá más adelante en el capítulo 3 página #85. El auspicio a torneos, competencias o cualquier evento deportivo, además de entrega de ejemplares gratuitos, será un camino para dar a conocer e impulsar el producto.

Adicionalmente se buscará formar alianzas con marcas deportivas representativas en cada disciplina para una mayor penetración en el mercado y buscar mediante esto introducir el producto presentando una serie de beneficios y cosas de interés como cupones de descuentos, sorteos, rifas, entre otros.

1.4.2. Estrategia de Crecimiento

Una vez que se ha ingresado en el mercado de la ciudad de Quito y se ha logrado posicionar en la mente del consumidor, la estrategia de crecimiento será expandir el producto a la ciudad de Guayaquil mediante una estrategia de ingreso similar a la utilizada en Quito pero con un estudio previo de cuáles son los deportes de mayor atracción tanto para aficionados como para practicantes.

La expansión también tendrá efecto en el ingreso al internet con una página web innovadora y llamativa que permita enlazar a todo el mundo con el deporte ecuatoriano y que permita a la gente que la visita formar parte activa también de competencias internacionales en ámbitos como por ejemplo el atletismo, ciclismo, triatlones, entre otros.

1.5. ANÁLISIS FODA

Figura 17: Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Producto diferenciado• Recurso humano capacitado, periodistas con gran conocimiento acerca de deportes tradicionales y no tradicionales.• Canales de distribución establecidos tanto para la distribución de periódico como para la publicidad.• Fácil implementación del proyecto.	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Marca no reconocida en el mercado• Falta de experiencia en el sector• Limitados recursos económicos• Empresa pequeña con poca ventaja en costos
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Incremento en el interés y práctica del deporte.• Facilidad de crédito• Outsourcing de la imprenta• Variedad de proveedores	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Competidores ya posicionados en el mercado y con mayor conocimiento• Barreras de entrada baja

1.5.1. Estrategias FODA

Estrategia FO:

- Elaboración de un periódico deportivo que cubra las necesidades y cumpla las expectativas de los potenciales consumidores aprovechando la experiencia de los colaboradores.

Estrategias FA:

- Utilización de los canales de distribución establecidos para posicionar la marca en el menor tiempo posible.
- Desarrollo de página web con información actualizada cuando la noticia lo amerite.

Estrategias DO:

- Alcanzar un acuerdo favorable con los diferentes proveedores, como por ejemplo la impresión del producto.
- Plan de promoción y publicidad para reconocimiento de la marca financiado mediante un crédito.

Estrategia DA:

- A largo plazo presentar la información únicamente de manera digital en la web para de esa manera continuar con prácticas ambientalistas reduciendo los costos sustancialmente.

1.6. MATRIZ EFE Y EFI

1.6.1. Matriz EFE

Tabla 15
Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Mayores facilidades para créditos	0,10	4	0,40
Mayor interés en los deportes	0,06	3	0,18
Variedad de deportes	0,05	2	0,1
Variedad de proveedores	0,05	3	0,15
Producto de distribución masiva	0,05	3	0,15
Tecnologías avanzadas para intercambio de datos	0,04	2	0,08
Alta oferta de colaboradores con carreras a fines al deporte	0,08	3	0,24
Desarrollo tecnológico y sistemas	0,04	2	0,08
Buena relación con proveedores y distribuidores	0,05	3	0,15
Subtotal			1,53
AMENAZAS			
Clientes fidelizados a otra marca	0,10	4	0,40
Incremento del uso de internet	0,05	2	0,1
Precios similares de la competencia	0,04	1	0,04
Incremento de nivel de sueldos y salarios	0,05	2	0,10
Competencia posicionada	0,07	3	0,21
Uso de papel-aspecto ambiental	0,05	2	0,1
Aprobación de nuevas leyes y nuevos impuestos	0,05	2	0,1
Barrera de entrada baja	0,07	3	0,21
Subtotal			1,26
TOTAL	1,00		2,79

1.6.2. Matriz EFI

Tabla 16
Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal con experiencia	0,10	4	0,4
Producto diferenciado	0,08	4	0,32
Canales de distribución establecidos	0,06	4	0,24
Ubicación geográfica de la oficina	0,04	3	0,12
Funciones y responsabilidades del personal establecidos	0,07	4	0,28
Flexibilidad y apertura a recomendaciones del personal	0,07	3	0,21
Búsqueda constante del desarrollo personal	0,06	3	0,18
Subtotal			1,75
DEBILIDADES			
Organización no estructurada	0,05	1	0,05
Ausencia de página web	0,06	2	0,12
Falta de experiencia en el sector	0,07	1	0,07
Marca no reconocida en el mercado	0,10	1	0,1
Cobertura limitada	0,07	2	0,14
Competidores con producción a gran escala	0,06	2	0,12
Limitados recursos económicos	0,06	1	0,06
Bajo número de vendedores directos	0,05	2	0,1
Subtotal			0,76
TOTAL	1,00		2,51

1.6.3. Análisis Matriz EFE y EFI

El peso total ponderado de las oportunidades es de 1,53 y está apenas a unos puntos por encima del ponderado total de las amenazas que es 1,26, lo cual establece que hay que saber aprovechar esas oportunidades a su totalidad para alcanzar ese ambiente favorable para la empresa.

Dentro de las oportunidades observadas se puede ver que las de mayor peso son las facilidades para adquirir créditos así como mayor interés en los deportes y alta oferta de colaboradores con carreras afines al deporte. Esto es de gran provecho para la propuesta de negocio debido a se puede optar por créditos para capital de trabajo que permitan que la empresa salga a flote y pueda mantener con sus propios recursos. De la misma manera el gran interés generado por los deportes tanto tradicionales como no tradicionales es la esencia del producto y el enfoque distinto que se le pretende dar. Con los avances tecnológicos se permite que la información sea entregada de manera más rápida y oportuna garantizando al cliente noticias al día mediante la página web.

Por otro lado las amenazas de mayor peso son varias, sin embargo la fidelización a los clientes de otras marcas es un asunto al que se debe atacar para el rápido y buen desarrollo y posicionamiento de la empresa. De igual manera las barreras de entrada son bajas por lo que algunas empresas adicionales podrían entrar al mercado e incrementar la lucha por su participación. Se deben tomar estrategias que permitan ser un producto diferenciado, que acapare mercados olvidados por la competencia establecida y permita que el cliente sea parte de los deportes activamente.

El peso ponderado total de las fortalezas internas de la empresa es favorable presentando un 1,75, frente a un 0,76 que representan las debilidades. El total de la Matriz EFI es de 2,51 lo cual esta levemente por encima de la media por lo que existe un cierto esfuerzo por seguir estrategias en las cuales las fortalezas logren neutralizar las debilidades.

Con respecto a las fortalezas, las que tienen mayor peso es la de contar con un personal con experiencia y proveer un producto diferenciado. Lo que la empresa busca es sacar provecho de los colaboradores, que constantemente se encuentran envueltos en el tema deportivo, para poder crear y ofrecer un producto diferenciado que satisfaga las necesidades del cliente. Por su experiencia ellos saben qué disciplinas deben recobrar su importancia en la sociedad y pueden ser de guía para encaminar aquellas personas que desean encontrar el deporte adecuado de acuerdo a sus habilidades e informarles en donde lo pueden realizar.

Entre las debilidades que posee la empresa se encuentra que la marca no es reconocida en el mercado por lo que se iniciara con una campaña publicitaria atractiva que cree expectativas en los posibles clientes y los impulse a la compra. A pesar de que en un inicio la cobertura limitada presenta una debilidad se puede tomar ese tiempo como momento de aprendizaje. Es importante conocer más a fondo la industria y la competencia, no solo para entenderla mejor sino para encontrar la manera adecuada de incursionar en otra ciudad.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SU ANÁLISIS

2.1. ANTECEDENTES

Desde el año 1925 existe la Federación Deportiva Nacional del Ecuador, creada como una entidad privada con fines sociales. Sus funciones se centran principalmente en la coordinación, asesoramiento y control de los estatutos por parte de sus filiales. Hasta el día de hoy existen 24 Federaciones Deportivas Provinciales que se encuentra legalmente afiliadas: Azuay, Bolívar, Cañar, Carchi, Cotopaxi, Chimborazo, El Oro, Esmeraldas, Galápagos, Guayas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Morona Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas, Sucumbios, Tungurahua y Zamora Chinchipe. (Federación Deportiva Nacional del Ecuador, 2012)

Tomando en cuenta únicamente a la Concentración Deportiva de Pichincha; debido a que el producto se distribuirá inicialmente en la ciudad de Quito, se encuentran las siguientes filiales:

- | | | |
|--------------|---------------------|-------------------|
| - Ajedrez | - Físico culturismo | - Pelota Nacional |
| - Andinismo | - Fútbol | - Squash |
| - Atletismo | - Gimnasia | - Tae Know Do |
| - Baloncesto | - Hockey | - Tenis de Campo |
| - Billar | - Judo | - Tenis de Mesa |
| - Bolos | - Karate Do | - Tiro con Arco |
| - Bridge | - Kick Boxing | - Tiro Olímpico |
| - Boxeo | - Lev. de Pesas | - Tiro Práctico |
| - Ciclismo | - Lucha | - Triathlon |
| - Ecuestres | - Motociclismo | - Voleibol |
| - Esgrima | - Natación | - Wushu |

El crecimiento de la actividad física en Pichincha que a diario forman clubes y academias, en el que cada club agrupa entre treinta y doscientos deportistas que participan en las distintas disciplinas, es lo que ha obligado a la Concentración mantener una mayor organización que permita el desempeño de los diferentes deportes. (Concentración Deportiva de Pichincha, 2012)

Se puede observar que se practican alrededor de 30 disciplinas diferentes, de las que de cada una destacan deportistas admirables, dedicados y triunfadores; sin embargo el país no conoce de ellos ni de donde se pueden practicar estos deportes. Esto se debe a que la cobertura de todo medio de comunicación cuando se trata del ámbito deportivo se enfoca exclusivamente en lo que es el fútbol.

Para saber si existirá una demanda para este producto, es necesario la realización de encuestas, grupos focales y entrevistas con expertos, las mismas que nos proporcionará información acerca del consumidor y de la industria como tal.

2.1.1. Problema de Investigación de Mercado

Para la elaboración y distribución del periódico deportivo no hay información del consumidor, estilo de vida, gusto e interés por el deporte, hábitos de consumo, tampoco sobre precios del producto ni la demanda de mercado.

2.1.2. Problema de Gerencia

¿Cuál es la factibilidad de formar una empresa dedicada a la investigación y elaboración de un periódico con información deportiva?

2.1.3. Objetivo General

Determinar la demanda insatisfecha de los habitantes de la ciudad de Quito y sus alrededores y el porcentaje de aceptación del producto.

2.1.3.1. Objetivos Específicos

- Saber la edad y sexo de los aficionados y practicantes deportivos.
- Conocer los deportes de mayor interés en la ciudad de Quito.
- Determinar los medios utilizados para mantenerse actualizados sobre el mundo deportivo.
- Conocer si los pobladores quiteños están interesados en adquirir el producto.
- Conocer los intereses informativos de los pobladores.

- Conocer la sensibilidad frente al precio del producto.
- Conocer características específicas que se espera encontrar en el producto como promociones, sorteos, imágenes y el medio de distribución preferencial.

2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.2.1. Fuentes de Información

Las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias:

“Las fuentes secundarias son hechos, cifras e información que alguien ha reunido para otros fines y pueden ser datos existentes en la organización o externos a ella. Recurrir a fuentes secundarias es una forma de obtener información más fácil y rápidamente que a través de fuentes primarias, y por lo tanto el costo es menor”. (Fundamentos de Marketing, 2003: pag. #142)

“Las fuentes primarias son aquellas que resultan de la propia investigación. En todos los casos, para obtener información hace falta un entrevistado o un sujeto observado. Las fuentes son muchas y diversas, y su elección depende del tipo de paradigma –cualitativo o cuantitativo- que se aplique”. (Fundamentos de Marketing, 2003: pag. #142)

2.2.1.1. Fuente Primaria

Al ser la publicidad la mayor generadora de los ingresos de la compañía, se realizó un estudio para conocer más acerca de los posibles clientes que podrían formar parte del producto.

El estudio se lo hizo analizando a la competencia directa e indirecta, en los cuales se tomó los siguientes factores: día de circulación (lunes), número de anunciantes, empresas anunciantes, entre otros.

De los periódicos El Comercio, El Universo y La Hora, en la sección deportiva, se observó que el número de páginas que poseen cada uno son 20, 12 y 4 páginas respectivamente. De una muestra de ocho publicaciones, en la edición

del Lunes Deportivo de El Comercio se observó que en promedio existen 9 anunciantes, en DXT de El Universo existen 6 empresas que pautan sus productos y en La Hora apenas existe 1 anunciante.

Los anunciantes para cada uno de los periódicos son muy similares, de ellos se destacan principalmente empresas que comercializan vehículos y accesorios relacionados con la industria automotriz como son llantas y aceites. Como segundo punto se encuentra al sector financiero, específicamente bancos y sociedades financieras como por ejemplo las que ofertan tarjetas de crédito. También se identifican empresas cuya línea de negocio son alimentos y bebidas, telecomunicaciones, entre otras. Los sectores que mayor participación tienen en inversión en prensa son los siguientes: sector de la construcción (urbanizaciones) 78%, universidades 67%, automotriz 54%, supermercados 40%, bancos 31%, tarjetas de crédito, 28%, etc.

Entre las empresas que mayor número de anuncios pautan están Kía, Hyundai, Volkswagen, Great Wall, Mavesa. De igual manera se puede observar presencia de marcas importantes de gran presencia a nivel deportivo como por ejemplo: Claro, Movistar, Valvoline, Gatorade, Powerade Banco Pichincha, Diners, Visa, Junta de Beneficiencia a través de Lotería Nacional, entre otros.

Las empresas anteriormente mencionadas destinan grandes montos de su presupuesto anual a publicidad en todos los medios como televisión, radio, prensa escrita, eventos deportivos; ya que es parte de su estrategia de marketing y posicionamiento; factor positivo que se deberá tomar en cuenta. Es importante destacar que los precios con los cuales contará la empresa serán competitivos y más atractivos en relación a los demás participantes, fortaleza que deberá ser aprovechada para alcanzar el crecimiento esperado. Adicionalmente se tiene pensado atacar empresas que no participan comúnmente pautando en ningún medio debido a factores como costo y que el producto no enfocado al nicho de mercado deseado.

2.2.2. Investigación Cualitativa

“La investigación cualitativa se plantea como un proceso semiestructurado o nada estructurado de captación de información general sobre la conducta o el comportamiento de las unidades muestrales con el fin de realizar un análisis cualitativo de la información resultante”. (Investigación y Técnicas de Mercado, 2004: pag. #84)

2.2.2.1. Entrevista con Expertos

“La entrevista con expertos es realizada a conocedores del sector. La información se obtiene a través de entrevistas personales, sin aplicar un cuestionario formal. Sin embargo, conviene preparar una lista de los temas que se vayan a tratar en la entrevista”. (Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado, 2004: pag. #37)

El día 27 de febrero 2012 en las oficinas del diario El Universo ubicadas en la Veintimilla E926 y Leonidas Plaza el Ingeniero Fernando Ampuero, Gerente Administrativo, tuvo la amabilidad de conceder una breve entrevista, la misma que se adjunta en el Anexo 1, en la que se tomaron diferentes puntos a consideración con respecto al mercado y producción de periódicos.

2.2.2.1.1. Conclusiones Entrevista con Expertos

Desde su existencia, los periódicos han sido de gran impacto dentro de la sociedad ya que se lograron establecer como una de las fuentes de información más completas y así poco a poco fueron ganando su credibilidad. A pesar de que en la actualidad el tema de la globalización y el uso de internet ha cobrado fuerza, la industria del periódico de papel innova para prolongar el ciclo de vida del producto, el cual es maduro.

Este tema representa un reto importante para todas las empresas dedicadas a este negocio, ya que han tenido que recurrir a diversas técnicas para mantenerse en circulación y seguir obteniendo ganancias.

Existen dos temas importantes los cuales ayudan a promocionar y a su vez vender el producto. El primero es incentivar el canal de venta que son los voceros o también conocidos como canillitas los cuales se deben sentir interesados en vender el producto, se logra esto cuando se les brinda cierto reconocimiento ya sea un premio o algún tipo de merchandising. Y el segundo punto importante es ofrecer nuevas cosas a los lectores. Un producto adicional como son láminas o libros coleccionables son perfectos para atraer la atención del cliente.

Sin duda en la ciudad de Quito el líder indiscutible es el diario El Comercio, seguido por el Extra, con la diferencia de que este último se dirige a otro segmento por su contenido centrado en la crónica roja. Es importante, para el tema de distribución, conocer donde se encuentran ubicadas las agencias donde El Comercio distribuye su producto y a donde los voceros se acercan a adquirir el mismo, ya que por su posicionamiento en el mercado, estas zonas serán altamente concurridas.

Finalmente los factores más importantes y los cuales deben ser tomados muy en cuenta en el momento de lanzar a circulación un periódico es saber escoger el contenido adecuadamente. El contenido se debe ajustar al número de hojas a imprimir, porque siendo el papel un recurso básico y bastante costoso, el precio del producto va a depender de su impresión. Es también importante conocer los días de mayor repunte y aquellos más bajos, para así no sobreestocar y causar una elevación en el porcentaje de devolución, ya que eso significaría una pérdida importante para la empresa. Y por último desarrollar fuertes vínculos con el canal, para el distribuidor y voceador debe ser atractivo vender el producto.

2.2.2.2. Grupo Focal

“Las entrevistas de grupo consisten en invitar entre seis y diez personas para que hablen con un moderador capacitado acerca de un producto, servicio y organización. El moderador anima a los entrevistados para que hablen

libremente, con la esperanza de que las interacciones de grupo hagan surgir sentimientos e ideas genuinos”. (Fundamentos de Marketing, 2003: pag. #168)

El grupo focal fue realizado en la ciudad de Quito el día de lunes 26 de marzo a las 20:00 horas con la participación de 10 personas quienes aportaron con sus ideas y recomendaciones para el desarrollo y comercialización de un periódico deportivo.

Las preguntas desarrolladas durante el grupo focal se encuentran expuestas en el anexo 2. A continuación se detalla el nombre de los participantes:

Moderador:

- Daniel Reinoso

Integrantes:

- Igor Jaramillo
- Maritza Granja
- Iván Bustamante
- Mateo Jarrín
- Andrea Granja
- Raquel Muñoz
- Gabriel Saona
- Esteban Reinoso
- David Salas

Los participantes del grupo focal son hombres y mujeres residentes en la ciudad de Quito y sus alrededores, cuya edad oscila entre los 20 y 60 años quienes dentro de sus gustos están la lectura de los diarios que circulan en la ciudad capital así como tienen un gusto por uno o varios deportes, sea estos como practicantes activos o solamente como aficionados.

La metodología utilizada para la realización del grupo focal fue que el moderador exponía las preguntas elaboradas para esta investigación mientras

que los integrantes respondían a las mismas y daban su punto de vista además de comentar puntos adicionales sobre el tema en general.

2.2.2.2.1. Conclusiones Grupo Focal

El 100% de los integrantes mencionaron que leen el periódico todos los días, sin embargo 78% de ellos aclararon que no leen la totalidad del mismo sino que solamente prestan atención a la sección que para ellos era de interés y que a su vez viene a ser la sección que primero leen. Entre las respuestas obtenidas se encontró que 3 de ellos escogen en primera instancia la sección deportiva, mientras que el resto revisa el diario según el orden en el cual se presenta.

Según se pudo observar en los otros métodos utilizados para esta investigación la tendencia indica que las personas prefieren informarse por televisión sin dejar de lado el periódico y el internet que se encuentran en segundo puesto, mientras que la radio es la de menor preferencia. Supieron indicar que la televisión y el internet es la manera más cómoda de informarse, sin embargo el periódico principalmente provee una información más completa y detallada de los hechos que los otros medios por motivos principalmente de tiempo no logran entregar.

Más del 50% de los asistentes se consideran deportistas y aficionados, mientras que 30% se consideran solamente aficionados, por lo que se determina que el 80% están interesados de alguna u otra manera en los deportes. Es importante destacar que el fútbol sigue siendo el deporte de mayor preferencia, pero actualmente hay una importante remontada por parte de deportes considerados extremos como la escalada principalmente. Este último se ha destacado debido a al reconocimiento que se ha brindado a los deportistas tanto nacionales como extranjeros de esta disciplina, y porque se ha informado al público de lugares donde se puede practicar. Se mencionaron otros deportes, los cuales son de gran importancia como el tenis, atletismo, otros deportes extremos, entre otros.

El 70% de los participantes estarían dispuestos a comprar un periódico deportivo que tenga imágenes a full color, pero también destacaron la importancia de la calidad de la información, de la redacción, y la relevancia que un buen título tiene; este debe generar gran atención debido a que para 3 personas el título es lo que primero ven antes de interesarse por un artículo. Será necesario entonces por parte de la empresa establecer políticas de calidad de la información con la finalidad de que esta sea entregada de la mejor manera al cliente. De igual manera, el 80% de los participantes se pronunciaron a favor de que el tamaño del producto sea tabloide con un precio de entre 0.31 a 0.50 centavos de dólar.

Los lugares desde los cuales se podría adquirir el producto serían desde tiendas y kioscos en las diferentes calles de la ciudad. La justificación para esta respuesta fue la facilidad para adquirir el bien por ser de comercialización masiva, de esa manera se logra que el cliente se identifique rápidamente con el producto y tenga fácil acceso al mismo.

Dentro de las recomendaciones escuchadas con respecto al precio fue que el producto pueda ser pagado con una moneda, es decir 0,50 centavos, por la facilidad con la que el potencial cliente pueda adquirir el producto principalmente en la calle. Adicionalmente otra recomendación fue realizar convenios con hoteles, restaurantes y demás lugares con el fin de que se amplíen los puntos de distribución.

Siete de las nueve personas consideraron que el mejor día para sacar el producto a la venta es el día lunes por tener información reciente de lo ocurrido el fin de semana. Una de los integrantes manifestó que el sábado es un buen día para aprovechar debido a que las personas tienen más tiempo para leer sin que las actividades cotidianas interrumpen su momento de lectura, y el último participante indicó que el domingo es el día donde la gran mayoría de personas o acuden a recintos deportivos o practican deporte por lo que las ventas podrían incrementarse.

Finalmente los nombres para el posible periódico fueron Mundo Deportes, Solo Deportes, tomando en cuenta que los nombres propuestos por parte del moderador eran relacionados fácilmente con otros aspectos.

2.2.3. Investigación Cuantitativa

“La investigación cuantitativa se plantea como un proceso totalmente estructurado de captación de información con la finalidad de crear un banco de datos, posteriormente analizando estadísticamente como en cualquier técnica cuantitativa de información primaria”. (Investigación y Técnicas de Mercado, 2004: pag. #84)

2.2.3.1. Encuestas

“La investigación por encuesta es el método más utilizado para recabar datos primarios. La obtención de datos se realiza mediante preguntas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamientos de compra”. (Fundamentos de Marketing, 2003: pag. #167)

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente información, el número de habitantes en la ciudad de Quito de 16 a 70 años es 1,502,586. El 11,20% de la población pertenece a la clase media-baja, el 22,80% clase media y el 49,30% a la clase media-alta. (INEC, 2012)

Tomando en cuenta la información anteriormente mencionada, se habla que el número de clientes a los cuales nos estaremos dirigiendo es 1,251,654.

$N = 1,251,654$ universo

$p = 50,00\%$ probabilidad de éxito

$q = 50,00\%$ probabilidad de fracaso

$e = 5,00\%$ error generalmente aceptado

$n = 399,87$ tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \times p \times q}{(N - 1)(e^2 \div 4) + (p \times q)}$$

$$n = \frac{1,251,654 \times 50,0\% \times 50,0\%}{(1,251,654 - 1)(5,0\%^2 \div 4) + (50,0\% \times 50,0\%)}$$

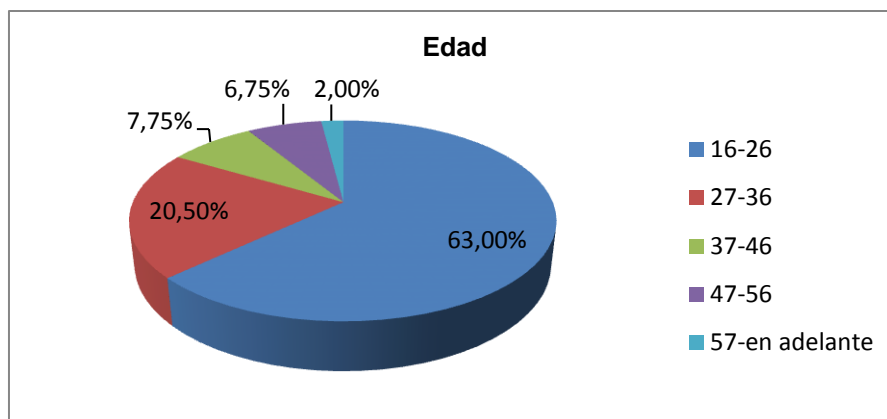
$$n = 399,87$$

$n = 400 = \text{número de encuestas}$

Las encuestas, formato adjunto en el anexo 3, fueron realizadas en distintos lugares de la ciudad de Quito y sus valles, a personas de clase media entre 16 y más de 50 años.

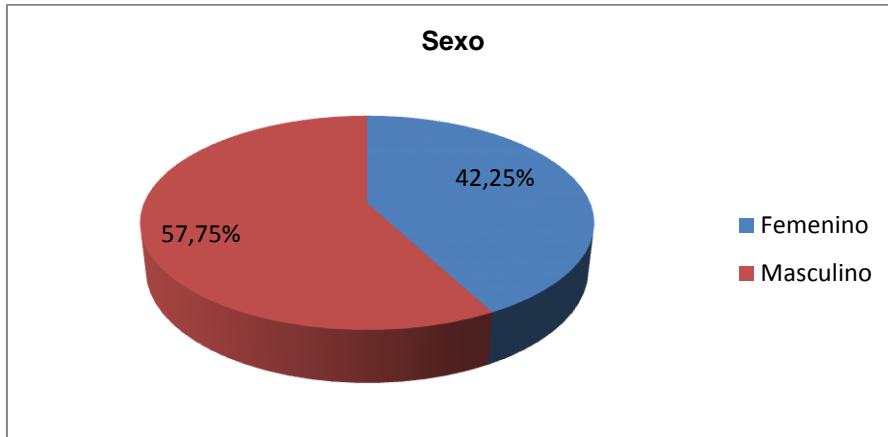
2.2.3.1.1. Conclusiones Encuestas

Pregunta No. 1



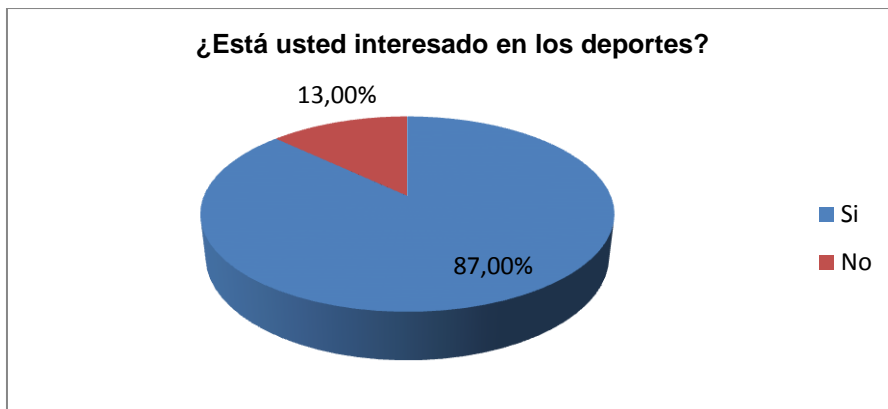
Del total de los encuestados el 63% tienen una edad entre 16 y 26 años. Un 21% para aquellos que tienen entre 27 a 36 años y el 16% restante son personas de 37 años en adelante.

Pregunta No. 2



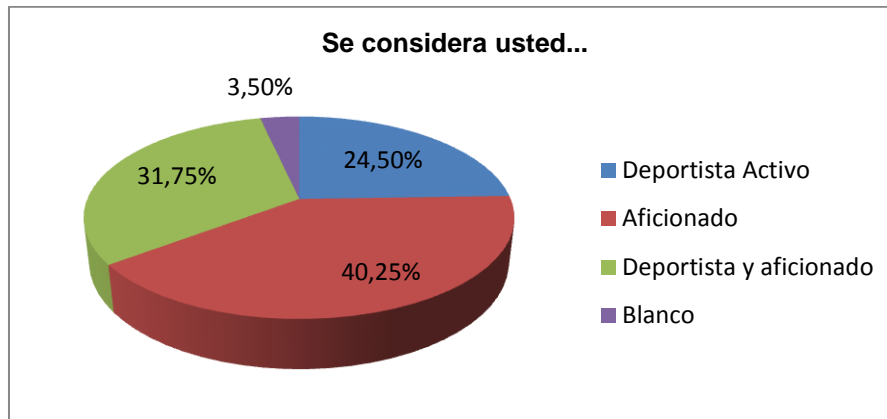
El 58% de los encuestados son de género masculino, mientras que el 42% restante femenino.

Pregunta No. 3



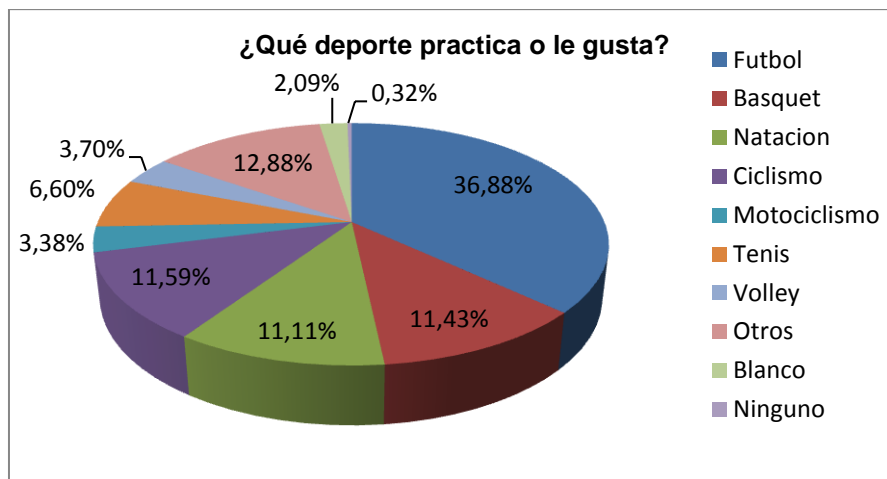
Por medio de esta pregunta se puede constatar que el 87% de las personas encuestadas en la ciudad de Quito están interesadas en los deportes. Apenas un 13% responde que no se siente atraído por este ámbito.

Pregunta No. 4



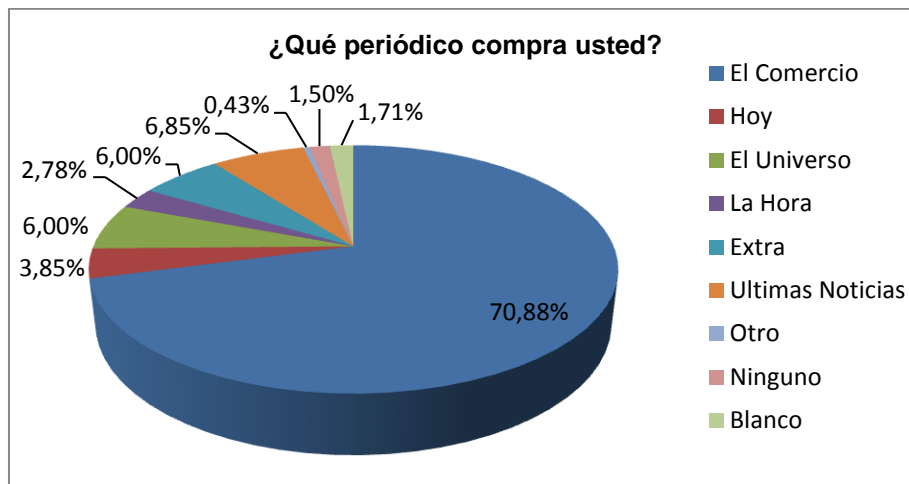
El 40% de los encuestados se consideran únicamente aficionados. Siguiéndole los pasos muy de cerca y con un 32% encontramos aquellas personas que además de ser aficionados son deportistas activos y un 25% que son exclusivamente deportistas. En este caso tenemos un 3% que no respondió a la pregunta.

Pregunta No. 5



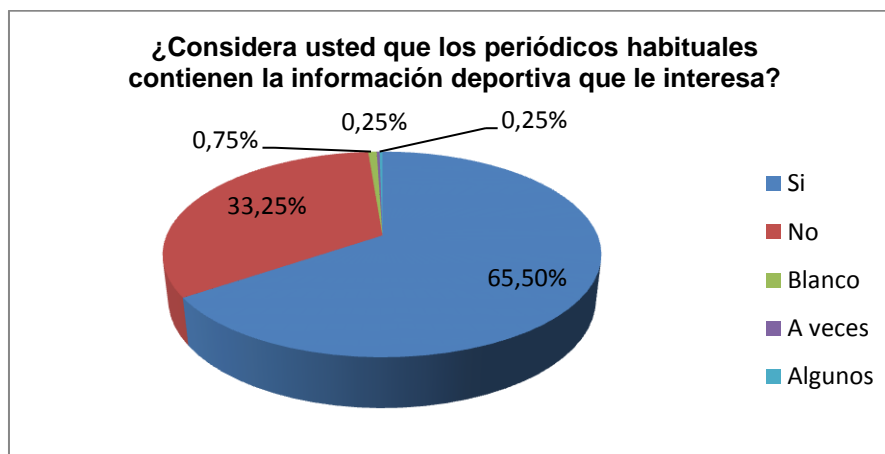
El deporte de mayor acogida es el fútbol, alcanzando un 37% de los resultados finales. Con un 12% el ciclismo y con 11% el básquet y natación. Un 13% de los encuestados se pronuncia a favor de deportes no tradicionales como andinismo, karate, automovilismo, equitación entre otros.

Pregunta No. 6



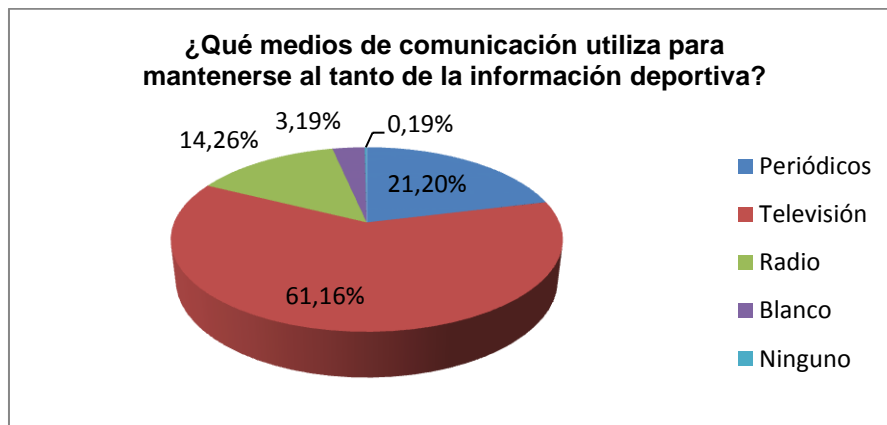
De acuerdo a los resultados en esta pregunta se puede ver que el diario El Comercio es sin duda el diario de preferencia dentro de los encuestados con un 71%. Los diarios que le siguen son el Últimas Noticias 7%, Extra y El Universo con un 6%. Apenas un 3% de los encuestados responden que no compran ningún periódico o dejan la pregunta en blanco.

Pregunta No. 7



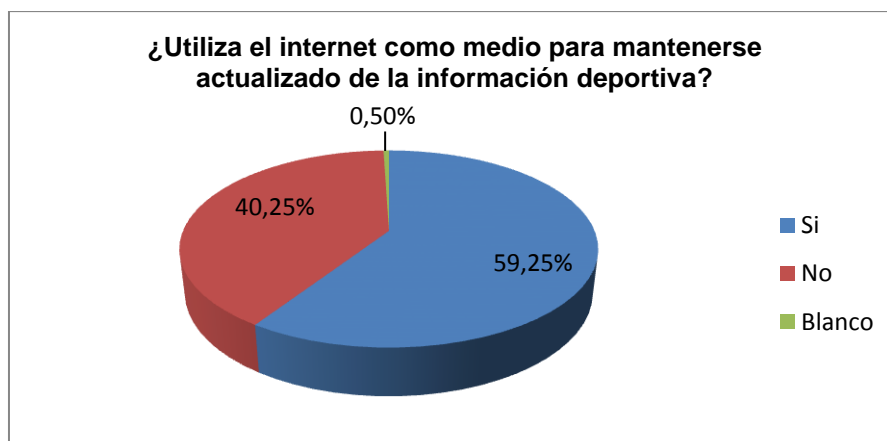
Con respecto a esta pregunta el 66% de los encuestados consideran que los periódicos habituales como El Comercio, El Universo, Hoy, etc, cuentan con la información deportiva que les interesa. El 33% piensa que no poseen una información completa.

Pregunta No. 8



De los 400 encuestados el 61% asevera que utiliza la televisión como medio para mantenerse actualizado de la información deportiva. El medio que le sigue es el periódico con un 21% y después la radio en un 14%.

Pregunta No. 9



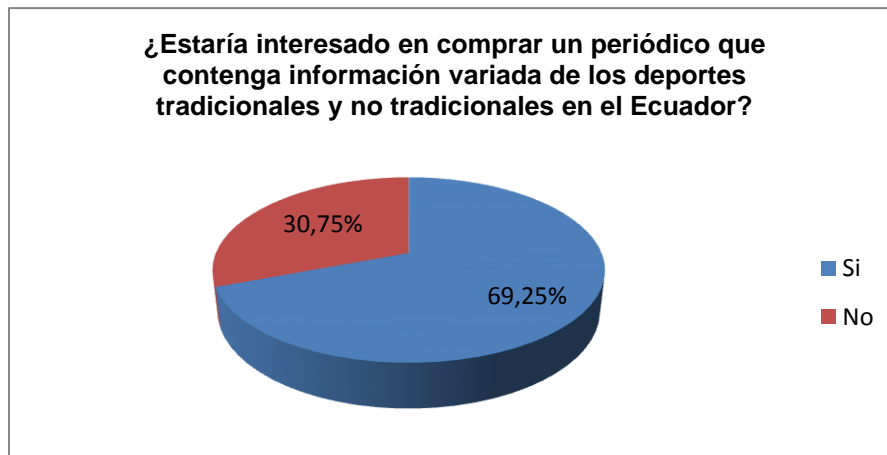
El 59% de las personas encuestadas utilizan el internet como medio para mantenerse actualizado de la información deportiva. Mientras que un 40% dice que no utiliza esta herramienta para este tema en específico.

Pregunta No. 10

La pregunta número 10 pide a los encuestados que si respondieron la pregunta anterior de manera afirmativa expongan cuales son las páginas de internet que visitan con mayor frecuencia.

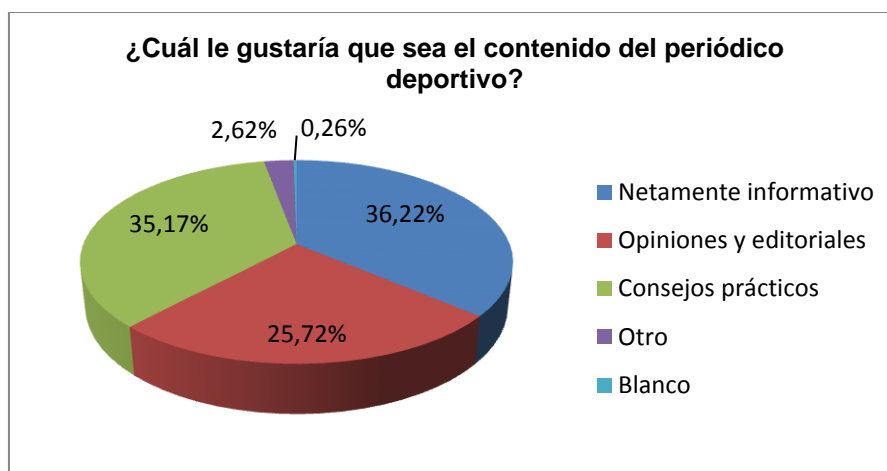
Existió una variedad de páginas deportivas tanto nacionales como internacionales que expusieron los encuestados. La más común fue la página de Fútbol Ecuador, seguida por la de El Comercio, ESPN y Fox Sports.

Pregunta No. 11



Esta pregunta es algo más directa y busca conocer la posible aceptación del producto. El 69% de los encuestados se encuentran interesados en comprar un periódico deportivo con diversidad de información. Un 31% no se sienten atraídos por el producto a ofrecer.

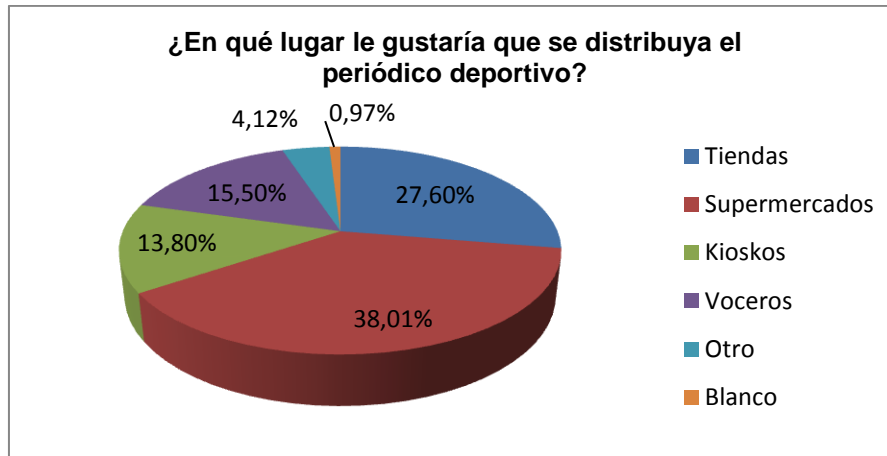
Pregunta No. 12



Los resultados de esta pregunta se encuentran bien ajustados. Un 36,22% de las personas gustarían de un periódico netamente informativo, muy de cerca

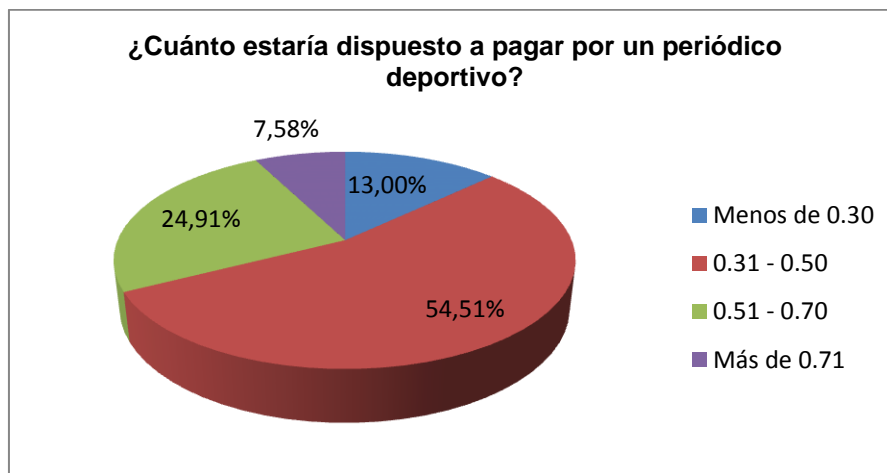
con un 35,17% desea que se brinde consejos prácticos y un 26% que se incluya opiniones y editoriales.

Pregunta No. 13



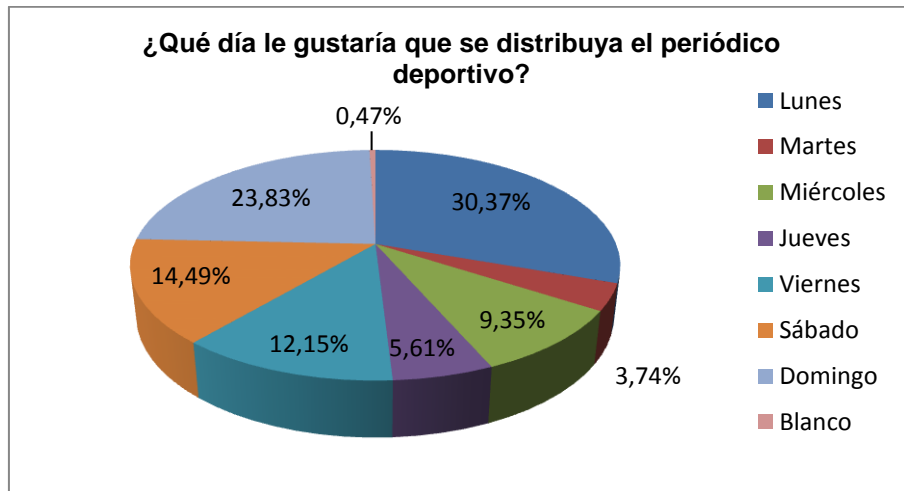
De las encuestas realizadas, el 38% considera que se debería distribuir el producto en supermercados. El 28% en tiendas, seguido por un 16% en las calles por medio de voceros y un 14% en kioskos.

Pregunta No. 14



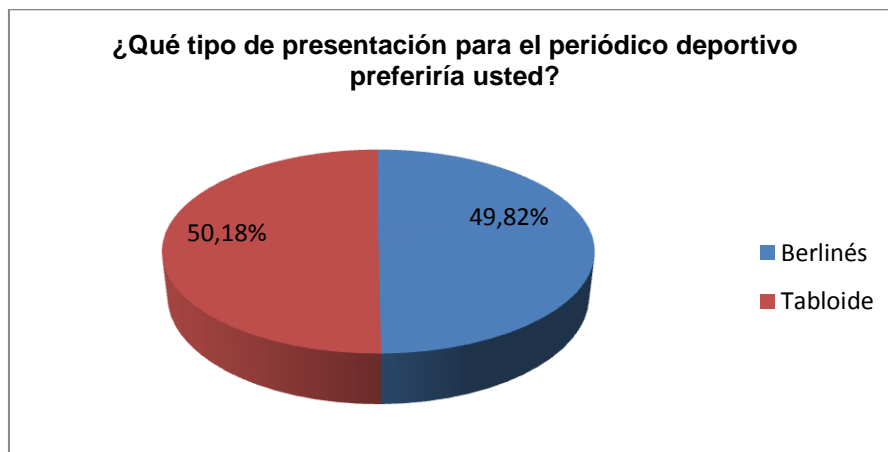
Del total de los encuestados, el 55% coincide que el precio que estaría dispuesto a pagar por el periódico deportivo es entre 0.31 y 0.50 centavos. El 25% cree que el precio se podría establecer entre 0.51 y 0.70 centavos y el 13% considera que no pagarían más de 0.30 centavos por el producto.

Pregunta No. 15



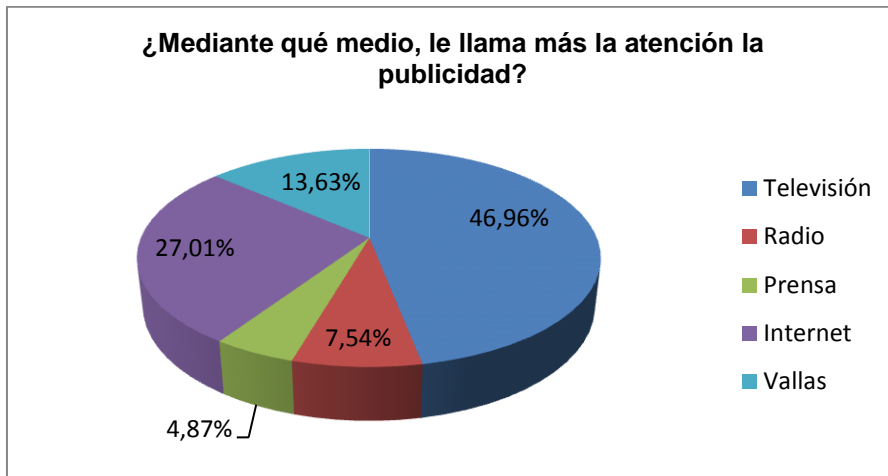
El 30% de los encuestados coincide que debe ser el lunes el día que se distribuya el periódico. Un 24% piensa que el día domingo les gustaría que se distribuya el producto. El 14%, 12% y 9% cree que el día sábado, viernes y miércoles, respectivamente, sería los días para distribuir el periódico deportivo.

Pregunta No. 16



De las encuestadas realizadas, el 50% prefiere que la presentación del periódico deportivo sea a manera de tabloide, mientras que el 49% mantiene que la presentación ideal sería berlinés.

Pregunta No. 17



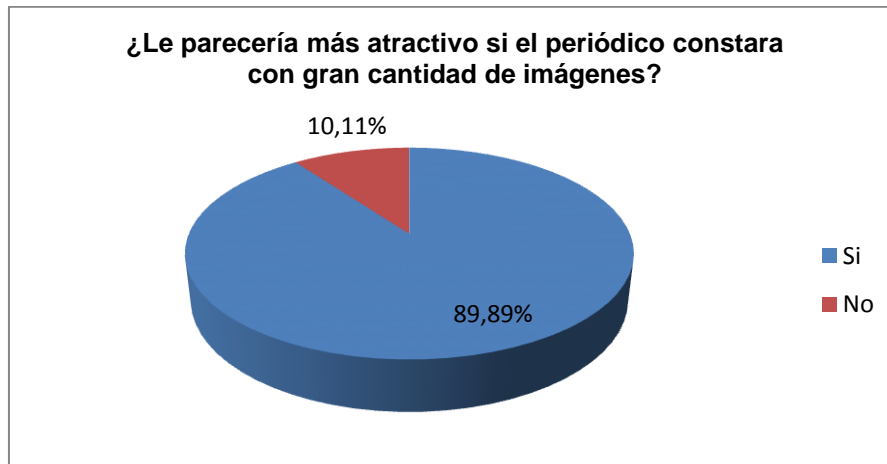
El 47% de los encuestados coinciden que es la televisión el medio que más les llama la atención. Un importante 27% cree que el internet es también un medio publicitario interesante y el 14% prefiere las vallas.

Pregunta No. 18



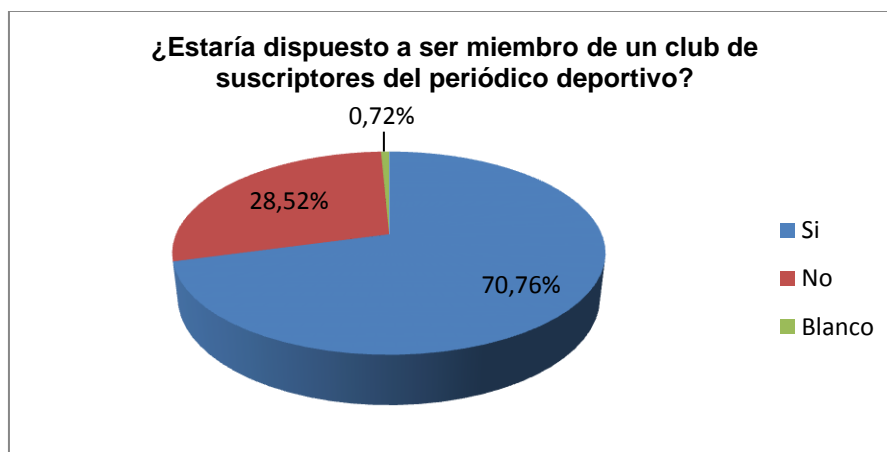
El 83% de las personas encuestadas piensan que sería más atractivo si en el periódico se incorpora promociones y sorteos. Apenas el 16% cree que no sería un factor importante de atracción.

Pregunta No. 19



Un impactante 90% considera que sería atractivo si el periódico constara con gran cantidad de imágenes. Mientras que solo un 10% opina lo contrario.

Pregunta No. 20



En la última pregunta de la encuesta encontramos que a un 71% de las personas les gustaría ser miembro de un club de suscriptores. El 29% no muestra interés por contratar una suscripción.

2.2.3.2. Cruce de Variables Encuestas

El cruce de variables se realizó por género y tomando en cuenta las preguntas de mayor incidencia dentro de las encuestas.

El primer cruce corresponde a la pregunta número 3 de la encuesta, en donde se quiere conocer el interés de las personas por los deportes:

Tabla 17
Cruce de variables, interés por los deportes

	Femenino	Masculino
Si	71,00%	98,70%
No	29,00%	1,30%

Se obtuvo como resultado que el género masculino tiene mayor interés en el deporte con el 98,70%, lo cual supera en casi 28 puntos porcentuales al interés por parte del género femenino.

Con respecto a la pregunta 4, se puede notar que las mujeres son aficionadas en mayor proporción, mientras que los hombres combinan la afición con la práctica de algún deporte.

Tabla 18
Cruce de variables, deportista o aficionado

	Femenino	Masculino
Deportista Activo	20,72%	27,28%
Aficionado	52,07%	31,60%
Deportista y aficionado	18,93%	41,12%
Blanco	8,28%	0%

Los deportes de mayor práctica y afición son fútbol, natación, ciclismo y atletismo.

A continuación se encuentra el cuadro donde se compara el interés de compra del periódico deportivo en ambos géneros.

Tabla 19
Cruce de variables, interés de compra del producto

	Femenino	Masculino
Si	55,62%	79,22%
No	44,38%	20,78%

Así como se demostró que el género masculino tiene mayor interés por el deporte, del mismo modo es el grupo que mayor aceptación tiene por el producto. Sin embargo en términos porcentuales, comparando las dos variables, la aceptación del producto es 20% menor al gusto por el deporte; y en mujeres es el 16%.

De las personas que estarían dispuestas a adquirir el producto, se cruzó los gustos y preferencias de hombres y mujeres en cuanto al contenido del periódico deportivo.

Tabla 20
Cruce de variables, contenido del periódico

	Femenino	Masculino
Netamente informativo	28,37%	40,83%
Opiniones y editoriales	26,95%	25,00%
Consejos prácticos	41,84%	31,25%
Otro	2,84%	2,50%
Blanco	0,00%	0,42%

El género masculino prefiere un producto que detalle noticias sobre los hechos ocurridos en las diferentes disciplinas; mientras que las mujeres muestran mayor interés por artículos que contengan consejos prácticos para su salud, nutrición, rutina de ejercicios, entre otras.

Finalmente se busca determinar la sensibilidad frente al precio de ambos géneros.

Tabla 21
Cruce de variables, precio del periódico

	Femenino	Masculino
Menos de 0.30	12,77%	13,11%
0.31 - 0.50	50,00%	56,83%
0.51 - 0.70	29,79%	22,40%
Más de 0.71	7,44%	7,66%

La moda para el precio se encuentra en la categoría de 0.31 a 0.50 centavos, y con la cual se concluye que ambas partes perciben el valor del producto de la misma manera.

2.3. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

2.3.1. Mercado Objetivo

“Un mercado objetivo consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la empresa decide servir”. (Fundamentos de Marketing, 2003: pag. #255)

El mercado objetivo al cual estará orientado el producto son mujeres y hombres, entre 16 y 70 años residentes en la ciudad de Quito, cuyo nivel socioeconómico es medio (medio-bajo, medio, medio-alto). Son personas quienes gustan de practicar o son aficionados de alguna actividad deportiva. Llevan un estilo de vida que conjuga su vida laboral con su vida personal y familiar, según sea el caso.

2.3.2. Segmentación de Mercado

2.3.2.1. Segmentación Geográfica

“Se le llama segmentación geográfica al hecho de dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o vecindarios”. (Fundamentos de Marketing, 2003: pag. #242)

El producto será distribuido en la ciudad de Quito en las tres zonas, Norte, Centro y Sur, incluyendo los valles. Se consideran las tres zonas de la capital

porque es ahí donde se pueden encontrar escenarios deportivos, como estadios de fútbol, atletismo, parques como La Carolina, Metropolitano, entre otros. Por otro lado, se considera el sector de los valles por la cantidad de deportistas que acuden para practicar ciclismo, trekking.

2.3.2.2. Segmentación Demográfica

“La segmentación demográfica divide al mercado en grupos, con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad”. (Fundamentos de Marketing, 2003: pag. #244)

El periódico deportivo se dirige a personas de sexo masculino y femenino, de edades entre 16 y 70 años que practique o tengan afición por algún deporte. Las mismas pueden ser solteras, casadas, divorciadas o unión libre. El tipo de educación de los potenciales consumidores no está definido por algún parámetro, debido a que el mismo no determina una afición o práctica de algún deporte.

2.3.2.3. Segmentación Psicográfica

“La segmentación psicográfica divide a los compradores en grupos diferentes con base en su clase social, estilo de vida o características de la personalidad”. (Fundamentos de Marketing, 2003: pag. #247)

Los consumidores a los cuales se dirige el producto son personas de clase media, que les gusta estar informados sobre los diferentes deportes que practican o que sean de su afición. Son estudiantes o trabajadores que distribuyen su tiempo de tal manera que dentro de sus actividades cotidianas logran dar un espacio al entretenimiento.

2.4. TAMAÑO DE MERCADO

2.4.1. Demanda

De acuerdo al mercado objetivo al cual se dirige el producto; personas de 16 a 70 años de clase media (media baja, media, media alta) que habitan en la ciudad de Quito, se puede determinar que 1,251,654 habitantes estarían posiblemente interesados en el mismo.

Este segmento se ha dividido en dos nichos y van a ser atacados de forma distinta, logrando de esta manera ajustar el producto a sus gustos y preferencias.

Para los jóvenes y jóvenes adultos de entre 16 y 30 años se dirige el periódico en la versión on-line, debido a que ellos se encuentran envueltos en el mundo tecnológico y utilizan el internet con mayor facilidad y frecuencia.

El periódico impreso va dirigido a adultos de entre 31 a 70 años. Este rango de personas está compuesto por 725,940 habitantes que todavía conservan la cultura y tradición de adquirir su diario por la mañana. Sin embargo no son todos los que se interesan por el mundo deportivo. Siendo este el caso, del valor global se ha sacado el 87%, que es el resultado que no arrojó las encuestas de personas que están interesadas en el deporte, llegando a 631,567 personas. De este número se sacó el 12,20% que son las personas que utilizan el periódico como medio de comunicación, lo que nos lleva a un resultado de 133,892 personas. De ese valor se saca el 69,25%, que son aquellos que estarían dispuestos a comprar el periódico, llegando a 92,720 personas como posibles clientes. Siendo un producto nuevo apenas se ha tomado un 1%, concluyendo que 927 personas adquieran todos los días lunes una edición del periódico durante los primeros tres meses.

2.5. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

2.5.1. Competencia

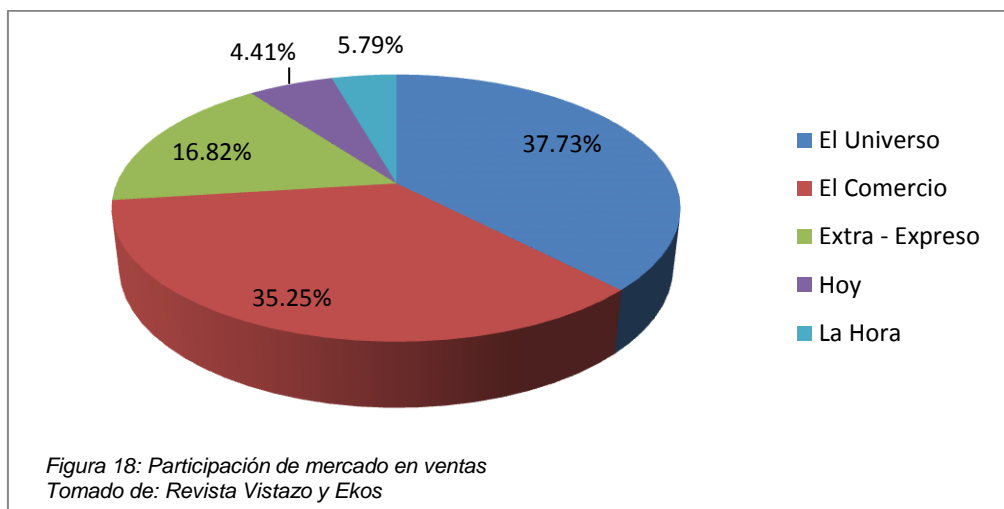
A continuación se presenta un cuadro con la participación de mercado de los diferentes competidores.

Tabla 22

Ventas año 2010 de las empresas que componen la industria

VENTAS AÑO 2010 EMPRESAS DE LA INDUSTRIA		
Competidor	Ventas en millones USD	Participación de mercado %
El Universo	55.24	37.73
El Comercio	51.6	35.25
Extra – Expreso	24.63	16.82
Hoy	8.47	5.79
La Hora	6.45	4.41

Tomado de: Revista Vistazo y Ekos



2.5.1.1. Competencia Directa

Grupo El Comercio

El principal competidor es el diario El Comercio, su posicionamiento en el mercado se debe a sus 106 años de trayectoria y credibilidad alcanzada en sus lectores. Una de las grandes ventajas competitivas que tiene esta empresa ha sido el desarrollo de suplementos informativos dedicados a diferentes áreas

como es deportes, familia, negocios, entre otros, y además del grupo de periodistas y editores con los que cuenta ya que son bastante reconocidos en nuestro medio.

Este diario está dirigido a un segmento multitarget, es decir que tiene una amplia gama de consumidores.

El Comercio es de circulación diaria. Su precio de venta de lunes a viernes es de 0.50 centavos. La edición del día lunes es la más extensa debido a que cuenta con 3 cuadernos y como adicional se encuentra la revista líderes. El primero con 14 páginas desarrolla los temas de política, negocios, mundo y opinión. El segundo cuaderno consta de 12 páginas y habla sobre el país, sociedad, cultura, espectáculos y pasatiempo. El tercer cuaderno es el Lunes Deportivo, el cual tiene una presentación más pequeña, y consta de 24 páginas las cuales están dedicadas a los deportes y clasificados. Los otros días de la semana están formados por los 3 cuadernos, pero únicamente tiene 30 páginas.

Los días sábado el precio de venta es de 0.65 centavos, contiene 4 cuadernos y 38 páginas. Adicional se encuentran los suplementos Carburando y Super Pandilla. Y los días domingo el precio de venta es de 1.00 dólar, contiene 5 cuadernos y 54 páginas.

El periódico Ultimas Noticias forma parte del grupo El Comercio, el cual está dedicado a un segmento económico-social más bajo que el diario El Comercio. El mismo está presentado a manera de tabloide y consta de las siguientes secciones: actualidad, ciudad, opinión, vida sana, deportes, farándula y clasificados. Entre semana el número de páginas es 24, mientras que el fin de semana se acorta a 16. El precio es de 0,30 centavos para todos los días, solo se saca una edición de fin de semana el día sábado.

La estrategia del Grupo El Comercio para la distribución de los dos periódicos es que el primero circula a la primera hora de la mañana, mientras que el siguiente sale en la tarde, de esta manera está cubriendo los diferentes segmentos a los cuales se dirigen sus productos.

El Universo

El diario El Universo se encuentra presente en el mercado desde hace 89 años por lo que ha alcanzado un alto reconocimiento a nivel nacional. Sin duda es el diario con mayor posicionamiento en la región costa del país y en especial la provincia del Guayas. Este diario está dirigido a un segmento multitarget, por lo que en el paso del tiempo ha ido desarrollando diferentes suplementos para mantener la atracción de sus consumidores. Entre estos tenemos la revista Mi Mundo, con contenido infantil, y Motores, información automotriz, que circulan los días sábado, La Revista circula los días domingo y presenta artículos variados para jóvenes y adultos, DxT que es un suplemento que circula los días lunes con información deportiva nacional e internacional, entre otros.

El Universo es de circulación diaria. De lunes a viernes su precio de venta al público es de 0.60 centavos, mientras que el sábado 0.75 centavos y el domingo 0.85 centavos.

La ventaja competitiva es el fuerte posicionamiento que tiene el producto en la ciudad de Guayaquil y por lo cual su atención se centra en esa zona del país, ofreciendo mayores opciones a sus consumidores. Por ejemplo circula de manera gratuita en Samborondón y zonas aledañas el semanario Viva Samborodón; y en las ciudadelas Urdesa, Kennedy y Los Ceibos circula la publicación semanal Viva Guayaquil.

Balón

El periódico Balón recientemente salió a circulación, con su primera publicación para la semana del 26 al 31 de marzo 2012. Su contenido deportivo, principalmente sobre el fútbol, se distribuye en 16 páginas. Este ejemplar circula los días viernes y es gratuito.

2.5.1.2. Competencia Indirecta

Diario Extra

Otro competidor es el Extra, el cual es el diario de mayor tiraje a nivel nacional. Es el único diario que se vende sin publicidad.

El diario tiene un precio 0.50 centavos todos los días, ya sea entre semana o fin de semana. Su contenido se refleja en 32 hojas y cubre la siguiente información: crónica roja, ciudad, opinión, información general y provincias, deportes, farándula, diversión y clasificados.

La ventaja competitiva de este producto es manejar información únicamente de crónica roja complementadas con imágenes de fondo altamente fuerte.

Revista Estadio

La revista Estadio es parte del Grupo Vistazo, el mismo que también publica la revista Hogar, Generación 21 y Vistazo. Su publicación inicia en el año de 1962 y se distribuye quincenalmente.

Se considera un competidor directo ya que la información que la revista brinda se enfoca solamente en los deportes. Consta de 24 hojas de lado y lado, donde el 60% de su contenido es dedicado al fútbol con imágenes full color, el 40% restante se dedica a otros deportes como por ejemplo la formula, deportes olímpicos, compartido con los espacios publicitarios.

El valor de la revista es de 2.80 dólares y se distribuye en lugares como supermercados, farmacias, gasolineras, entre otros.

La ventaja competitiva de este producto es la fuerza y el posicionamiento que tienen el Grupo Vistazo a lo largo de sus 50 años de trayectoria donde ha sido la única revista deportiva que hasta la actualidad se puede encontrar en el mercado.

La intención del producto no es el que reemplace a los periódicos multitarget, como los diarios El Comercio, El Universo, Hoy, porque ese no es exactamente el segmento al cual se está dirigiendo.

La idea del periódico deportivo nace de la necesidad de una información deportiva más completa y diversa; no el de enfocarse únicamente en el fútbol como usualmente lo hacen los diarios existentes en el mercado local. Se atenderá un nicho de mercado más específico, singular, exigente y complejo.

El producto se dirigirá hacia personas que son deportistas activos, aficionados o aquellos que sientan un interés más profundo por el ámbito deportivo y que a su vez gustarían de una información complementada con consejos prácticos, opiniones, editoriales, eventos y otros temas que en la actualidad no reciben la atención adecuada.

2.6. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE IMPLEMENTACIÓN

De acuerdo a la información obtenida a través de la investigación se puede observar que existe un gran número de personas que gustan y practican del deporte, el 97,24%, por lo que se podría calificar a este como un mercado atractivo.

A pesar de que el uso del internet tiene un peso importante, 64,14%, como medio por el cual se llega a la información, tanto nacional como internacional, se puede encontrar que las personas en la ciudad de Quito mantienen todavía la costumbre de adquirir su periódico de papel. Apenas un 2,43% de los encuestados responden que no compran ningún periódico.

Por mucho tiempo el periódico se ha mantenido como un medio de comunicación tradicional bastante poderoso por lo que ya se ha hecho parte de la vida cotidiana de la sociedad. Es de esa rutina de la que se debe sacar provecho, junto con la oportunidad de ofrecer algo nuevo que despierte el interés y la curiosidad sobre el ámbito deportivo y la posibilidad de tener una vida más activa.

2.7. CONCLUSIONES GENERALES

De la investigación de mercados realizada, se puede notar que existe un mayor interés por el producto en los jóvenes entre 16 y 26 años. En mayor proporción en los hombres que en las mujeres, sin que esto quiera decir que las mujeres no sientan atracción por el ámbito deportivo tradicional y no tradicional.

Se encontró un entorno favorable para el desarrollo del producto debido a que cerca del 90% de los encuestados y colaboradores del grupo focal están interesados en los deportes, ya sean como aficionados, como deportistas activos o como los dos. La tendencia indica que el fútbol sigue siendo el deporte de mayor atracción con el 37%. El resto de deportes tradicionales como básquet, natación, volley, entre otros tienen una aceptación del 26%. Los deportes no tradicionales alcanzan una aprobación del 39%, destacándose entre estos el ciclismo con el 11%.

El periódico deportivo, al ser distribuido inicialmente en la ciudad de Quito tendrá como competidor principal y más fuerte al diario El Comercio, el cual tiene una aceptación del 70% de los encuestados. Los diarios que alcanzan los siguientes puestos de preferencia son el Extra, El Universo y Últimas Noticias con el 19%.

El medio de comunicación de preferencia entre los encuestados sin duda la televisión, seguido por el periódico. Sin embargo, la ventaja de la prensa escrita es que te brinda una información más completa de las noticias, cosa que debe ser aprovechada para la elaboración del producto.

De los resultados expuestos anteriormente, se obtuvo que el 70% de los encuestados e integrantes del grupo focal estarían dispuestos a comprar un periódico deportivo, cuyo contenido sea principalmente informativo: entrevistas, estadísticas, eventos, entre otros y a su vez que disponga de una sección de consejos prácticos que incentive el hábito del deporte. Un ejemplo de esto podría ser la creación de un listado de contactos para que la gente se relacione con personas con gustos afines.

La manera escogida para la distribución son los supermercados, tiendas y voceros por la facilidad de conseguir el producto. Son interesantes las sugerencias que se han recibido de que la distribución se haga en universidades y a domicilio.

El precio escogido es de 0.31 a 0.50 centavos, precios en los cuales oscila la competencia. Los resultados sobre la presentación del periódico deportivo fueron muy parejos, superando con un mínimo el tabloide, el cual es el tamaño escogido inicialmente para presentar el producto.

Con respecto al día para distribuir el periódico deportivo, el lunes fue el de mayor preferencia, seguido del día domingo. Los días de menor aceptación son martes y jueves, como nos había mencionado el Ing. Fernando Ampuero del diario El Universo. El día ideal para la circulación del producto es el lunes debido a que resume todo lo sucedido durante el fin de semana que es cuando ocurre la mayoría de eventos deportivos.

Para hacer más atractivo el periódico, se debe adaptar su contenido a gran cantidad de imágenes y ofrecer sorteos. A medida que se vaya ganando espacio en el mercado se puede crear un club de suscriptores, que brinda al consumidor facilidad al momento de obtener el producto.

3. PLAN DE MARKETING

“Se define al marketing como un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”. (Fundamentos de Marketing, 2003: pag. #5)

3.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

“La estrategia de marketing intenta proveer un valor superior para el consumidor combinando las estrategias del negocio que influyen sobre el consumidor en un conjunto coordinado de acciones impulsadas por el mercado”. (Marketing Estratégico, 2007: pag. #29-30)

La estrategia general de la empresa es de diferenciación. La diferenciación del producto a ofrecer se verá en los siguientes puntos:

- Enfoque: se abarcará los deportes tradicionales, que actualmente ya son atendidos por la competencia, al igual que los deportes no tradicionales que han sido marginados sin tomar en cuenta la importancia que han cobrado en los últimos años tanto de afición como en actividad.
- Texto: además de ser un periódico informativo, se incluirán aspectos de interés como opiniones y editoriales de columnistas invitados de reconocimiento nacional. Por otro lado se incorporará consejos prácticos que permitan a los consumidores desarrollar de mejor manera su actividad deportiva de preferencia. Finalmente se tratará de que el periódico sea un medio de interacción de los clientes proporcionando datos de los lugares donde se puede realizar los diferentes deportes y una lista de contactos de personas con gustos afines, con el objetivo de incentivar la práctica deportiva.
- Imágenes: al ser las imágenes el recurso de mayor impacto se contará con un banco de fotografías cuya principal característica sea full color y

excelente calidad. De esta manera se espera que el producto tenga un mayor atractivo, que impulse la compra y la fidelización del cliente.

- Tamaño: la presentación del periódico será a manera de tabloide con el fin de que el producto sea más manejable, reduciendo también costos de materia prima como el papel.

Adicional a los atributos físicos anteriormente mencionados como valor agregado al producto existirá la “*Lotería Todo Deportes*” mediante el cual se realizará un sorteo de premios con el objeto de incentivar y consolidar la imagen en el cliente y lograr fidelizarlo. La lotería sorteará mensualmente premios pequeños como balones, entradas a partidos de fútbol, inscripciones de carreras de atletismo, entre otros.

La estrategia de distribución será intensiva debido a que se tratará de que el producto esté en el mayor número de punto de ventas posibles. Esto facilita al cliente la compra del producto y la fidelidad del mismo.

Se utilizará una estrategia de precios orientadas a la competencia puesto que la atención se centra en lo que hacen los competidores. La idea es equipararse con los precios de los competidores porque el periódico posee un precio tradicional al cual el cliente ya está acostumbrado.

Para la estrategia de promoción se utilizará diferentes actividades de publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas lo cual esta descrito más adelante en este capítulo.

3.2. POLÍTICA DE PRECIOS

“Hay varios factores que influyen sobre las decisiones de la dirección sobre cómo se va a utilizar el precio en la estrategia de marketing. Una preocupación importante es cómo responderán los compradores a los precios alternativos de un bien o servicio”. (Marketing Estratégico, 2007: pag. #296)

En la ciudad de Quito existen competidores directos e indirectos los cuales han fijado precios de mercado para sus productos. El siguiente cuadro describe el competidor indirecto, tamaño y precio de venta al público, información que nos servirá como referencia más adelante.

Tabla 23
Descripción de la competencia con respecto al tamaño y precio

Nombre	Tamaño	Precio
El Universo	Berlinés	0.60
El Comercio	Berlinés	0.50
Hoy	Berlinés	0.50
La Hora	Tabloide	0.50
Extra	Tabloide	0.50
PP	Tabloide	0.40
Últimas Noticias	Tabloide	0.30
Súper	Tabloide	0.30
Estadio	Revista	2.80

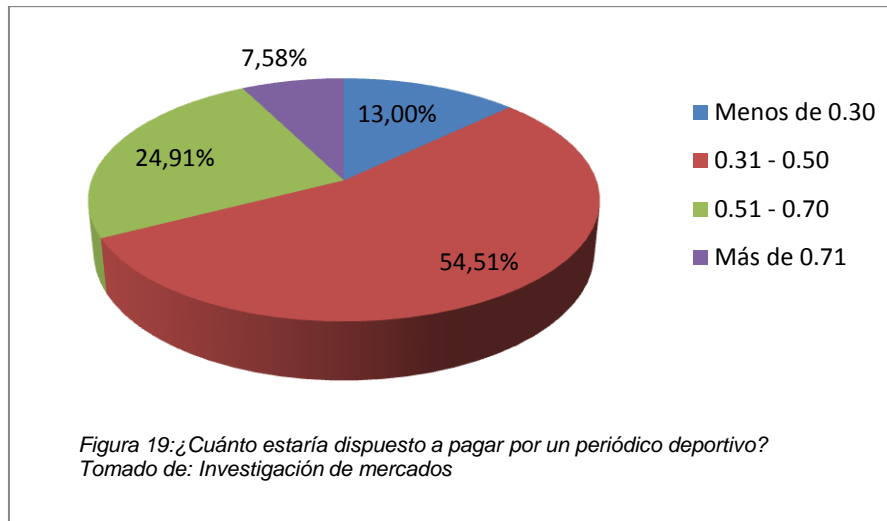
Es importante conocer la diferencia entre la presentación berlinés y tabloide de los periódicos. El tamaño berlinés es de 56 x 32 cm, mientras que el tabloide es más pequeño y tiene medidas de 35 x 28 cm.

Con respecto a la tabla expuesta anteriormente, se puede observar que de los periódicos de tamaño berlinés el que ha fijado el precio más elevado, 0.60 centavos, es El Universo. Le siguen el diario El Comercio y Hoy que mantienen un precio de 0.50 centavos. Los precios de los periódicos de dimensiones más pequeñas o conocidos como tabloides, varían entre 0.30 y 0.50 centavos.

Los precios mencionados son únicamente para las ediciones de lunes a viernes, se conoce que los fines de semana existe un incremento en el precio final de venta.

La Estadio es la única revista que existe actualmente en el mercado dedicada netamente al ámbito deportivo. La misma es publicada quincenalmente y su precio de venta al público es de 2.80 dólares.

Dentro de la investigación de mercado realizada por los autores, la pregunta número 14 busca identificar la sensibilidad del consumidor frente al posible precio del producto. Así se obtuvo el siguiente resultado:



Analizando los datos se puede observar que el 53% de los encuestados consideran que un precio adecuado para el producto está entre 0.31 y 0.50 centavos, mientras que un 25% estaría dispuesto a pagar entre 0.51 y 0.70 centavos. Con base al cuadro anteriormente expuesto de precios de los competidores indirectos se puede determinar que los periódicos de tamaño tabloide son de mayor atracción con un precio promedio de 0.40 centavos, por lo que la estrategia no puede ser mediante una diferenciación de precios si no que se debe enfocar esta diferenciación en otros atributos.

La táctica a utilizar es establecer un precio de venta al público de 0.40 centavos con lo cual se estaría ajustando a la competencia. El costo de impresión es de 0.12 centavos por unidad, de acuerdo a la cotización enviada por la empresa EDIMPRES S.A.

Se calcula una comisión de 0.10 centavos por unidad para los distribuidores, el mismo que ya internamente será dividido entre los distribuidores autorizados y los vendedores.

3.3. TÁCTICA DE VENTAS

“A pesar de que la venta juega un papel esencial en el éxito de los planes de marketing, las actividades de marketing nunca deberán dirigirse únicamente a la venta y a los vendedores. Las ventas deben equilibrarse con las otras funciones para constituir un plan de marketing bien soportado e integrado”. (Cómo preparar un plan de marketing, 2000: pag. #77)

El proceso de la gestión de las ventas se inicia tomando la decisión de quién venderá los productos, desarrollando la fuerza de ventas.

El método de ventas que optará la compañía es principalmente distribuidores autorizados. A medida que el producto vaya teniendo mayor acogida y posicionamiento en el mercado se considerará la opción de suscripción y entrega a domicilio.

Los distribuidores autorizados son aquellos que reciben el producto directo desde la planta y serán los encargados de repartir el mismo a las tiendas, kioskos y voceros, quienes serán los responsables de la venta directa al público. Con esta estrategia lo que se logra es tener una mayor cobertura en la ciudad de Quito.

Se debe considerar también que las ventas del producto son estáticas debido a que no dependen de una época especial del año.

La venta de publicidad también juega un papel importante para el desarrollo del producto y rentabilidad de la empresa. Se buscará anunciantes que al sentirse atraídos por el producto deseen promocionarse a través del periódico. Existe un buen número de empresas que utilizan la publicidad en la prensa por el alcance que este tiene. Para esto se realizarán negociaciones trimestrales o semestrales con los clientes con el fin de contar con una inversión garantizada. Dependiendo del monto de la inversión y la fidelización del cliente hacia el producto se otorgará un incentivo reflejado en un descuento directo a la tarifa o bonificación de avisos adicionales a los comprometidos. Además se enviará

ejemplares del periódico a agencias de publicidad y a sus potenciales clientes para que conozcan el producto.

Se tendrá una asistente en ventas y cobranza que estará a cargo del manejo del portafolio de publicidad y quien constantemente estará en contacto con el cliente para conocer acerca de sus inquietudes.

Las ventas de publicidad son consideradas estáticas, a menos que por un desequilibrio económico como una crisis que afecte a la rentabilidad de las empresas decidan recortar la inversión publicitaria.

3.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

La empresa considera que el servicio al cliente es de total relevancia debido a que mantener el contacto con el comprador permitirá que se creen lazos comerciales que posicionen el producto. Garantizar el nivel de calidad y exigir una mejora continua es lo que permite satisfacer las necesidades creadas.

Para cumplir con esta política de servicio al cliente será necesario cumplir con las siguientes tareas:

- Crear una herramienta dentro de la página web que permita expresar comentarios y sugerencias, logrando de esa manera mantener la comunicación entre el comprador y la empresa.
- En el momento que exista un club de suscriptores realizar encuestas periódicas con un porcentaje significativo de los clientes escogidos aleatoriamente para conocer su grado de satisfacción.

Será importante realizar un monitoreo del cumplimiento de las actividades antes mencionadas periódicamente de tal manera que se pueda corregir errores que se presenten así como hallar oportunidades de mejora para el producto y/o servicio.

3.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

“La estrategia de promoción consiste en la planificación, implementación y control de las comunicaciones de la organización con sus consumidores y otras audiencias objetivo. Una importante responsabilidad de marketing es la planificación y coordinación de la estrategia integrada de promoción, y la selección de estrategias concretas para cada componente de la promoción”. (Marketing Estratégico, 2007: pag. #318)

3.5.1. Publicidad

“La publicidad está compuesta por cualquier forma de comunicación no personal relativa a una organización, producto o idea por la que determinado patrocinador paga. El patrocinador paga por la comunicación en uno o más medios de comunicación”. (Marketing Estratégico, 2007: pag. #318)

Uno de los medios de publicidad a utilizar es la radio, debido a que es un medio masivo y resulta accesible debido a su precio. La mayoría de personas, sobre todo aquellas que se interesan por el fútbol, escuchan los partidos por la radio cuando no lo pueden ver o no lo pasan por televisión. Si se sienten atraídos por el deporte sintonizarán las radios más conocidas en este ámbito como es La Red y Rumba Deportiva, por lo que se espera realizar algún tipo de convenio en el que se les entrega el producto gratuitamente para que ellos lo mencionen y recomienden a los oyentes durante sus programas.

La publicidad en el internet intenta tomar impulso, y como se pudo notar en la investigación de mercados realizada en el capítulo 2 que si llama la atención de las personas. Al ser este un medio relativamente nuevo, los costos resultan convenientes para la empresa ya que tienden a ser bajos. Su funcionamiento es de la misma manera que un aviso en periódico o revista, se contrata un espacio (banner) en la página web de tu grupo objetivo. De igual manera en sus inicios se utilizará el mailing, para dar a conocer el producto de manera masiva.

El marketing viral es bastante común hoy en día y no representa un costo demasiado alto. La idea es realizar un video y promocionarlo en medios masivos que son gratuitos como el Facebook y Youtube. El crear un video que sea interesante y capte la atención hará que las mismas personas lo publiciten, creando un medio increíblemente masivo y como el mismo nombre lo dice, convertirse en un virus.

El marketing de guerrilla es un medio no tradicional basado en bajos costos. Lo interesante es que se utiliza algo que ya existe y se modifica para crear la propia publicidad. Se pueden realizar graffitis o stickers que tienen como objeto crear awareness o notoriedad de marca. Lo que se podría realizar en primera instancia es abrir una cuenta en Facebook, que es gratuita, para ir promocionando el producto, explicar sobre su contenido y objetivo de creación y se daría paso a sugerencias de los visitantes. También se imprimirá en papel A4 el logo de la empresa con una frase que diga "Si te gusta el deporte pon me gusta" y en la parte inferior habrá unos talonarios desprendibles para que la gente se puede llevar consigo. En el desprendible estará la mano característica de Facebook de me gusta y al otro lado el nombre de la empresa junto con la página web y de Facebook para que la gente se pueda meter y conocer del periódico. De igual manera se puede ir subiendo fotos de los afiches con algunos desprendibles ya sacados para que la gente vaya viendo y crear awareness. También se realizará graffitis grandes de 1x1m por toda la ciudad de códigos QR, que son aquellos códigos pixelados en blanco y negro, para que puedan escanear con sus teléfonos ya sean Blackberry, Iphone o Android y les abrirá inicialmente la página oficial de la empresa.

Como publicidad BTL dirigida a un segmento más específico se podría crear una aplicación para tablet y computadoras. También se podría contratar a un representante del producto para que se ubique en los lugares de alto tráfico del grupo objetivo como en parques para que tengan cierto acercamiento con los posibles clientes. Se les puede preguntar si les gusta el deporte o leen noticias deportivas para que participen en algún juego sencillo como fútbolín y a los

ganadores se les entrega una muestra gratis del periódico y algún otro premio como gorras o camisetas.

3.5.2. Relaciones Públicas

“Las relaciones públicas de una empresa y de sus productos consisten en las comunicaciones colocadas en medios comerciales sin coste alguno para la empresa que recibe la publicidad”. (Marketing Estratégico, 2007: pag. #319)

“El objetivo del departamento de relaciones públicas es animar a los principales medios a que incluyan información emitida por la empresa en las comunicaciones de los medios”. (Marketing Estratégico, 2007: pag. #319)

La empresa auspiciará eventos deportivos como por ejemplo carreras de atletismo, ciclismo, deportes extremos, con lo cual se espera crear un sentido de pertenencia y se buscará tener un contacto más directo con los consumidores.

A medida que vaya incrementando la aceptación del producto en el mercado se organizarán charlas sobre diferentes temas de interés que motiven a la práctica continua y muestre las ventajas de mantener una vida activa para la salud de las personas.

3.5.3. Promoción de Ventas

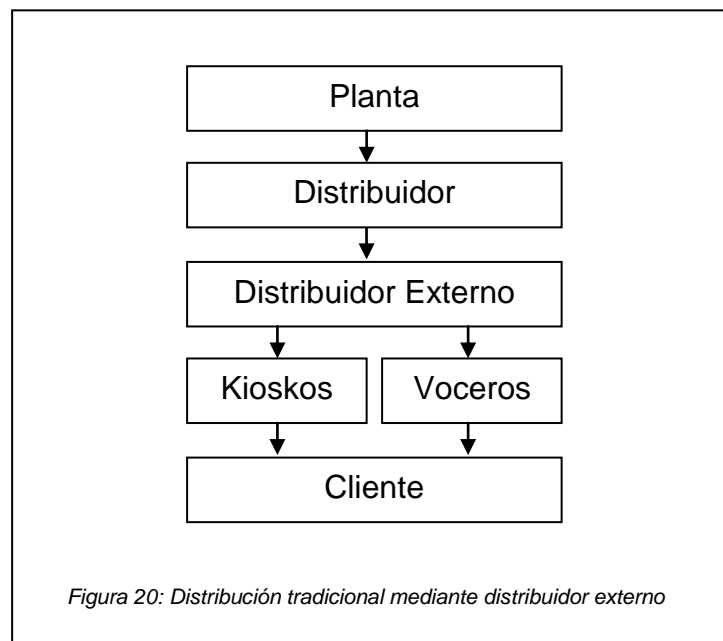
“Se puede utilizar la promoción de ventas para dirigirse específicamente a determinados compradores, responder a ocasiones especiales, y crear un incentivo para la compra. Las actividades de promoción de ventas pueden estar dirigidas a consumidores, miembros de la cadena de valor o empleados”. (Marketing Estratégico, 2007: pag. #318-319)

Durante la etapa de introducción y lanzamiento del periódico deportivo será necesaria la entrega de muestras gratis como medio para dar a conocer la marca y el producto. El obtener la atención del consumidor es sumamente necesario para crear una mayor atracción hacia el producto y que poco a poco vayan sintiendo el deseo de adquirirlo semanalmente.

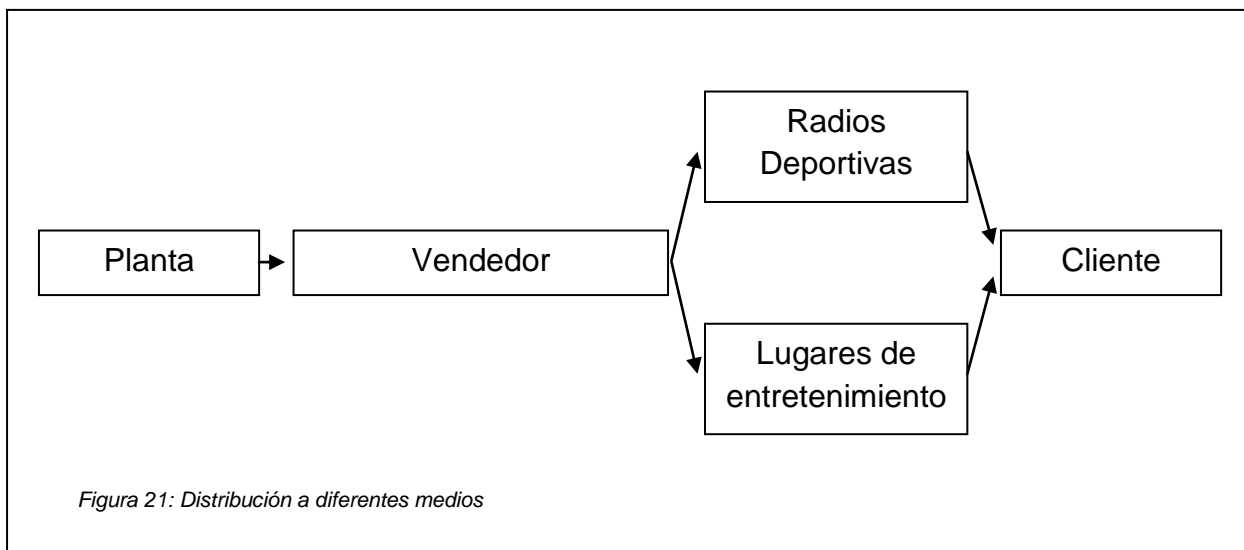
Como material POP se utilizará camisetas y gorras estampadas el nombre del periódico deportivo y su logo, estas serán repartidas a los voceros, que son quienes tendrán mayor contacto con los consumidores. La idea con esto es darle cierto beneficio al vendedor para que se sienta motivado por vender el producto y como segundo caso que la marca este presente y visible a los ojos del posible cliente.

3.6. DISTRIBUCIÓN

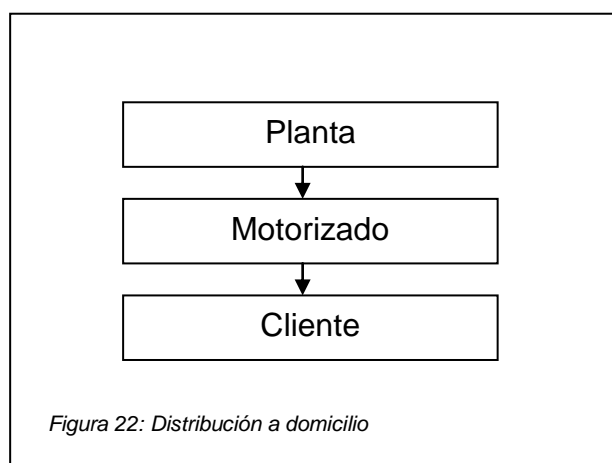
“El objetivo primordial es lograr acceso a los compradores usuarios finales, también puede haber otros objetivos importantes relacionados como provisión de ayuda en la promoción y apoyo en la venta personal, oferta de servicios al consumidor, obtención de información del mercado y obtención de una relación favorable entre ingresos y gastos”. (Marketing Estratégico, 2007: pag. #277)



El canal de distribución más efectivo es el método tradicional en el cual de la planta los periódicos son entregados a un distribuidor externo, el cual se encarga de distribuir todos los diarios a los voceros y kioskos, que a su vez son los encargados de vender el producto al cliente final.



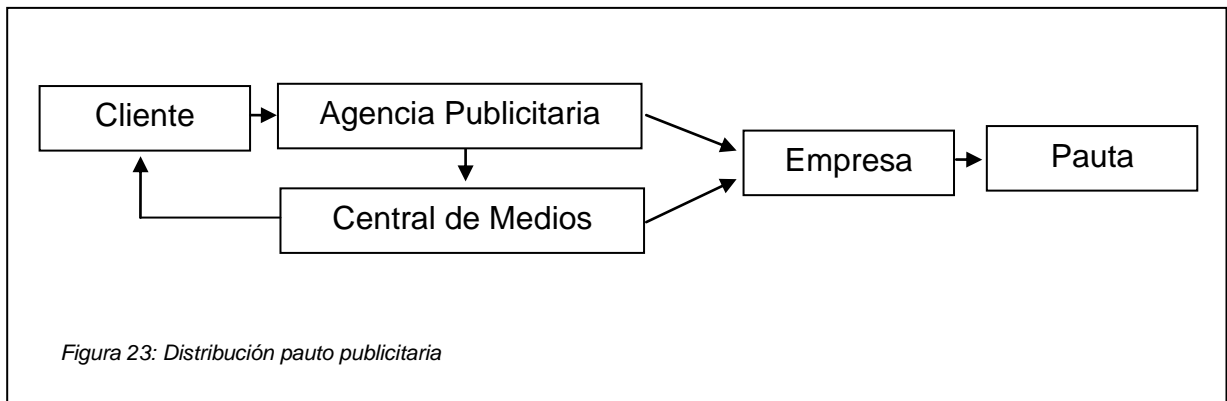
En el segundo canal de distribución el producto sale de la planta para ser entregado al distribuidor interno el cual mediante un vehículo hará llegar el periódico deportivo a radios, hoteles y diferentes lugares de entretenimiento, como pueden ser los cafés. El objeto de este canal de distribución es poder desarrollar convenios comerciales con estas instituciones que al tener un alto nivel de audiencia y circulación se puede dar a conocer el producto. En un inicio se entregará ejemplares a gratuitos en estos establecimientos y el costo será cubierto al 100% por la empresa.



El último canal de distribución de periódico impreso será utilizado cuando exista un club de suscriptores, una vez posicionado el producto, mediante el cual la

planta entregará el producto al motorizado quien se encargará de entregar el semanario en los domicilios.

El canal de distribución para la pauta publicitaria que será utilizado por el diario será mediante los centrales de medios los cuales serán los encargados de medir, monitorear y hacer partícipe a la empresa en las agencias de publicidad según el target de la marca. Por parte de la empresa se contará con ejecutivos comerciales quienes manejarán las relaciones con las centrales de medios y las agencias de publicidad. Cada ejecutivo tendrá cuentas asignadas las cuales serán administradas con permanente contacto con el cliente buscando siempre la satisfacción total del mismo.



Al ser la publicidad, el fuerte del negocio, las labores comerciales para captar publicidad serán compartidas entre los ejecutivos comerciales y el gerente general quienes generarán contactos con diferentes marcas buscando potenciales inversionistas. En un inicio es importante esta gestión por parte de los actores antes mencionados, hasta que el producto se encuentre posicionado en el mercado.

3.7. TABLA RESUMEN DE ESTRATEGIAS

Tabla 24
Resumen de estrategias

RESUMEN DE ESTRATEGIAS		
Objetivo	Estrategia	Descripción
Elaborar y distribuir un periódico que contenga información de deportes tradicionales y no tradicionales en la ciudad de Quito.	Ingreso al Mercado	Diferenciación del producto
	Crecimiento	Expansión del producto a Guayaquil
	Producto	Diferente enfoque, contenido, imágenes de mejor resolución y tamaño tabloide
	Distribución	Intensiva para abarcar mayor número de puntos de venta
	Precio	Orientada a la competencia
	Promoción	Actividades de publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas

4. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

4.1. OBJETIVOS DE OPERACIONES

Identificar las estrategias a seguir de acuerdo a factores claves de operaciones como servicio de impresión y distribución.

Determinar el proceso a seguir para la elaboración del producto con sus respectivos tiempos.

Describir la localización geográfica del lugar de trabajo así como los bienes que serán utilizados para la operación.

4.2. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

4.2.1. Impresión

Existen varias opciones que ofrecen el servicio de impresión, entre ellos están las mismas empresas que se dedican a la elaboración de periódicos como por ejemplo:

- Grupo El Comercio
- El Universo
- Editorial Minotauro – La Hora
- Edimpres - Hoy
- Imprenta Mariscal

Se solicitará las cotizaciones respectivas a las diferentes empresas que ofrezcan el servicio de impresión en la ciudad de Quito. Las proformas serán analizadas una por una con participación del gerente general y el editor del producto, siempre tomando en cuenta lo que más favorezca a la compañía. Una vez definida la mejor propuesta se buscará firmar un convenio en el cual se establezcan los costos, tiempos de entrega, plazos de pago, etc.

4.2.2. Distribución

El principal canal de distribución será mediante los distribuidores externos que son quienes se encargarán de hacer llegar el producto a los voceros y quienes a su vez le venden al consumidor final.

Los distribuidores externos tienen dos horarios en los cuales reciben el producto, 5:00 y 11:00 de la mañana, para así lograr iniciar de inmediato la repartición a los vendedores que se encuentran en las calles.

Es importante identificar los principales puntos de distribución en la ciudad de Quito, además de los encargados a los cuales en un principio se les dará a conocer el producto y se mantendrá buenas relaciones. El objetivo que persigue lo anteriormente es lograr firmar que una carta de compromiso que garantice la correcta distribución del producto y que describa las responsabilidades que ambas partes tengan que cumplir en cuanto a horarios de entrega y promoción del producto.

4.3. CICLO DE OPERACIONES

A continuación los pasos a seguir para la producción del producto:

PASO 1 (1/2 día):

Reunión de planificación para establecer los temas de la semana.

La reunión estará integrada por el Gerente General, Editor y Periodistas, quienes además de establecer los temas que serán tratados entregarán a los reporteros el banco de preguntas que deben cubrir en sus notas.

PASO 2 (5 días):

Una vez realizadas las investigaciones, el periodista se reúne con el editor para determinar si el reportaje cuenta la información suficiente para formar parte del contenido del producto o caso contrario el mismo será descartado.

PASO 3 (5 días):

El editor se encarga del seguimiento del texto y tamaño y de realizar el mapa del producto. Un mapa es la posible distribución de la información conjuntamente con las fotografías y la publicidad, en dimensiones reales del producto.

PASO 4 (1 día):

El editor realiza la correcciones respectivas y emite sus observaciones para que el reportero pueda efectuar los cambios requeridos.

PASO 5 (1 día):

Una vez que todos los artículos están corregidos la información pasa a manos del diseñador. De igual manera el comercial envía la publicidad que se ha vendido con los respectivos diseños y formatos acordados con las agencias de publicidad y el cliente. Posteriormente se realiza todo el diseño final del producto.

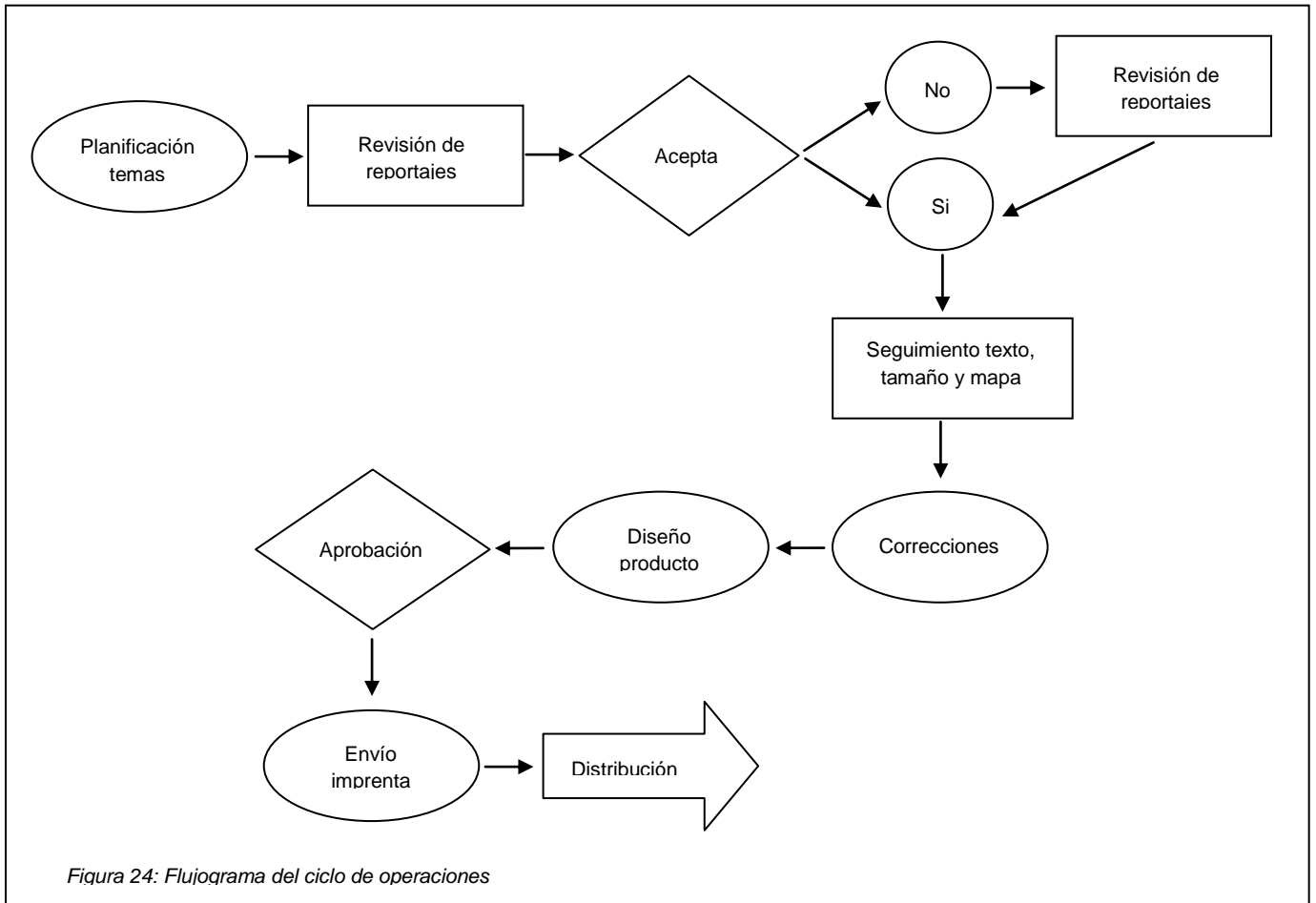
PASO 6 (1 día):

El diseño final es enviado en digital al Gerente General para la aprobación previo a la impresión y actualización de la página web del producto.

PASO 7 (1/2 día):

Por último se arma el producto físico para enviar a la imprenta.

4.3.1. Flujoograma de Procesos



4.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

4.4.1. Equipos de Oficina

Los equipos de oficina necesarios son los siguientes:

- Escritorios
- Sillas para escritorios
- Mesa redonda y sillas para reuniones
- Computadoras (Laptos, PC y Mac)
- Impresora Multifunción
- Teléfonos

4.4.2. Equipos de Cafetería

Los siguientes equipos son de uso exclusivo para el personal:

- Dispensador de agua
- Cafetera
- Microondas
- Vajilla

4.5. INSTALACIONES Y MEJORAS

Las instalaciones serán de uso exclusivo para los trabajadores de la empresa ya que el producto requiere únicamente de visitas esporádicas de clientes a las oficinas.

Su infraestructura será cómoda y amplia a un solo nivel, y contará con uno o dos parqueaderos privados. Adicional al espacio de trabajo, existirá un área destinada a albergar los equipos de cafetería.

Es necesario que el lugar cuente con los servicios básicos de agua, luz, línea telefónica e internet.

4.5.1. Plano Esquemático de la Planta

A continuación se presenta un plano esquemático de cómo estará dividida la oficina para lograr aprovechar el espacio de la mejor manera. Se presenta tanto detalle como es posible para obtener una idea más clara de la distribución.

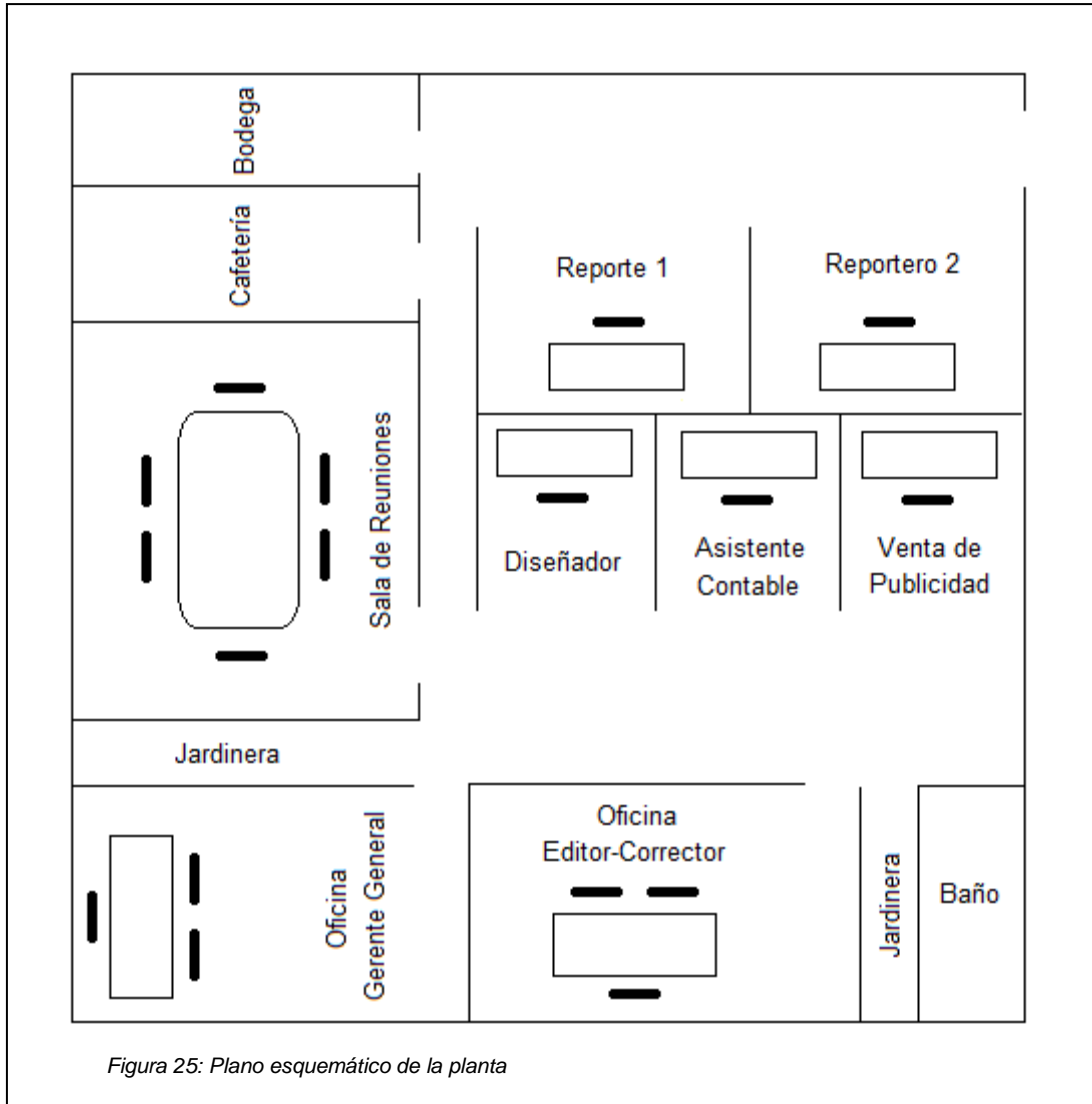
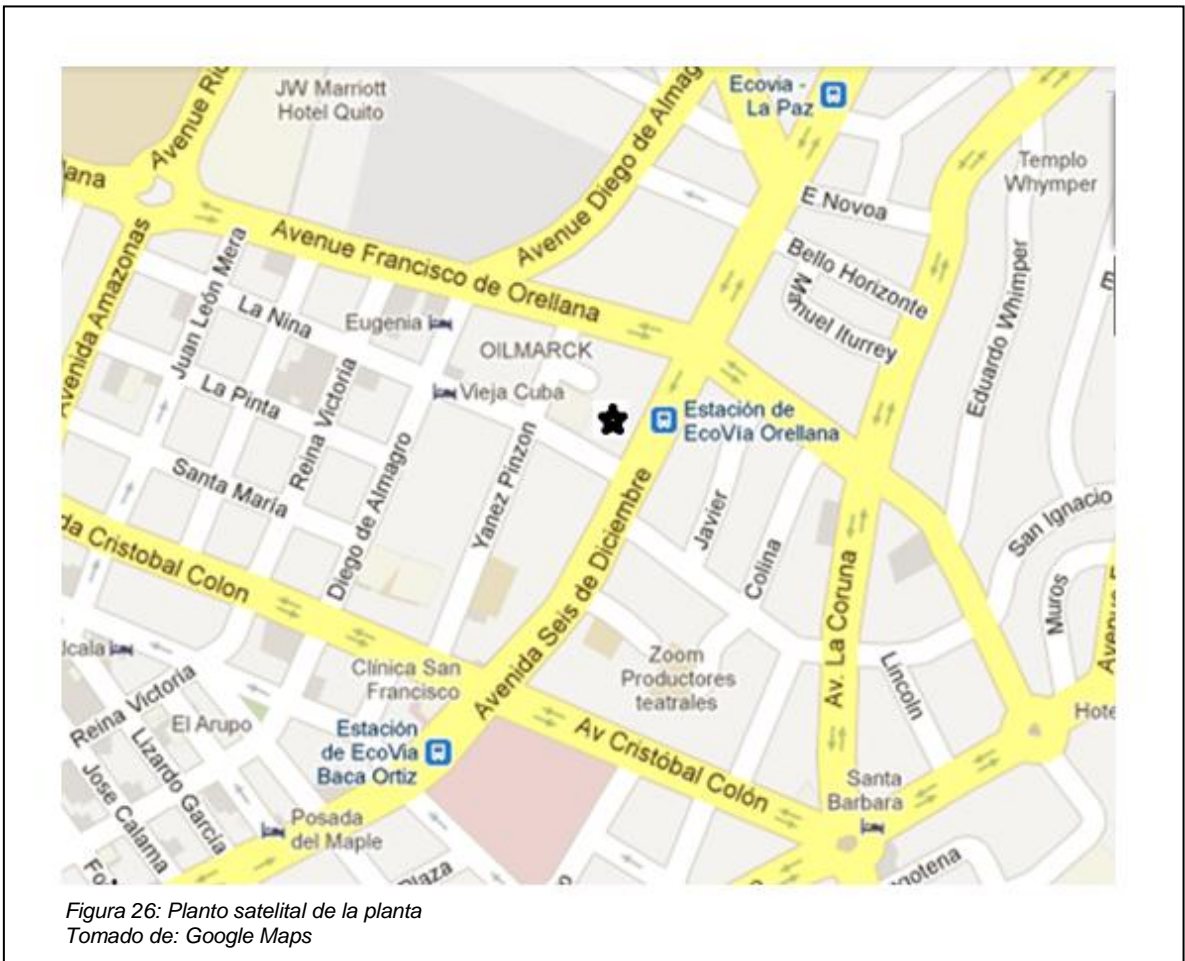


Figura 25: Plano esquemático de la planta

4.5.2. Plano Satelital de la Planta

La ubicación de la oficina debe ser en un punto estratégico que permita tener facilidad de movimiento para manejar de manera adecuada la distribución del producto y que también brinde cierta comodidad al personal en el momento de llegar a su puesto de trabajo.

A continuación se presenta el plano satelital de la oficina, ubicada sobre la Av. 6 de Diciembre y La Niña.



4.6. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIO FÍSICO

Las oficinas deberán estar situadas dentro del Distrito Metropolitano de Quito, en la zona centro-norte específicamente sobre la Av. 6 de Diciembre cercano al Multicentro. El espacio físico necesitado es de 100m² de acuerdo a las especificaciones mencionadas en el punto anterior.

La ubicación ha sido seleccionada debido al fácil acceso y movilidad que la zona brinda, alcanzando una mayor cobertura y manejo de los distribuidores del producto.

4.7. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Este tipo de producto no permite el almacenamiento para venta posterior ya que las características del mismo corresponden a una semana específica, por lo que no es posible mantener un stock.

Sin embargo el producto requiere de un corto tiempo de almacenaje previo a la distribución. Dentro de la planta se cuenta con una bodega de pequeñas dimensiones con el fin de que el producto pueda permanecer máximo una noche hasta ser distribuido.

Así mismo el distribuidor interno estará encargado de llevar un control sobre las unidades entregadas a los distribuidores externos con el fin de determinar el porcentaje de retorno y la proveniencia del mismo. Esto permitirá identificar los sectores en los cuales mayor aceptación tiene el producto y en los cuales se deberá trabajar más para posicionarle.

4.8. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

De acuerdo al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para iniciar las operaciones se debe llenar y entregar la Solicitud de Licencia Metropolitana de

Funcionamiento en base a la Ordenanza Metropolitana No. 283, las mismas que se adjuntan en los anexos 4 y 5.

Una vez registrado el negocio dentro del DMQ el cuerpo de bomberos realizará la respectiva inspección de los siguientes puntos:

- Número de focos
- Número de extintores de acuerdo al espacio físico
- Salida de emergencia
- Ubicación de aparatos eléctricos y cafetería

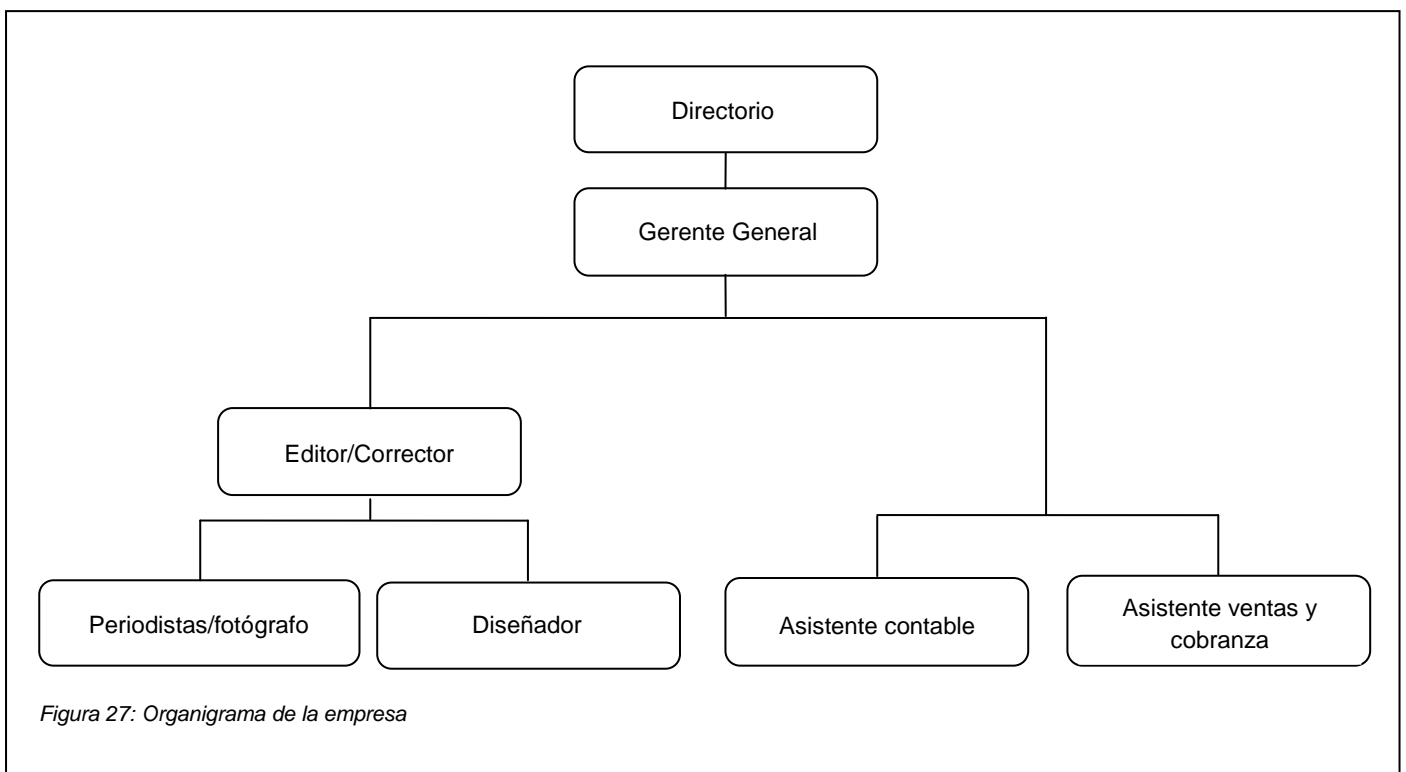
5. EQUIPO GERENCIAL

“El equipo gerencial lo conforman personas con responsabilidades de supervisión, así como de personal no encargado de la supervisión, que desempeñan funciones claves en la empresa. Un equipo gerencial aporta mayor fuerza a una nueva empresa”. (Administración de Pequeñas Empresas, 2010: pag. #208)

5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización”. (Administración, 2005: pag. #234)

5.1.1. Organigrama



5.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

5.2.1. Equipo de Trabajo y sus Funciones

5.2.1.1. Gerencia General

El Gerente General de la empresa debe ser hombre o mujer entre 30 y 55 años de edad. Deberá poseer un título de tercer nivel con especialización en manejo gerencial, así mismo una experiencia de mínimo 5 años en el campo. Las destrezas y características que deberá poseer son:

- Competencias de liderazgo
- Capacidad de establecer estrategias que permitan el desarrollo integral de la empresa
- Capacidad para incentivar la innovación
- Capacidad para comunicar los objetivos y metas institucionales
- Capacidad de Toma de Decisiones
- Capacidad para manejar y solucionar conflictos
- Honesto, íntegro, perseverante
- Persona proactiva
- Manejo de Equipos

Será la persona encargada de supervisar y coordinar toda la operación, dar el OK final para la impresión y distribución del producto y definir los objetivos y estrategias de la empresa. Reporta a los accionistas.

5.2.1.2. Departamento de Operaciones

Editor /Corrector

Los editores y correctores deberán hombres o mujeres de 28 años en adelante, que tengan título universitario en comunicación social y que gocen de gran conocimiento del ámbito deportivo. Sus destrezas deberán ser las siguientes:

- Facilidad para comunicarse
- Manejo de Equipos
- Capacidad para manejar y solucionar conflictos
- Capacidad para tomar de decisiones
- Competencia de liderazgo

Es la persona encargada de supervisar y coordinar las funciones del diseñador y el periodista/fotógrafo. Así mismo deberá revisar los artículos escritos por los periodistas que serán incluidos en el producto final. Reporta al Gerente General.

Periodistas y Fotógrafos

Los periodistas deberán ser personas de 22 hasta 35 años, hombres o mujeres con disponibilidad de tiempo, disponibilidad para viajar y cubrir noticias, que tengan título universitario en comunicación social. Deben tener cursos en fotografía y sus destrezas deberán ser las siguientes:

- Facilidad de comunicación con el entorno
- Pro actividad
- Manejo de la tecnología
- Atentos a las diversas situaciones
- Conocimiento del ámbito deportivo

Será la persona encargada de realizar los reportajes, captar imágenes y redactar las noticias que serán incluidas en el producto. Reporta al editor general.

Diseñadores

Los diseñadores deberán ser hombres o mujeres de 22 hasta los 35 años, que tengan título universitario en diseño gráfico. A continuación las destrezas que debe poseer:

- Creativos
- Inventivo
- Proactivos
- Conocimiento de la tecnología
- Conocimientos básicos de mercadeo.

Es la persona encargada de elaborar el diseño gráfico así como la imagen corporativa del producto. Reporta al editor general.

5.2.1.3. Departamento Administrativo

Asistente Contable

El asistente contable debe ser hombre o mujer de 25 años en adelante con título de Contador Público Autorizado (CPA) con un mínimo de 3 años de experiencia en el campo. Las destrezas que debe poseer son las siguientes:

- Apego a las normas
- Capacidad para desarrollar informes

Será la persona encargada de gestionar la contabilidad de la empresa. Reporta al Gerente General.

Asistente de Ventas y Cobranzas (portafolio de publicidad)

El vendedor debe ser hombre o mujer de 22 hasta 35 años. Entre las destrezas que debe poseer están las siguientes:

- Creativos
- Proactivos
- Manejo de cartera de clientes
- Habilidades comerciales

Es la persona encargada de la promoción y venta del producto. Se encargará de manejar las cuentas de publicidad de la empresa con el cliente y así mismo la gestión de cobranza de los servicios ofertados. Reporta al Gerente General

5.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

A continuación la compensación salarial para el personal de la empresa según sus respectivas funciones.

El pago a los accionistas se decidirá en la Junta General la cual se realiza anualmente y en la que se analiza la opción de capitalizar las utilidades generadas en el año o el pago de los dividendos correspondientes, este es el único ingreso de los accionistas.

*Tabla 25
Compensación salarial del personal*

Cargo	Sueldo USD
Gerente General	1100
Editor Corrector	500
Periodista	450
Diseñador	315
Ejecutivo ventas y cobranza	300
Asistente contable	300

5.4. POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Como política de empleo se realizará un proceso de selección la cual estará a cargo del Gerente General quien se encargará de la contratación de personal. Los contratos para el personal serán de 1 año, donde se incluye los 3 meses de prueba en los cuales el empleador podrá dar por terminado el contrato si el empleado no cumple con los requerimientos necesarios. A partir del año el contrato será indefinido.

La empresa contará con los siguientes beneficios para sus empleados:

- Beneficios de ley:
 - Décima tercera remuneración
 - Décima cuarta remuneración
 - Fondos de Reserva
 - Afiliación al IESS
 - Participación de utilidades
 - Vacaciones pagadas
- Beneficios adicionales:
 - Tarjeta Supermaxi
 - Canasta Navideña
 - Día de Cumpleaños: el empleado gozará de un día de vacación por el día de su cumpleaños.
 - Anticipo de sueldos: a partir del primer año los mismos podrán ser hasta 1 sueldo extra al que percibe mensualmente.

Política de vacaciones: en caso de que el empleado coja los 15 días seguidos serán beneficiados con un día más.

5.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Los derechos, restricciones y obligaciones de los accionistas e inversores de la empresa se ajustarán a la reforma de la Ley de Compañías expuesta en la Superintendencia de Compañías.

En la sección VI De la Compañía Anónima, literal 5 se encuentran expuestos los derechos y obligaciones de los promotores, fundadores y accionistas, los mismos que se adjuntan en el anexo 6.

5.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

La empresa contará con asesoría legal externa para el manejo de temas regulatorios.

6. CRONOGRAMA GENERAL

6.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Las actividades necesarias para poner el negocio en marcha son las siguientes:

- Constitución de la compañía
- Alquiler de oficinas en la zona centro-norte de la ciudad de Quito
- Adecuación y equipamiento de las oficinas
- Contratación y capacitación de personal
- Firma de convenios con proveedores
- Desarrollo de producto
- Campaña de publicidad
- Producción inicial
- Distribución del producto
- Primeras ventas
- Primeros pagos

6.2. DIAGRAMA

“La programación ideada por Henry Gantt se trata una gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades que hay que programar en el eje vertical. Se ilustra cuándo hay que hacer las tareas y se compara este dato con el avance real. Es un mecanismo simple, pero importante, con el que los gerentes detallan fácilmente qué deben hacer para determinar un trabajo o un proyecto y para evaluar si una actividad está adelantada, a tiempo o retrasada”.
(Administración, 2005: pag. #213)

A continuación el diagrama de actividades para la empresa:

6.3. RIESGOS E IMPREVISTOS

Los principales imprevistos que determinan un riesgo importante para el inicio en la operación de la empresa son los siguientes:

Riesgo 1: Adecuación y equipamiento de las oficinas

El posible atraso en la adecuación y equipamiento del lugar de trabajo afectará al inicio de actividades por parte del personal, los cuales estarán encargados de las siguientes fases; el desarrollo del producto.

Plan de contingencia: Se contratará una persona que se encargue del estricto cumplimiento de las actividades en el tiempo determinado.

Riesgo 2: Contratación del personal

Esta actividad presenta un riesgo si es que los postulantes no cumplen con el perfil determinado para el puesto, retrasando las actividades consiguientes.

Plan de contingencia: Se contará con un asesor en recursos humanos el cual deberá tener experiencia en el campo y claros los perfiles requeridos para la ocupación del puesto.

Riesgo 3: Firma de convenios con proveedores

Este hito representa un de los mayores riesgo debido a que dentro del mismo se encuentra la contratación del servicio de impresión.

Plan de contingencia: Se debe contar con varias cotizaciones de diferentes proveedores de servicio de impresión con el fin de: elegir la mejor opción para la empresa en términos monetarios y que en caso de que la negociación escogida no trascienda se tome la siguiente opción.

Riesgo 4: Producción inicial

Existe un riesgo en esta actividad debido a un posible retraso o algún inconveniente tecnológico por parte del proveedor de impresión del producto.

Plan de contingencia: Se contará con un proveedor adicional, previamente escogido, con el cual se trabajará en caso de emergencia para solventar el problema de manera inmediata y no afectar la distribución del producto.

7. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

7.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

Los supuestos de las ventas para el primer año fueron realizados en base a varios factores, entre ellos las ventas de los años 2009 y 2010 del diario El Comercio, el cual es el líder de mercado en la ciudad de Quito según los datos de la Superintendencia de Compañías, y las encuestas realizadas en la investigación de mercados. Así mismo se tomó en cuenta la potencial aceptación del producto por parte del mercado objetivo según los resultados obtenidos en las encuestas.

El tamaño del mercado objetivo fue determinado en base a fuentes de información primarias y secundarias. Mediante la información del INEC se obtuvo los datos de la población por rango de edades y nivel socioeconómico, el número de habitantes en la ciudad de Quito de 16 a 70 años que pertenecen a la clase media es 1,251,654. De igual manera se determinó el mercado mediante las encuestas realizadas en donde se identificó el número de personas que cumplen con el perfil previamente determinado, el cual sería el 87% de los encuestados.

Para proyectar el crecimiento esperado de las ventas se tomó en cuenta la tasa de crecimiento del sector, misma que fue determinada en base a las ventas obtenidas de los años 2009 y 2010, ya que esto representa un dato importante sobre el posible crecimiento de la industria, además del crecimiento de la economía del país.

El número de personas necesarias se determinó de acuerdo a las operaciones que se deben realizar para desarrollar el producto.

El canal de distribución seleccionado es la venta en las calles debido a su alcance masivo y modo tradicional de distribuir este tipo de productos. Si bien es cierto en las encuestas se obtuvo como resultado que los supermercados sería del agrado de las personas para conseguir el producto, este no será utilizado debido a que no es un canal tradicional para este producto.

El establecimiento fue pensado estratégicamente debido a la fácil movilización y punto céntrico que permita dar cobertura a tiempo a los diferentes distribuidores de la ciudad de Quito.

7.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

La reacción de la competencia representa un riesgo importante frente al producto ya que ellos podrían decidir sumar su número de páginas en la sección deportiva o contar con información variada y al ser empresas posesionadas resulta una gran amenaza. Para enfrentar este riesgo, la estrategia es realizar una campaña publicitaria más fuerte para atraer la atención del cliente y reconocimiento de la marca.

Al ser un proyecto que busca financiamiento, existe el riesgo que las facilidades de obtención de créditos se reduzcan o que las tasas de interés se disparen. Para combatir este riesgo se puede buscar inversionistas que estén dispuestos a poner su capital para el desarrollo del producto.

El avance tecnológico y uso de internet está incrementado en el país por lo que las tendencias de los consumidores pueden cambiar frente a la facilidad que este servicio brinda. Como estrategia para brindar mayor satisfacción y seguir cubriendo las necesidades de los clientes se estará desarrollando una página web en paralelo para ir complementando el servicio.

Parte del éxito del negocio es la venta de publicidad, por lo que podría existir un riesgo en el caso que no haya el número de auspiciantes requeridos para cumplir con la rentabilidad. Como medio para solventar este riesgo se puede realizar una campaña publicitaria para incrementar el número de ventas y atraer a nuevos anunciantes. Los anunciantes podrán evaluar la inversión en publicidad mediante el uso de técnicas que permitan medir el retorno en ventas por parte de clientes, por ejemplo el uso de cupones con un porcentaje de descuento para la adquisición de producto.

El convenio con el proveedor de servicio de impresión representa un riesgo para el desarrollo del producto por ser la parte medular para la circulación del periódico. La estrategia que se utilizará en este caso es contar con varias opciones con otros proveedores en la ciudad que presenten este servicio a un precio accesible y que la impresión sea de calidad.

8. PLAN FINANCIERO

8.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial del proyecto es \$40.141,06 dólares, la misma que se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 26
Inversión inicial del proyecto

INVERSION INICIAL			
CONCEPTO	CANTIDAD	C/ UNITARIO	TOTAL
Activos Tangibles			
<i>Muebles y enseres</i>	1	2.560,00	
<i>Equipos de computación</i>	1	7.046,77	
<i>Equipos de oficina</i>	1	728,80	
<i>Suministros de oficina</i>	1	154,90	
<i>Artículos de limpieza</i>	1	50,11	
<i>Sub-Total</i>			10.540,58
Activos Intangibles			
<i>Página web</i>	1	600,00	
<i>Sub-Total</i>			600,00
Capital de Trabajo			
<i>Servicios básicos y arriendos</i>		800,00	
<i>Sueldos y salarios</i>		4.396,40	
<i>Gastos Variables</i>		2.930,10	
<i>Meses</i>	3	8.126,49	
<i>Sub-Total</i>			24.379,48
Lanzamiento			
<i>Campaña de Lanzamiento</i>	1	3.821,00	
<i>Sub-Total</i>			3.821,00
Gastos Legales			
<i>Gastos Legales (constitucion)</i>	1	800,00	
<i>Sub-Total</i>			800,00
TOTAL INVERSION INICIAL			40.141,06

Dentro del capital de trabajo se consideran las siguientes cuentas: servicios básicos, arriendo, sueldos y salarios y proveedor de impresión. El monto total del capital de trabaja está calculado para un periodo de 3 meses, tiempo que le tomará a la empresa generar los suficientes ingresos para cubrir los costos antes mencionados. (Anexo 7)

8.2. FUENTES DE INGRESOS

La empresa tendrá dos tipos de ingresos; los ingresos por la venta del producto y los ingresos por la venta de publicidad.

Tabla 27
Ventas por producto

VENTAS TOTALES PERIÓDICO					
Mes Operación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad Vendida	46.551	52.137	58.394	71.240	86.913
Total Ventas	13.965,37	16.266,86	18.947,64	23.116,12	28.201,66

VENTAS TOTALES PUBLICIDAD POR NÚMERO DE ANUNCIO					
Mes Operación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad Vendida Contraportada	48	48	48	48	48
Precio de Venta	33.600,00	34.944,00	36.341,76	37.795,43	39.307,25
Cantidad Vendida Página Completa	48	54	60	71	84
Precio de Venta	30.000,00	34.944,00	40.702,77	49.950,44	61.299,18
Cantidad Vendida Media Página	24	27	30	36	42
Precio de Venta	9.600,00	11.182,08	13.024,89	15.984,14	19.615,74
Cantidad Vendida Cuarto Página	48	54	60	71	84
Precio de Venta	15.600,00	18.170,88	21.165,44	25.974,23	31.875,57
Cantidad Vendida Pie Página	60	67	75	89	105
Precio de Venta	13.500,00	15.724,80	18.316,25	22.477,70	27.584,63
Total Espacios Publicitarios Vendidos	228	250	274	314	362
Total Ventas	102.300,00	114.965,76	129.551,11	152.181,94	179.682,37

Los ingresos provenientes del periódico estarán destinados a cubrir los costos variables, mientras que la venta de publicidad cubrirá los costos fijos y generará la utilidad de la empresa. (Anexo 8)

8.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES

8.3.1. Costos Fijos

“Los costos fijos son aquellos que no cambian durante un periodo específico, lo que significa que no depende de la cantidad de bienes o servicios producidos

durante un periódico de tiempo”. (Fundamentos de Finanzas Corporativas, 2006: pag. #339)

Los costos fijos considerados por la empresa son sueldos y salarios, arriendo y servicios básicos. (Anexo 9)

Tabla 28
Costos fijos

COSTOS FIJOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS					
Sueldos	52.756,75	60.067,02	73.861,58	87.903,40	98.097,48
Servicios y arriendo	9.600,00	9.984,00	10.383,36	10.798,69	11.230,64
TOTAL	62.356,75	70.051,02	84.244,94	98.702,09	109.328,12

8.3.2. Costos Variables

“Los costos variables son aquellos que se modifican cuando hay un cambio en la cantidad de producción y pueden ser cero cuando la producción es nula”. (Fundamentos de Finanzas Corporativas, 2006: pag. #338)

En el caso del proyecto, los costos variables que se presentan son la impresión del producto, distribución, publicidad en radio e internet, mantenimiento de la página web y ejemplares gratuitos. (Anexo 9)

Tabla 29
Costos variables

COSTOS VARIABLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS VARIABLES					
Gastos Variables	5.423,22	6.316,96	7.706,69	9.402,17	11.470,64
Otros gastos de ventas	29.976,00	31.175,04	34.822,04	38.614,92	42.559,52
TOTAL	35.399,22	37.492,00	42.528,74	48.017,09	54.030,16

8.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

8.4.1. Margen Bruto

“El margen bruto, también llamado utilidad bruta, es el excedente de las ventas por arriba del costo de los bienes vendidos”. (Contabilidad Administrativa, 2006: pag. #62)

Las ventas obtenidas corresponden a la venta del periódico y la venta de publicidad, mientras que en los costos de ventas se involucra a todos aquellos rubros necesarios para llevar a cabo la venta como es la impresión del producto, distribución, entre otros.

8.4.2. Margen Operativo

El margen operativo se obtiene de restar del margen bruto los gastos operacionales.

Tabla 30
Margen bruto y operativo

CONCEPTO	PERIODO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	116.265,37	131.232,62	148.498,74	175.298,06	207.884,03
Costo Ventas	35.399,22	37.492,00	42.528,74	48.017,09	54.030,16
Utilidad Operacional	80.866,15	93.740,61	105.970,01	127.280,96	153.853,87
Gastos Administrativos	62.956,75	70.651,02	84.844,94	99.302,09	109.928,12
Utilidad Bruta	17.909,40	23.089,59	21.125,07	27.978,87	43.925,75

8.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

“El estado de resultados es un estado que resume los ingresos y gastos de la compañía en un periodo contable, normalmente un trimestre o un año”. (Fundamentos de Administración Financiera, 2006: pag. #40)

Tabla 31
Estado de resultados actual y proyectado

CONCEPTO	PERIODO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	116.265,37	131.232,62	148.498,74	175.298,06	207.884,03
Costo Ventas	35.399,22	37.492,00	42.528,74	48.017,09	54.030,16
Utilidad Operacional	80.866,15	93.740,61	105.970,01	127.280,96	153.853,87
Gastos Administrativos	62.956,75	70.651,02	84.844,94	99.302,09	109.928,12
Utilidad Bruta	17.909,40	23.089,59	21.125,07	27.978,87	43.925,75
Gastos Financieros	1.257,32	802,45	295,69	0,00	0,00
Gastos Dep y Amort	3.152,32	3.152,32	3.152,32	3.152,32	3.152,32
UAIP	13.499,76	19.134,83	17.677,06	24.826,55	40.773,43
15% Trabajadores	2.024,96	2.870,22	2.651,56	3.723,98	6.116,01
UAI	11.474,80	16.264,61	15.025,50	21.102,57	34.657,42
25% Imppto Rta	2.868,70	4.066,15	3.756,38	5.275,64	8.664,35
Utilidad Final	8.606,10	12.198,46	11.269,13	15.826,93	25.993,06

El cuadro expuesto refleja que a partir del primer año la empresa genera una utilidad de \$8.552,13 dólares, lo mismo que representa el 7% de las ventas generadas. Mientras que al quinto año la misma representa el 14%.

Según la estructura de deuda proyectada, los intereses del proyecto serán pagados durante los primeros tres años debido a que ese es el plazo de la obligación contraída. El total de intereses pagados es \$2.356,69 dólares.

De igual manera, en base a las utilidades generadas y dando cumplimiento a lo que estipula la ley, desde el primer año se considera el pago del 15% de participación para los trabajadores así como el 25% del pago del impuesto a la renta. Ambos pagos son efectuados en el año siguiente, como lo refleja el balance general que se presenta en el punto a continuación.

8.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

“El balance es un medio que permite organizar y resumir lo que posee una empresa (activos), lo que adeuda una empresa (pasivos) y la diferencia entre los dos (patrimonio) en un punto determinado en el tiempo”. (Fundamentos de Finanzas Corporativas, 2006: pag. #21)

Tabla 32
Balance general actual y proyectado

CONCEPTO	PERIODO					
	Preoperación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Cte	24.379,48	37.043,61	49.994,27	58.937,69	80.508,63	115.434,75
Caja	24.379,48	37.043,61	49.994,27	58.937,69	80.508,63	115.434,75
Activo Fijo	10.540,58	8.432,46	6.324,35	4.216,23	2.108,12	0,00
Tangibles	10.540,58	10.540,58	10.540,58	10.540,58	10.540,58	10.540,58
(-) Depreciaciones		(2.108,12)	(4.216,23)	(6.324,35)	(8.432,46)	(10.540,58)
Otros Activos	5.221,00	4.176,80	3.132,60	2.088,40	1.044,20	0,00
Gastos constitución	5.221,00	5.221,00	5.221,00	5.221,00	5.221,00	5.221,00
(-) Amortizaciones		(1.044,20)	(2.088,40)	(3.132,60)	(4.176,80)	(5.221,00)
TOTAL ACTIVOS	40.141,06	49.652,88	59.451,22	65.242,32	83.660,94	115.434,75
PASIVOS						
Pasivo Cte	13.380,35	14.286,07	11.885,96	6.407,93	8.999,63	14.780,37
Impuestos X pagar		2.024,96	2.870,22	2.651,56	3.723,98	6.116,01
Utilidades X pagar		2.868,70	4.066,15	3.756,38	5.275,64	8.664,35
Deuda Pendiente Banco	13.380,35	9.392,40	4.949,58	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	13.380,35	14.286,07	11.885,96	6.407,93	8.999,63	14.780,37
PATRIMONIO						
Capital Pagado	26.760,71	26.760,71	26.760,71	26.760,71	26.760,71	26.760,71
Reservas						
Resultados ejercicio		8.606,10	12.198,46	11.269,13	15.826,93	25.993,06
Resultados acumulados		8.606,10	20.804,56	32.073,68	47.900,61	73.893,67
TOTAL PATRIMONIO	26.760,71	35.366,81	47.565,26	58.834,39	74.661,32	100.654,38
PASIVO + PATRIMONIO	40.141,06	49.652,88	59.451,22	65.242,32	83.660,94	115.434,75

El balance general toma en cuenta el balance previo al comienzo de la operación de la empresa y de los siguientes 5 años de operación. La evolución del activo promedio durante los 5 años es de 25%, y al final del quinto año crece más del 100% en relación al primer año, llegando a un monto de \$118.911,93 dólares.

Por otro lado la evolución durante los 5 años del pasivo en promedio es 11%. Durante los 2 primeros años se evidencia una evolución negativo debido a la deuda pendiente con la institución financiera.

Finalmente la evolución del patrimonio es positiva con un porcentaje promedio de crecimiento de 32%. Es importante destacar que durante los 5 años, el patrimonio tiene mayor peso que los pasivos, siempre en relación a los activos

totales. Al finalizar el último año el patrimonio representa el 86% del activo reportado en el balance.

8.7. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

“El propósito del estado de flujos de efectivo es informar sobre la entrada y salida de efectivo de una empresa, durante cierto lapso de tiempo, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento”. (Fundamentos de Administración Financiera, 2002: pag. #177)

Tabla 33
Flujo de efectivo actual y proyectado

	PERIODO					
	Preoperación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial caja	24.379,48					
EGRESOS		103.001,24	117.681,96	138.955,32	153.127,12	172.357,91
OPERACIONALES		97.755,97	107.543,02	126.773,68	146.719,19	163.358,29
Sueldos		52.756,75	60.067,02	73.861,58	87.903,40	98.097,48
Servicios y arriendo		9.600,00	9.984,00	10.383,36	10.798,69	11.230,64
Costos Variables		35.399,22	37.492,00	42.528,74	48.017,09	54.030,16
FINANCIEROS		5.245,27	10.138,93	12.181,65	6.407,93	8.999,63
Deuda Banco	13.380,35	5.245,27	5.245,27	5.245,27	0,00	0,00
Impuestos Pagados		0,00	4.893,66	6.936,38	6.407,93	8.999,63
INVERSION	2.381,23					
INGRESOS		116.265,37	131.232,62	148.498,74	175.298,06	207.884,03
OPERACIONALES PERIODICO		13.965,37	16.266,86	18.947,64	23.116,12	28.201,66
OPERACIONALES PUBLICIDAD		102.300,00	114.965,76	129.551,11	152.181,94	179.682,37
FINANCIEROS						
INVERSION						
FLUJO DE CAJA	(\$ 40.141,06)	13.264,13	13.550,66	9.543,42	22.170,94	35.526,12
Saldo Inicial Caja		24.379,48	37.043,61	49.994,27	58.937,69	80.508,63
Requerimiento		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
SALDO FINAL CAJA		37.043,61	49.994,27	58.937,69	80.508,63	115.434,75

A la empresa le tomará tres meses generar los suficientes ingresos para alcanzar a cubrir los costos que se requiere, por tal motivo el capital de trabajo fue calculado por ese periodo de tiempo. (Anexo 10)

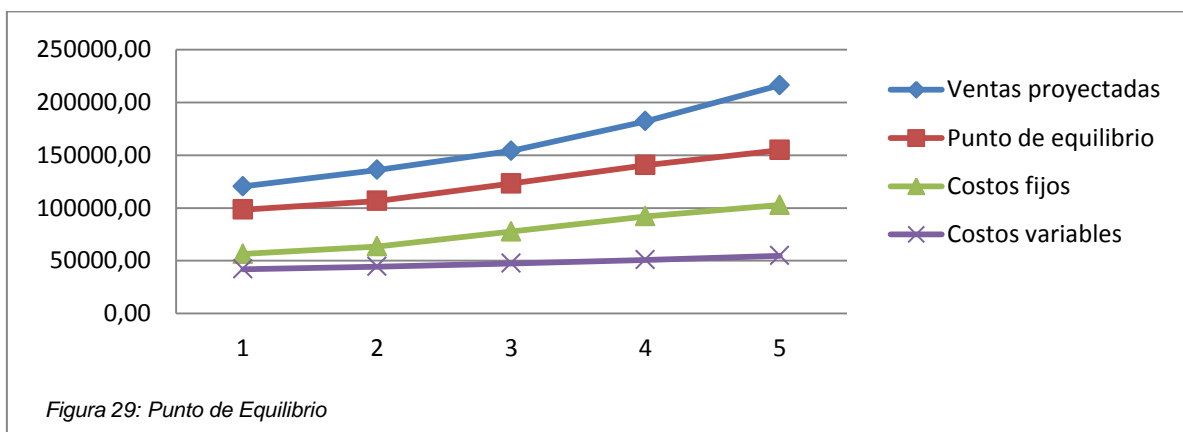
Es importante mencionar que a partir del primer año el flujo de caja final es positivo gracias a las ventas de publicidad principalmente. Debido a la estructura de la empresa no se realizará una inversión adicional fuerte en los primeros años.

8.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

“El punto de equilibrio es el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos operativos, punto en el que las utilidades antes de impuestos e intereses son iguales a \$0 dólares”. (Principios de Administración Financiera, 2003: pag. #423)

Los ingresos de la empresa provienen de dos fuentes, la venta del periódico y la venta de publicidad. El precio del periódico es un precio único ya establecido, mientras que los precios de la publicidad dependen del formato que se contrate.

En vista de lo anteriormente expresado, el punto de equilibrio ha sido calculado como un total, considerando ambos ingresos y costos.



El punto de equilibrio determinado para el año uno es \$102.849,60 dólares.

Como se puede observar en el gráfico, las ventas proyectadas para el primer año de la empresa se encuentran 13% sobre el punto de equilibrio. Mientras que para el quinto año se encuentra un 24% por encima.

La empresa se caracteriza por tener mayores costos fijos que costos variables, esto se debe principalmente por la remuneración a los empleados de la empresa.

8.8.1. Análisis de Sensibilidad

“El análisis de sensibilidad es una técnica que indica cuánto en igualdad de circunstancias cambiará ante la alteración de una variable de entrada”. (Fundamentos de Administración Financiera, 2002: pag. #437)

Mediante el siguiente análisis de sensibilidad lo que se pretende es determinar las implicancia en el valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR) del proyecto con una variación en los precios de un +/- 10%.

Tabla 34
Sensibilidad frente al precio

	PRECIO -10%	PRECIO NORMAL	PRECIO +10%
Periódico	0,27	0,30	0,33
Contraportada	2.520,00	2.800,00	3.080,00
Página Completa	2.250,00	2.500,00	2.750,00
Media Página	1.440,00	1.600,00	1.760,00
Cuarto de Página	1.170,00	1.300,00	1.430,00
Pie de Página	810,00	900,00	990,00

VAN	(20.061)	28.496	54.618
TIR	0,00%	27,76%	54,50%

Una variación negativa del 10% en los precios, tanto del periódico como de la publicidad, representa una caída importante en la tasa interna de retorno, la cual siendo negativa, significa que no es un proyecto atractivo para un posible inversionista, si se considerando un plazo de cinco años.

En el caso de un incremento del 10% en los precios de los productos, la tasa interna retorno se sitúa en el 54,50%, lo que facilita a la empresa la búsqueda de nuevos inversionistas, en el caso que sea necesario.

8.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Dentro del análisis realizado se determinaron varios tipos de escenarios modificando ciertos factores y parámetros que nos permiten observar el comportamiento que tendrá el proyecto con cada uno de ellos. Los escenarios pesimistas tanto apalancado como desapalancado fueron determinados con una disminución de 12% (dato calculado con la suma del crecimiento del PIB desde el 2007 más crecimiento promedio de las ventas de los periódicos competidores) y el dato de la publicidad fue calculado a partir de restar un auspiciante del punto de equilibrio determinado para esta fuente de ingresos. Por otro lado el escenario optimista fue definido tomando las mismas variables que para el escenario pesimista pero en positivo. De esta manera se ha dividido los escenarios de la siguiente forma:

8.9.1. Escenarios Apalancados

Escenario Normal

Considerando un escenario en el cual la empresa esté con un apalancamiento del 33% del total de la inversión y el mismo sea normal, las ventas del periódico serán de 46.551 unidades con ingresos de \$13.965,37 dólares al finalizar el año 1, mientras que el número de auspiciantes al finalizar en el término del año es 7 generando ingresos por \$102.300,00 dólares.

Bajo esto, la tasa interna de retorno generada será 27,80% situándose por encima del costo de oportunidad que es 15,61% lo que significa que es un proyecto viable y atractivo para inversionistas.

Escenario Pesimista

Tomando en cuenta el mismo porcentaje de apalancamiento, 33%, bajo un escenario pesimista las ventas son 12% menores al escenario normal, es decir 40.966 unidades generando ingresos de \$12.289,82 dólares. La segunda fuente de ingresos, la publicidad, en este escenario el número de auspiciantes sería de 6, uno por debajo del punto de equilibrio.

Con estos supuestos la tasa interna de retorno es 6,99%, alrededor de 20% menos que en el escenario normal. La tasa se mantiene pero se encuentra por debajo del costo de oportunidad.

Escenario Optimista

Bajo un escenario optimista, las ventas son 12% mayores que en el escenario normal, generando ventas por \$15.640,91 dólares y una cantidad de 52.136 unidades del producto. El número de auspiciantes sería de 8, uno por encima del equilibrio generando ingresos en publicidad de \$105.000,00 dólares anuales.

La utilidad neta al finalizar el primer año es de \$10.977,60 dólares con una TIR de 39,21%.

8.9.2. Escenarios Desapalancados

Escenario Normal

Bajo un escenario normal en el cual los inversionistas aportan el 100% del capital, las ventas de periódico son de 46.551 y se cuenta con 7 auspiciantes, generando ingresos totales por ventas de estas dos fuentes de \$116.265,37 dólares cubriendo de esta manera los costos totales de la empresa en 118%.

Con los números anteriormente expuestos, en el primer año se genera utilidades por \$9.407,64 dólares y la tasa interna de retorno calculada es de 19,75% significando que la empresa es atractiva para nuevos inversionistas que quieran participar.

Escenario Pesimista

Para este escenario y bajo los factores arriba mencionados las ventas totales decrecerían a \$109.189,82 dólares, con lo cual se cubrirían en 115% los costos totales lo que significa que la empresa continua estando en condiciones positivas.

La utilidad neta decrece en \$4.095,86 dólares en relación al escenario normal, situándose en \$ 5.311,78 dólares y la tasa de retorno es 3,79% siendo esta tasa la más baja posible dentro de todos los escenarios. Esta tasa es 11% menor al costo de oportunidad calculado.

Escenario Optimista

Finalmente en este escenario las ventas generadas por las dos fuentes de ingreso de la empresa son de \$120.640,91 dólares cubriendo sus costos totales en 122%.

La utilidad neta en el primer año será positiva alcanzando la cifra de \$11.782,25 dólares. La tasa interna de retorno según indica el cuadro es 28,24%.

*Tabla 35
Escenarios apalancados y desapalancados*

	PESIMISTA APALANCADO	NORMAL APALANCADO	OPTIMISTA APALANCADO
VAN	6.887	28.652	41.173
TIR	6,99%	27,80%	39,21%

	PESIMISTA DESAPALANCADO	NORMAL DESAPALANCADO	OPTIMISTA DESAPALANCADO
VAN	4.781	26.538	39.051
TIR	3,79%	19,75%	28,24%

8.9.3. Índices Financieros

Razón corriente

En el año 1 la empresa puede cubrir en 2,59 veces sus pasivos corrientes con sus activos circulantes, y al finalizar el año 5 la empresa puede cubrir 7,81 veces los mismos.

Prueba ácida

Esta prueba indica que al quitarle el inventario a partir del año 3, la empresa será capaz de responder por sus pasivos corrientes en 0,04 veces.

Rendimiento sobre la inversión (ROI)

En el primer año el rendimiento sobre la inversión realizada es del 21%, lo cual puede ser un indicador positivo en el caso que se requiera de futuros inversionistas. Al terminar el año 5 se alcanza un 65% de rendimiento, lo que a su vez se asimila al crecimiento promedio del patrimonio.

Rendimiento sobre los activos (ROA)

Para el primer año el rendimiento sobre los activos es de 17%, lo que quiere decir que del total de sus activos la empresa genera un 17% utilidades. En el quinto año la empresa tiene una rentabilidad del 23% con respecto a los activos que posee.

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)

Este índice nos indica que para el año 1 la empresa tiene una rentabilidad del 24% con respecto al patrimonio que posee. Para el año 5, la empresa tiene un incremento de 2 puntos, llegando a un 26% para la generación de utilidades del patrimonio.

Tabla 36
Índices financieros

	PERIODO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LIQUIDEZ					
Razón corriente	2,59	4,21	9,20	8,95	7,81
Prueba Ácida	(0,68)	(0,20)	0,04	0,99	1,91
RENTABILIDAD					
ROI	21%	30%	28%	39%	65%
ROA	17%	21%	17%	19%	23%
ROE	24%	26%	19%	21%	26%

8.10. VALUACIÓN

Los flujos anteriormente presentados fueron descontados utilizando el modelo CAPM, con el cual se determinó que la tasa de descuento o el costo de oportunidad del capital es 15,61%.

Una vez descontados los flujos, se determinó que la tasa interna de retorno del proyecto, bajo un escenario normal y con un apalancamiento del 33,33%, es de 27,76%, por lo que de esta manera se concluye que el proyecto es viable para su desarrollo.

Tabla 37
Cálculo CAPM

CÁLCULO CAPM	
Tasa libre de riesgo (Rf)	0,87%
Beta del mercado (b)	1,15
Prima de riesgo (Rm-Rf)	5,22%
EMBI	8,74%
CAPM = Re	15,61%

9. PROPUESTA DE NEGOCIO

9.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

La cantidad de fondos necesarios para iniciar el negocio es de \$40.141,06 dólares, la misma que comprende la inversión inicial más el capital de trabajo, calculado para tres meses hasta que la empresa genere los ingresos suficientes para cubrir los gastos.

La inversión inicial es de \$11.140,58 dólares, la cual corresponde a los activos tangibles e intangibles requeridos para poner en marcha el negocio. El monto del capital de trabajo es de \$24.379,48 dólares, con el cual se espera cubrir sueldos y salarios, servicios básicos, arriendo y otros gastos variables por tres meses, y adicionalmente se incluye el valor de la campaña de lanzamiento del producto.

9.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

El proyecto será financiado por tres actores los cuales participarán con capital en partes iguales. Existirán dos socios los cuales aportaran con el 66.67% de la deuda, lo que equivale a \$26.760,70 dólares, el 33.33% restante será obtenido de una institución financiera. (Anexo 11)

Tabla 38
Estructura de financiamiento

FINANCIAMIENTO		
Socios		
	1	13.380,35
	2	13.380,35
Prestamo Banco		13.380,35
Total Financiamiento		40.141,06

El crédito con la institución financiera tendrá un plazo de tres años con un costo de 10,85%, por lo cual se pagará intereses por un valor de \$2.355,45 dólares.

9.3. CAPITALIZACIÓN

El capital accionario estará conformado por los dos accionistas y fundadores de la empresa, los mismos que deberán hacer frente a todos los derechos y obligaciones en los que la empresa incurra.

9.4. USO DE FONDOS

A continuación se detalla el uso de los fondos por cada uno de los rubros existentes:

Tabla 39
Inversión inicial

INVERSION INICIAL			
CONCEPTO	CANTIDAD	C/UNITARIO	TOTAL
Activos Tangibles			
<i>Muebles y enseres</i>	1	2.560,00	
<i>Equipos de computación</i>	1	7.046,77	
<i>Equipos de oficina</i>	1	728,80	
<i>Suministros de oficina</i>	1	154,90	
<i>Artículos de limpieza</i>	1	50,11	
<i>Sub-Total</i>			10.540,58
Activos Intangibles			
<i>Página web</i>	1	600,00	
<i>Sub-Total</i>			600,00
Capital de Trabajo			
<i>Servicios básicos y arriendos</i>		800,00	
<i>Sueldos y salarios</i>		4.396,40	
<i>Gastos Variables</i>		2.930,10	
<i>Meses</i>	3	8.126,49	
<i>Sub-Total</i>			24.379,48
Lanzamiento			
<i>Campaña de Lanzamiento</i>	1	3.821,00	
<i>Sub-Total</i>			3.821,00
Gastos Legales			
<i>Gastos Legales (constitucion)</i>	1	800,00	
<i>Sub-Total</i>			800,00
TOTAL INVERSION INICIAL			40.141,06

9.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

A continuación se describe el rendimiento que el inversionista percibe por la inversión realizada en la compañía:

Tabla 40
Valor de la empresa

CONCEPTO	PERIODO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UAI	11.417,24	14.719,62	13.467,23	17.836,53	28.002,66
Capital	49.652,88	59.451,22	65.242,32	83.660,94	115.434,75
Inversión neta	9.798,34	5.791,10	18.418,62	31.773,80	0,00
Flujo de caja libre	1.618,90	8.928,51	(4.951,39)	(13.937,27)	28.002,66
Factor de descuento	0,88	0,78	0,69	0,61	4,66
Flujo de caja libre descontado	1.431,25	6.978,62	(3.421,47)	(8.514,50)	130.480,63
Valor de la empresa	126.954,53				

Para determinar el flujo se utilizó como tasa de descuento el costo promedio ponderado de capital (CPPC), la cual es 13,11%.

Tabla 41
Cálculo CPPC

CÁLCULO CPPC	
Costo de la deuda (Rd)	10,85%
Costo del capital (Re)	15,61%
Tasa impositiva (Tc)	36,25%
Total pasivo (D)	14.260,29
Total patrimonio (E)	35.326,84
Pasivos + Patrimonio (V)	49.587,13
CPPC	13,11%

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. CONCLUSIONES

- La empresa ingresará a un mercado maduro que ha sentido un impacto por el creciente uso del internet a nivel mundial, sin embargo en el Ecuador estadísticas muestran que apenas un 31,40% (INEC, 2012) de la población nacional accede a este servicio.
- El 59,4% de los jóvenes entre 16 a 24 años utilizan el internet principalmente como medio de comunicación e informativo (INEC, 2012), por lo que resulta eficiente atacar a este segmento por medio de la página web.
- Se ha encontrado un nicho de mercado que los competidores, tanto directos e indirectos, no han explotado a su máxima capacidad, puesto que su contenido se centra exclusivamente en el fútbol.
- Alrededor de un 56,25% de la población práctica algún deporte; según investigación de mercados realizada, dato que se ha evidenciando en el incremento del número de competencias que se realizan a nivel nacional y la concurrencia masiva que las mismas tienen.
- La inversión inicial, al no ser un monto elevado, presenta algunas ventajas y desventajas. Por ejemplo una ventaja es la facilidad para emprender el negocio financiando el 66,67% con capital propio y accediendo al 33,33% restante con deuda adquirida con una entidad financiera. El monto que se pretende financiar es de fácil concesión ya que no representa un riesgo mayor para el banco. De igual manera el monto de la inversión inicial representa una barrera de entrada baja a nuevos competidores con mayor capacidad de inversión.
- Para determinar los diferentes escenarios se modificó el porcentaje de las 2 fuentes de ingresos de la empresa en 12%, valor que se compone del

crecimiento anual promedio del PIB entre 2007 y 2011 y el crecimiento promedio de la venta de los periódicos de la competencia directa e indirecta.

10.2. RECOMENDACIONES

- Al ser un mercado maduro requiere que el producto sea una fuente de innovación constante en el manejo y calidad de la información. El desarrollando de productos complementarios como ediciones especiales sobre los deportes, fascículos con información de interés (ejemplo: rutina de ejercicios, plan nutricional), genera mayor atención en el cliente.
- Sabiendo que la publicidad representa una cuota importante de los ingresos de la compañía se deberá trabajar en el desarrollo de paquetes promocionales que permitan al auspiciante tener sentido de satisfacción total con mayores beneficios. Los paquetes promocionales ofrecerán espacios para pautas tanto en la edición impresa como en el internet, los formatos podrán variar en cada edición y el cliente podrá escoger que información le gustaría que se presente en la misma página.

De igual manera será primordial mantener un contacto cercano con los clientes que permitan atender todas las inquietudes y solventar los problemas de manera inmediata.

- Se recomienda que la compañía esté presente siendo auspiciante de las diferentes competencias efectuadas en la ciudad de Quito y sus alrededores para lograr un acercamiento con los lectores demostrando compromiso y fidelizando la marca a través de un posicionamiento en la mente del consumidor.
- Se recomienda trabajar bajo un escenario apalancado para compartir el riesgo entre capital propio y ajeno.

- Con el fin de reducir los costos de financiamiento se recomienda buscar el crédito en CFN, donde las tasas de interés se pueden ajustar a la realidad de una empresa nueva que ingresa al mercado.
- Se recomienda el proyecto debido a que después del estudio y análisis realizado se identifican algunos factores beneficios que no han sido explotados ni aprovechados. El incremento del interés popular por la práctica y afición en los deportes, a más de una importante participación de anunciantes y un interés relevante del target, evidenciado en la investigación de mercado, permite pronosticar resultados atractivos para inversionistas.

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador (2012): Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural Diciembre 2011. URL:
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>. Descargado 10/01/2012

Banco Central del Ecuador (2012): Evolución del Crédito y Tasas de Interés Efectivas Referenciales Mayo 2011. URL:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticos/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201106.pdf>. Descargado 07/01/2012

Banco Central del Ecuador (2012): Inflación. URL:
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
Descargado: 24/01/2012

Banco Central del Ecuador (2012): Las Clasificaciones de Industrias y de Productos del sistema de cuentas nacionales 1993 aplicadas a la economía Ecuatoriana. URL:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad126.pdf>
Descargado 07/01/2012

Banco Central del Ecuador (2012): Memoria Anual del Banco Central 2008. URL:
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>. Descargado 10/01/2012

Banco Central del Ecuador (2012): Previsiones Macroeconómicas 2011-2012. URL:
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>. Descargado 10/01/2012

Brigham, E.; Houston, J.(2006): Administración Financiera. Thomson. México.

Buró de Análisis (2012): Millones movió la publicidad en los primeros 10 meses del años. URL: <http://www.burodeanalisis.com/2011/12/28/2777-millones-movio-la-publicidad-en-los-primeros-10-meses-del-ano/>. Descargado 18/10/2012

Cámara de Industrias de Guayaquil (2012): El Sector Industrial del Ecuador Marzo 2009. URL: www.cig.org.ec/archivos/documentos/_sector_industrial_web.pdf. Descargado 10/01/2012

Cravens, D.; Piercy, N. (2007): Marketing Estratégico. McGraw Hill. España.

Concentración Deportiva de Pichincha (2012): Filiales. URL: <http://www.cdp.com.ec/filiales.html>. Descargado 19/10/2012

Diario Expreso (2012): Reforma tributaria marca gestión de 4 años de Gobierno. URL: <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2286281&idcat=19409&tipo=2>. Descargado 10/04/2012

Diario Hoy (2012): Artículo- Arancel frena a industria gráfica. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/arancel-frena-a-industria-grafica-363843.html>. Descargado 09/11/2012

Diario Hoy (2012): Artículo- Asamblea aprueba IVA al papel y no el ICE a licores. URL: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-asamblea-aprueba-aumento-de-impuestos-380715.html>. Descargado 09/11/2012

Diario Hoy (2012): Correa endurece críticas contra periódicos. URL:

[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_use_r_view&id=50432&umt=diario hoy quito correa endurece criticas contra periodicos](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_use_r_view&id=50432&umt=diario_hoy_quito_correa_endurece_criticas_contra_periodicos)

Descargado 24/01/2012

Dvoskin, Roberto (2004): Fundamentos de Marketing. Ediciones Granica. Argentina.

El Comercio (2012): Artículo- El nuevo salario básico para el 2012 será de \$292.

URL:http://www.elcomercio.com/negocios/nuevo-salario-basico-USD_0_617938246.html

Descargado: 24/01/2011

El Comercio (2012): Artículo- Mercado Publicitario Creciendo. URL:

http://www.elcomercio.com/negocios/mercado-publicitario-creciendo_0_753524714.html

. Descargado 19/10/2012

Escuela de Periodismo Universidad Diego Portales (2011): Curso Gestión Empresarial. URL: <http://es.scribd.com/doc/14799929/08EscrutinioInterno>

Descargado 15/11/2011

Federación Deportiva Nacional del Ecuador (2012): Historia. URL:

http://www.fedenador.org.ec/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1

. Descargado 19/10/2012

Fernández Nogales, A. (2004): Investigación y Técnicas de Mercado. Esic Editorial. España.

Ferrell, O.; Hartline, M. (2006): Estrategia de marketing. Thomson. México.

Gitman, L.; Ramos, E. (2003): Principios de Administración Financiera. Pearson Educación. México.

Hernández, G. (2006): Diccionario de Economía. Edtec. Colombia.

Horngren, C.; Sundem, G.; Stratton, W. (2006): Contabilidad Administrativa. Pearson Educación. México.

INEC (2011): Censo Nacional Económico 2010. URL:
<http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>. Descargado 15/11/2011

INEC (2012): Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. URL:
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&. Descargado: 16/02/2012

INEC (2012): Estadísticas de Tecnología. URL:
http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/internet.html. Descargado: 19/07/2012

INEC (2012): Estadísticas Sociales. URL: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>.
Descargado 07/01/2012

INEC (2012): Índices de la Actividad Económica. URL:
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=60&TB_iframe=true&height=467&width=1018. Descargado 07/01/2012

INEC (2012): Reporte Anual de Inflación 2011. URL:
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1192&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
Descargado: 24/01/2011

INEC (2012): VII Censo de Población y VI de Vivienda – 2010. URL:
<http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>. Descargado: 16/02/2012

Infomedia (2012): Mercado Publicitario Ecuatoriano. URL:
<http://www.infomedia.com.ec/sistema/news/news.htm> Descargado: 19/10/2012

Kotler, P.; Armstrong, G. (2003): Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. México

Longenecker, J.; Moore, C.; Petty, W.; Palich, L. (2010): Administración de Pequeñas Empresas. Cengage Learning. México.

Malhotra, Naresh K. (2004): Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado. Pearson Educación. México.

Mankiw, Gregory (1999): Principios de Economía. McGraw Hill. México.

Metro Ecuador (2012): Artículo: Ecuador mercado en alza en inversión publicitaria. URL: <http://www.metroecuador.com.ec/4784-ecuador-mercado-en-alza-en-inversion-publicitaria.html> . Descargado: 18/10/2012

Ministerio de Relaciones Laborables (2012): Salarios. URL: http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=183:salarios&catid=91&Itemid=177 . Descargado: 07/02/2012

Parmerlee, D. (2000): Cómo preparar un plan de marketing. NTC Business Books. España.

Prensa Escrita (2012): Periódicos Diarios de Ecuador. URL: <http://www.prensaescrita.com/america/ecuador.php>. Descargado 07/01/2012

Revista Gestión (2006): Artículo- 2007 en crecimiento... pero sin "la mesa servida"

URL:

http://www.revistagestion.ec/index.php?option=com_ihsearch&searchauthor=María%20de%20la%20Paz%20Vela&date=1-2006-12-2006&band=0&Itemid=16

Descargado: 07/02/2012

Revista Líderes (2012): Artículo – Mercado Publicitario.

URL: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/ECUADOR-MERCADO_0_673132737.html. Descargado 18/10/2012

Robbins, S.; Coulter, M. (2005): Administración. Pearson Educación. México.

Rodríguez, I. (2006): Principios y estrategias de marketing. Editorial UOC. España.

Ross, S.; Westerfield, R.; Jordan, B. (2006): Fundamentos de Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill. México.

Servicio de Rentas Internas (2011): CIIU. URL:

<http://descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIIU3.xls>. Descargado 21/11/2011

Superintendencia de Compañías (2011): Instructivo Societario. URL:

http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf.

Descargado 18/11/2011

United Nations Statistics Division (2012): CIIU Rev.3. URL:

<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=221>.

Descargado 07/01/2012

Van Horne, J.; Vachowicz, J.(2002): Fundamentos de Administración Financiera. Pearson Educación. México.

ANEXO 1

Entrevista con Experto

- **Cuéntenos su experiencia laboral dentro de la empresa**

R: Tengo casi 5 años, me encargo de todo lo que es la parte administrativa y también manejo la parte comercial. En la parte comercial estoy más involucrado en lo que es venta de publicidad y también manejo el área de circulación, que es la venta del periódico en la calle.

- **¿Cuál ha sido el impacto del periódico en la sociedad?**

R: Desde la existencia de los medios de comunicación el periódico ha servido como fuente de información para las personas, para saber qué es lo que está sucediendo, cual es la realidad tanto social, política y económica del país y el mundo. Actualmente los periódicos están sufriendo cambios por lo que es el internet y la globalización, las cosas no eran como ahora que podían a través de una computadora saber lo que está pasando en otros países. Antes lo que sea te enterabas por medios como periódicos, sea las noticias a través de la televisión o a través de revistas especializadas

- **Cuéntenos acerca del posicionamiento de mercado de los diarios desde su punto de vista.**

R: El diario El Universo no es líder en Quito, aquí el líder es el diario El Comercio, en el periódico de la misma línea que nosotros manejamos. El Extra es líder a nivel nacional.

El fuerte del diario El Universo es Guayaquil, la Costa, el Austro y el sur de la Amazonía. Nuestro posicionamiento allá es líder indiscutible, eso nos ha permitido tener la mayor lectoría comparado con todos los demás periódicos de la misma línea y es lo que nos permite a nosotros en lo que es tarifas poder tener unos mejores o mayores precios a la competencia, porque nosotros le damos al anunciante mayor alcance del mensaje o la campaña de comunicación que quiera realizar.

- **¿A qué segmento se enfoca el periódico?**

R: El diario El Universo está enfocado a todos los segmentos, segmento alto, medio, bajo, pero no tan bajo. A la persona del nivel bajo que está interesado o dispuesta a comprar un periódico, porque en el segmento bajo existen diferentes niveles en los que tienen que decidir entre sí compra una verdura o compra un periódico por el precio, o suma lo que cuesta el periódico para comprar otros alimentos.

Nosotros somos multitarget.

- **¿Cómo se recomienda el manejo de personal (reporteros de planta y free-lance)?**

R: Nosotros manejamos la mayoría de planta porque la empresa es grande. Tenemos free-lance pero son fotógrafos, tenemos fotógrafos de planta, pero esto es si no se puede abastecer con los recursos que ya tenemos. Si llegara ser el caso tenemos unos free-lance que trabajan una vez a la semana para realizar un trabajo puntual. Por tratar de optimizar la gente que ya tenemos que es propia, que está en nomina, tratamos de usar lo menos posible los reporteros o fotógrafos de afuera. Antes se usaba reporteros free-lance para ir fuera de la ciudad pero ahora lo manejamos con gente que vive ahí mismo en la ciudad, ellos mandan la información, se les llama corresponsales.

- **¿En qué ciclo de vida se encuentra la industria de periódico de papel?**

R: Digamos que está maduro, que se trata de prolongar en el tiempo, que el ciclo siga y no se caiga. Esa es la lucha del día a día y más ahora con la tecnología que tienen sustitutos que te pueden quitar gente que quiera leer, leen por otros medios. En el mundo que actualmente estamos la gente tiene muchas oportunidades de obtener información, tiene hasta demasiada información que ni siquiera puede procesar, a través de las redes sociales, internet.

- **¿Cuál ha sido el impacto del uso del internet en los últimos años?**

R: La página web nuestra es una réplica de las noticias que tenemos en el periódico que se van actualizando en el día a día.

En lo que es compra de periódicos es uno de los principales rivales que encuentra el papel, porque hay gente que prefiere leer la noticia principal que encuentra en la web y ya no compra el periódico. En lo que es la parte de publicidad todavía le falta.

- **¿Qué método se utiliza para promocionar un periódico?**

R: Nosotros más que nada tenemos que incentivar el canal para la venta del diario. En Quito, que es más difícil para nosotros, hemos llegado hacer promociones del canal, regalarle cosas a los canillitas, siempre les intentamos dar algún tipo de merchandising, de premio. También tenemos productos que circulan con el diario, productos adicionales, que ayudan a subir la demanda del periódico.

Incentivar el canal, ofrecer nuevas cosas a los lectores.

- **¿Cómo es la negociación con los distribuidores de los periódicos?**

R: En Quito tienen que identificar las agencias de El Comercio, las agencias donde ellos venden periódico. Como los voceadores van a los distribuidores donde está El Comercio, muchos distribuidores de otros periódicos tratan de ponerse cerca de las oficinas del mismo. Tal vez El Comercio no les va aceptar ser su distribuidor, pero las otras sí. Ustedes deben hablar con esta gente para llegar a un punto de negociación, en el que tendrán que ver, en base a su margen, cual es el descuento que les dan a ellos y finalmente dárselo a otro precio al canillita que es el final de la cadena.

Se debe considerar un margen para el canillita, un margen para el distribuidor y el margen que ustedes quieran tener como periódico.

- **¿Al finalizar el día que se hace con el producto que no se logró vender?**

R: Al siguiente día el voceador, cuando va en la madrugada a ver el periódico nuevo, devuelve lo que no logro vender. En el caso de nosotros si aceptamos devoluciones, en el caso de El Comercio como es el líder no acepta devoluciones. Primero se tienen que posicionar fuerte para exigir eso y poder ir apretando y bajar el número de devoluciones.

Nosotros tratamos de mantener un porcentaje de devolución de no más allá del 12%, no es que no aceptamos pero tratamos de entender la demanda para según eso hacer el pedido y no sobre estoquear y que nos devuelvan.

- **¿Cuánto se produce diariamente?**

R: Depende del día. Esos datos por confidencialidad no se los puedo dar, pero son variados. No todos los días se lee, los mayores repuntes son el fin de semana, lunes y viernes. Los días más bajos son martes y jueves.

- **¿Cómo ha ido variando la publicidad que se vende para publicar en el periódico?**

R: Todos los medios de comunicación viven de eso. Si ha bajado la publicidad, pero eso tu lo compensas cuando tienes un buen posicionamiento y tienes muchos lectores, lo puedes contrarrestar un poco con tarifa pero no es la forma ideal. Así tratas de que aunque pierdas unidades de ventas, tienes, mantienes o aumentas el valor bruto de la venta. También todo depende de la situación del país, si es un buen momento económico, las empresas están vendiendo más, la gente tiene plata para comprar, entonces como tienen competencia van a usar más medios, si estás en una recesión la gente es más cuidadosa, lo primero que hacen es cortar el presupuesto de marketing, la publicidad que se haga del producto. De eso depende que la situaciones sea buena, más o menos o mala.

- **Con su experiencia, ¿qué recomendaciones nos podría dar para sacar el producto?**

R: Lo primero es desarrollar fuertes vínculos con el canal, que le sea atractivo al distribuidor y al voceador vender su producto. No es simplemente de decir tengo este periódico y ayúdenme a vender, porque posiblemente se lo van a coger pero si no les interesa que se venda no van hacer ninguna gestión. A ellos les interesa que primero salga El Comercio, Extra, El Universo, Hoy, que son los periódicos que normalmente se venden. Deben hacer un plan de beneficios al canal en donde ellos se sientan incentivados.

Luego tienen que tener cuidado con el número de hojas a imprimir porque según el número de hojas les va a salir más caro la impresión del producto, y van a tener que vender más.

ANEXO 2

Preguntas Grupo Focal

- ¿Está acostumbrado a leer el periódico?
- ¿Qué sección es la que primero lee?
- ¿Cuál medio se utiliza para mantenerse informado sobre las noticias deportivas?
- ¿Se considera deportista activo, aficionado o los dos?
- ¿Qué deporte le gusta practicar?
- ¿Cree que su deporte de preferencia merece una mayor atención por la prensa?
- ¿Estaría dispuestos a comprar un periódico deportivo?
- ¿Se considera que las imágenes son importantes dentro de un periódico?
- ¿Cuál considera sería un tamaño adecuado para un periódico?
- ¿En donde les gustaría encontrar el producto?
- ¿Qué precio estarían dispuesto a pagar por el periódico deportivo?
- Se piensa que el día domingo es el día más adecuado para distribuir el periódico, ¿qué opina usted al respecto?
- ¿Qué nombre le llama más la atención?
 - Olympia
 - Dinamia

ANEXO 3

Formato Encuestas

1. Edad:

- 16-26
- 27-36
- 37-46
- 47-56
- 57 - en adelante

2. Sexo:

- Femenino
- Masculino

3. ¿Está usted interesado en los deportes?

- Sí
- No

4. Se considera usted:

- Deportista activo
- Aficionado
- Deportista y aficionado

5. ¿Qué deporte practica o le gusta?

- Fútbol
- Básquet
- Natación

- Ciclismo
- Motociclismo
- Tenis
- Otro: _____

6. ¿Qué periódico compra usted?

- El Comercio
- Hoy
- El Universo
- La Hora
- Extra
- Últimas Noticias

7. ¿Considera usted que los periódicos habituales como El Comercio, Hoy, etc., contienen la información deportiva que a usted le interesa?

- Sí
- No

8. ¿Qué medios de comunicación utiliza para mantenerse al tanto de la información deportiva?

- Periódico
- Televisión
- Radio

9. **¿Utiliza el internet como medio para mantenerse actualizado de la información deportiva?**

Sí

No

10. **Si su respuesta anterior fue afirmativa, por favor mencione las páginas que visita**

—

—

11. **¿Estaría interesado en comprar un periódico que contenga información variada de los deportes tradicionales (fútbol, tenis, etc.) y no tradicionales (ciclismo, andinismo, etc.) en el Ecuador?**

Sí

No

Si su respuesta es No, la encuesta ha terminado.

12. **¿Cuál le gustaría que sea el contenido del periódico deportivo?**

Netamente informativo

Opiniones y editoriales

Consejos prácticos

Otro: _____

13. **¿En qué lugar le gustaría que se distribuya el periódico deportivo?**

Tiendas

Supermercados

Kioskos

Voceros

Otro: _____

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un periódico deportivo?

Menos de 0.30

0.31 – 0.50

0.51 – 0.70

Más de 0.71

15. ¿Qué día le gustaría que se distribuya el periódico deportivo?

Lunes

Martes

Miércoles

Jueves

Viernes

Sábado

Domingo

16. ¿Qué tipo de presentación para el periódico deportivo preferiría usted?

Berlines (ej. El Comercio)

Tabloide (ej. Últimas Noticias)

17. ¿Mediante que medio le llama más la atención la publicidad?

Televisión

Radio

Prensa

Internet

Vallas

18. ¿Le parecería más atractivo si el periódico constara con más promociones, sorteos, etc.?

Sí

No

19. ¿Le parecería más atractivo si el periódico constara con gran cantidad de imágenes?

Sí

No


20. ¿Estaría dispuesto a ser miembro de un club de suscriptores del periódico deportivo?

Sí

No

ANEXO 4

Solicitud Licencia Metropolitana


MUNICIPIO DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
SOLICITUD DE LICENCIA METROPOLITANA DE FUNCIONAMIENTO

Nombre o Razón Social:	No. RUC
Denominación o Nombre Comercial:	No. de Patente actual:
No. Licencia de Funcionamiento (renovación):	No. Predio

PERSONA NATURAL	PERSONA JURÍDICA, U OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD
Nombre completo:	Nombre completo del Representante Legal:
No. C.I.	No. C.I. Representante Legal:
PARA ARTESANO: Acuerdo Ministerial No. _____ Calificación Artesanal No. _____ Fecha de Resolución: _____ <small>(dd/mm/aa)</small>	No. Resolución: _____ Fecha de Resolución: _____ <small>(dd/mm/aa)</small> Capital Suscrito: _____

INFORMACIÓN PARA CATEGORIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Actividad Económica: _____

Marque con una X en el material que utiliza

	CANTIDAD		
	Pequeña	Mediana	Grande
<input type="checkbox"/> Medicos, papel, ropa, similares			
<input type="checkbox"/> Líquidos o gases inflamables			
<input type="checkbox"/> Productos almacenados en palets de madera o en cartón corrugado.			
<input type="checkbox"/> Productos almacenados en canastas de madera o envolturas de cartón corrugado.			
<input type="checkbox"/> Otros artículos combustibles almacenados o utilizados en la fabricación:			

Dimensiones del local (m2) _____

DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Calle Principal: _____ Calle Secundaria: _____ Letra - Número: _____

Edificio: _____ Piso: _____ Oficina / Departamento No. _____

Parroquia: _____ Sector o Referencia para ubicación: _____

Teléfono 1: _____ Teléfono 2: _____ E-mail: _____

INFORMACIÓN PARA PUBLICIDAD EXTERIOR

En caso de requerir permiso para publicidad exterior (rótulo) por favor completar la siguiente información:

Local propio: Local arrendado:

Leyenda: _____ Largo: _____ Ancho: _____ Altura sobre el nivel de la acera: _____ Tipo de Material: _____

UBICACIÓN DEL RÓTULO			TIPO DE RÓTULO						
Adosado a la fachada frontal	Adosado a la pared mediana	Adosado a la pared lateral	Rótulo	Mural	Vallas	Bandera	Paneles Emblemas	Modulos	Otro (especificar)

CROQUIS DE UBICACIÓN

N

O

E

S

Sres. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito:
 Por medio de la presente, el suscrito afirma conocer la obligatoriedad de cumplir con la normativa legal vigente para Licencia Metropolitana de Funcionamiento; así como las Ordenanzas correspondientes a Ambiente, Publicidad Exterior, Patentes, Control y Prevención de Incendios y Salud.

FIRMA: _____ NOBRE: _____ C.I. _____	FUNCIONARIO RESPONSABLE: _____ FECHA: _____ No. TRÁMITE: _____
--	--

ANEXO 5

Ordenanza 283



ORDENANZA METROPOLITANA N° 0283

EL CONCEJO METROPOLITANO DE QUITO

Visto el informe No. IC-2009-077 de 9 de febrero del 2009, de la Comisión de Desarrollo Económico e Infraestructura Productiva y;

CONSIDERANDO:

Que es necesario modernizar, automatizar y simplificar los trámites relativos a varios de los servicios que presta a los ciudadanos la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito.

Que el otorgamiento de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento debe estar guiado por principios de simplicidad, agilidad y modernidad.

Que la Ley de Modernización del Estado establece entre sus objetivos los de la racionalización y la eficiencia administrativa, así como la desconcentración y la simplificación.

Que la Ley Orgánica de Régimen Municipal, al tratar de las funciones primordiales de los Municipios, enumera entre ellas las de control y de autorización para el funcionamiento de locales industriales, comerciales, de servicios y profesionales;

Que la Ley Orgánica de Régimen Especial del Distrito Metropolitano de Quito establece que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cumplirá, entre otras, con las finalidades de regular el uso y la adecuada ocupación del suelo.

Que la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos describe que los mensajes de datos tendrán igual valor jurídico que los documentos escritos. Declara también que su eficacia, valoración y efectos se someterán al cumplimiento de lo establecido en dicha ley.

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el Art. 63 de la ley Orgánica de Régimen Municipal,



ORDENANZA METROPOLITANA N° 0283

EXPIDE:

LA ORDENANZA METROPOLITANA PARA EL OTORGAMIENTO DE LA LICENCIA METROPOLITANA DE FUNCIONAMIENTO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS QUE OPEREN DENTRO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

Art. 1.- Al final del Título II del Libro Tercero del Código Municipal, incorpórase el siguiente capítulo:

"CAPÍTULO ...

DEL OTORGAMIENTO DE LA LICENCIA METROPOLITANA DE FUNCIONAMIENTO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS QUE OPEREN DENTRO DEL DISTRITO

**Sección I
DEL ÁMBITO Y APLICACIÓN DE LA ORDENANZA**

Art. ...(1).- Ámbito.- Las disposiciones de esta Ordenanza se aplicarán a personas naturales y jurídicas domiciliadas dentro de los límites del Distrito Metropolitano de Quito, que ejerzan cualquier tipo de actividad económica, excepto las actividades de carácter turístico.

Para el caso de las estructuras de soporte de las radios base y antenas de telefonía móvil celular y servicio móvil avanzado, su funcionamiento estará regulado por la ordenanza vigente sobre "Regulación de la Implantación de las Estructuras de Soporte de las Radio bases y antenas de telefonía móvil celular y Servicio Móvil avanzado en el Distrito Metropolitano de Quito".

Art. ...(2).- Competencias del Municipio.- El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito tiene como competencia otorgar, suspender, modificar o revocar la Licencia Metropolitana de Funcionamiento para los establecimientos que operen dentro del distrito, así como realizar las inspecciones que correspondan a cada caso y ejercer el control del cumplimiento de la normativa legal expedida por el Municipio.

Art. ...(3).- Casos no previstos.- No es parte de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento, el registro que realiza el Municipio de las Personas jurídicas que están en constitución y que requieren el registro municipal para el Registro Mercantil.

58



0203

ORDENANZA METROPOLITANA N°

Los casos no previstos en esta Ordenanza, sean de carácter particular, local, sectorial o general, serán considerados y resueltos por el responsable de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento en la Administración Zonal correspondiente, el responsable de la coordinación general de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento en el Distrito Metropolitano de Quito y cualquier otra instancia que fuere requerida.

Sección II

DE LA LICENCIA METROPOLITANA DE FUNCIONAMIENTO

Art. ...(4).- La Licencia Metropolitana de Funcionamiento es el documento que habilita a las personas naturales y jurídicas para el ejercicio de las actividades económicas en el Distrito Metropolitano de Quito, autorizando el funcionamiento de sus establecimientos, en razón de que se ha cumplido con los requisitos exigidos de acuerdo a su categoría, y las inspecciones y controles realizados por el Cuerpo de Bomberos, Dirección Metropolitana de Salud, Publicidad Exterior y Dirección Metropolitana Ambiental.

Art. ...(5).- Los establecimientos que requieran de un Certificado de Medio Ambiente, deberán presentar éste como requisito previo a la obtención o renovación de su Licencia Metropolitana de Funcionamiento.

Art. ...(6).- Licencias para cada una de las sucursales o agencias.- La persona natural no obligada a llevar contabilidad que mantuviera además del local principal, sucursales o agencias adicionales, deberá obtener una Licencia Metropolitana de Funcionamiento por cada uno de los locales, misma que incluirá todos los componentes (Patente, Riesgo de Incendios, Registro Ambiental, Salud, Publicidad; los tres últimos cuando sean necesarios).

La persona natural obligada a llevar contabilidad, o la persona jurídica que mantuviera además del local principal, sucursales o agencias adicionales, deberá obtener una Licencia Metropolitana de Funcionamiento por cada uno de los locales; sin embargo, el cobro del rubro de patente correspondiente a todos sus locales se incluirá únicamente en la orden de pago de la licencia del local principal, en razón de que su movimiento económico está reflejado de manera consolidada en su contabilidad.

Art. ...(7).- El contribuyente que mantuviere más de una actividad económica en un mismo local, deberá tramitar una sola Licencia Metropolitana de Funcionamiento, siempre y cuando las actividades sean relacionadas; en este caso, el cálculo del rubro de patente se lo manejará en función de la actividad principal. En el caso de actividades no relacionadas requerirá de una licencia por cada actividad.

987



ORDENANZA METROPOLITANA N°

0283

Art. ...(8).- Requisitos y procedimientos.- Para la obtención, renovación y anulación de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento, el ciudadano deberá regirse a los requisitos y procedimiento establecido en el Reglamento a la presente ordenanza.

Art. ...(9).- No se podrá otorgar ni renovar la Licencia Metropolitana de Funcionamiento, en caso de existir deudas, multas y/o sanciones pendientes con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, o informe negativo de Compatibilidad de Uso de Suelo, salvo que se subsanen dichos requerimientos.

Art. ...(10).- La Licencia Metropolitana de Funcionamiento comprende los siguientes componentes: Patente Municipal y los Permisos de Prevención y Control de incendios, de Publicidad Exterior y de Salud.

Art. ...(11).- Vigencia.- La Licencia Metropolitana de Funcionamiento tendrá vigencia de dos años fiscales, contados desde el primero de enero hasta el treinta y uno de diciembre de cada año.

Art. ...(12).- Del plazo para la renovación de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento:

Cada dos años, el contribuyente deberá canjear su Licencia Metropolitana de Funcionamiento.

Cada año, el contribuyente deberá cancelar el valor de la patente de acuerdo a las siguientes fechas:

- a) **Para las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad,** el plazo será hasta el 15 de Febrero de cada año.
- b) **Para las personas naturales obligadas a llevar contabilidad,** el plazo es de 30 días hábiles contados a partir del 28 de marzo de cada año, fecha en la cual vence el plazo para la presentación de balances a la Superintendencia de Compañías y declaración de Impuesto a la Renta al SRI.
- c) **Para las personas jurídicas** el plazo es de 30 días hábiles contados a partir del 28 de abril de cada año, fecha en la cual vence el plazo para la presentación de balances a la Superintendencia de Compañías y declaración de Impuesto a la Renta al SRI.

CS
7



ORDENANZA METROPOLITANA N° 0283

En todos los casos, transcurrido el plazo para el pago de patente, se cargarán los intereses y multas por mora correspondientes, de acuerdo a la Ordenanza vigente sobre "Normativa para la aplicación del Impuesto de Patente Municipal".

De igual forma, cada año el contribuyente deberá cancelar el pago por sus permisos de control y prevención de incendios, publicidad exterior y permiso sanitario, así como también deberá mantener vigentes sus permisos.

En caso de incumplimiento de estos pagos y permisos se revocará la Licencia Metropolitana de Funcionamiento.

Art. ...(13).- El detalle de costos de la **Licencia Metropolitana de Funcionamiento**, de acuerdo a las actividades económicas descritas en el Reglamento que acompaña a esta ordenanza, corresponde a la suma de los costos establecidos en las actuales Ordenanzas Metropolitanas (Gestión de Patentes, Control y Prevención de Incendios, Permisos Sanitarios y Publicidad Exterior).

Art. ...(14).- Los Artesanos Calificados están exonerados del pago anual de patente; sin que esto signifique exoneración de realizar el trámite completo de emisión o renovación de Licencia Metropolitana de Funcionamiento y cancelar los otros rubros correspondientes a la misma (Rubros por Control y Prevención de Incendios, Salud, Publicidad, según sea el caso).

Art. ...(15).- Inspecciones.- Conforme a la categorización a la que responda (definida en el Reglamento a esta ordenanza), el establecimiento podrá estar sujeto a **inspecciones previas a la emisión de la licencia o de control posterior.**

Las Inspecciones serán efectuadas por personal capacitado en cada una de las competencias a revisar: Incendios, Salud y Publicidad Exterior pudiendo ser delegadas a equipos multidisciplinarios, siempre que éstos cuenten con la capacitación y destrezas necesarias para este efecto.

Art. ...(16).- De la anulación de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento y /o cierre de la Actividad Económica.- Todos los contribuyentes que cierran su local o actividad económica están obligados a notificar el cierre al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; para dicho efecto se aplicará el procedimiento descrito en el Reglamento a esta Ordenanza Metropolitana.

98
7



Sección III DE LA PUBLICIDAD EXTERIOR

Art. ...(17).- La Publicidad exterior es un componente de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento, sin embargo no es de carácter obligatorio. En caso de que el establecimiento no amerite publicidad desde su inicio, el trámite podrá realizarse de manera posterior a la obtención de la licencia.

Art. ...(18).- Para el caso de publicidad en espacio público, o cualquier medio colocado en un sitio distinto al establecimiento, la publicidad exterior deja de ser un componente de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento, y sus requisitos y trámite se rigen a lo detallado en la Ordenanza Metropolitana de Publicidad Exterior.

Sección IV DEL SEGUIMIENTO Y LAS INSPECCIONES

Art. ...(19).- **Inspecciones previas.**- Para aquellas actividades económicas que por su categorización requieran de un informe favorable de inspección previa a la emisión o renovación de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento (Categorías II y III), las Unidades responsables de: Control y prevención de incendios, Control sanitario y Control de Publicidad, según corresponda, deberán revisar la información de los establecimientos a inspeccionar, misma que llegará automáticamente a través de la herramienta informática. Cada Unidad elaborará un cronograma de inspecciones con la priorización necesaria.

Durante las inspecciones se verificará el cumplimiento de la respectiva normativa y se emitirá el informe de inspección en un plazo no mayor a 15 días hábiles, contados a partir de la recepción de la solicitud de Licencia Metropolitana de Funcionamiento.

Art. ...(20).- **Inspecciones posteriores o de control.**- Para aquellas actividades que requieren de una inspección posterior a la emisión de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento (establecimientos dentro de la Categoría I), las Unidades responsables de Control y prevención de incendios, Control sanitario y Control de Publicidad, según corresponda, deberán revisar la lista de establecimientos proporcionada automáticamente por la herramienta informática, realizar la priorización necesaria y planificar las inspecciones.

Durante las inspecciones se verificará el cumplimiento de la respectiva normativa, y se emitirá el informe de inspección en el transcurso del año.

S
8
7



Art. ...(21).- En todos los casos, luego de concedida la Licencia Metropolitana de Funcionamiento, e indistintamente a la categorización, las Unidades responsables de Control y prevención de incendios, Control sanitario y Control de Publicidad, establecerán una zonificación, cronograma y priorización de los locales para realizar inspecciones aleatorias de control preventivo, con el fin de detectar los locales que operaren sin la respectiva Licencia Metropolitana de Funcionamiento, así como el incumplimiento de especificaciones técnicas por parte de locales que cuenten con la Licencia Metropolitana de Funcionamiento.

Sección V DE LAS INFRACCIONES Y SANCIONES

Art. ...(22).- **Infracciones.**- Constituyen infracciones a esta Ordenanza, además de las señaladas en las respectivas Ordenanzas Metropolitanas referentes a Gestión de Patentes, Control y Prevención de Incendios, Publicidad Exterior y Salud, las citadas a continuación:

- Llevar a cabo una actividad económica sin contar con la respectiva Licencia Metropolitana de Funcionamiento.
- No portar el original de la Licencia Metropolitana de Funcionamiento.
- Renovar tardíamente o no renovar la Licencia Metropolitana de funcionamiento.
- Realizar una actividad diferente a la autorizada.
- Impedir u obstaculizar las inspecciones de control al personal de Bomberos, Salud y Publicidad.
- Proporcionar información falsa.

Art. ...(23).- **Sanciones.**- Las infracciones citadas en el artículo anterior, serán sancionadas previo el respectivo informe de inspección. El procedimiento para ejercer las sanciones será el descrito en el Título III del Reglamento que acompaña a esta Ordenanza Metropolitana.

Sección VI DE LA REVOCATORIA DE LA LICENCIA METROPOLITANA DE FUNCIONAMIENTO

Art. ...(24).- La Licencia Metropolitana de Funcionamiento será revocada cuando exista una resolución de Comisaría por incumplimiento de la normativa

S
8
7



ORDENANZA METROPOLITANA N° 0263

**Sección VII
DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

Primera.- Vigencia.- La presente Ordenanza entrará en vigencia una vez que se implemente el sistema informático correspondiente el nuevo modelo de procesos en todas las administraciones zonales. Mientras tanto, esta disposición tendrá validez únicamente para aquellas administraciones zonales en las cuales ya se cuente con las facilidades tecnológicas.

Segunda.- Durante el primer año de implementación del proceso de emisión de Licencia Metropolitana de Funcionamiento, el plazo para que los establecimientos existentes obtengan su licencia será:

- Para las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, el 30 de Junio del año en curso.
- Para las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, y para las Personas Jurídicas, el 31 de Octubre del año en curso.

A partir del segundo año de aplicación de este proceso, se respetará los plazos descritos en el Art.12 de esta Ordenanza.

Dada en la Sala de Sesiones del Concejo Metropolitano, el 5 de marzo del 2009, Año del Bicentenario.

Gonzalo Ortiz Crespo
**PRIMER VICEPRESIDENTE DEL
CONCEJO METROPOLITANO
DE QUITO**

Dra. María Belén Rocha Díaz
**SECRETARIA GENERAL DEL
CONCEJO METROPOLITANO
DE QUITO**

587



ORDENANZA METROPOLITANA N°

0283

CERTIFICADO DE DISCUSIÓN

La infrascrita Secretaria General del Concejo Metropolitano de Quito, certifica que la presente ordenanza fue discutida y aprobada en dos debates, en sesiones de 19 de febrero y 3 de marzo del 2009.- Lo certifico.- Quito, 6 de marzo del 2009.


Dra. María Belén Rocha Díaz

**SECRETARIA GENERAL DEL CONCEJO
METROPOLITANO DE QUITO**

ALCALDÍA DEL DISTRITO.- Quito, 6 de marzo del 2009.

EJECÚTESE


Andrés Vallejo

ALCALDE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

CERTIFICO, que la presente Ordenanza fue sancionada por Andrés Vallejo, Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, el 6 de marzo del 2009.- Quito, 6 de marzo del 2009.


Dra. María Belén Rocha Díaz

**SECRETARIA GENERAL DEL CONCEJO
METROPOLITANO DE QUITO**

R.B



ANEXO 6

Ley de Compañías

5. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS PROMOTORES, FUNDADORES Y ACCIONISTAS

Art. 200.- Las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas.

Art. 201.- Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeran para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.

Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la compañía. Si no llegare a constituirse por cualquier causa, no pueden repetirlos contra los suscriptores de acciones, y estarán obligados a la restitución de todas las sumas que hubieren recibido de éstos.

Los fundadores y promotores son también responsables, solidaria e ilimitada-mente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros:

1. Por la verdad de la suscripción y entrega de la parte de capital social recibido;
2. Por la existencia real de las especies aportadas y entregadas;
3. Por la verdad de las publicaciones de toda clase realizadas para la constitución de la compañía;
4. Por la inversión de los fondos destinados a gastos de constitución; y,
5. Por el retardo en el otorgamiento de la escritura de constitución definitiva, si les fuese imputable.

Art. 202.- Los fundadores y promotores están obligados a realizar todo lo necesario para la constitución legal y definitiva de la compañía y a entregar a los administradores todos los documentos y la correspondencia relativos a dicha constitución.

Deberán entregar también los bienes en especie y el dinero recibido en pago de la integración inicial de las acciones. Los administradores exigirán el cumplimiento de estas obligaciones a los fundadores y promotores.

Art. 203.- Los fundadores y promotores podrán reservarse en el acto de constitución de la compañía o en la escritura de promoción, según el caso, remuneraciones o ventajas cuyo valor en conjunto no exceda del diez por ciento de los beneficios netos según balance, y por un tiempo determinado, no mayor de la tercera parte del de duración de la compañía.

Será nula la retribución mediante la entrega de acciones o de obligaciones, pero podrá constar en los títulos denominados "partes beneficiarias" de los que trata esta Ley.

No se reputa premio el reembolso de los gastos realmente hechos para la constitución de la compañía.

Art. 204.- Los actos realizados durante el proceso de constitución y hasta la inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil se reputan actos de la compañía, y la obligan siempre que ésta los ratifique expresamente. En caso contrario responderán por ellos los fundadores y promotores, solidaria e ilimitadamente.

Art. 205.- Los promotores están obligados a convocar una junta general en el plazo máximo de seis meses contados a partir de la fecha del otorgamiento de la escritura de promoción, junta que resolverá acerca de la constitución definitiva de la compañía y, además, sobre los siguientes aspectos:

1. Aprobación de las gestiones realizadas hasta entonces por los promotores;
2. Aprobación de los avalúos que hubieren presentado los peritos sobre las aportaciones no hechas en dinero, o rectificación de sus informes;
3. Aprobación de la retribución acordada para los promotores;
4. Nombramiento de las personas encargadas de la administración; y,
5. Designación de las personas encargadas de otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 206.- Si el suscriptor no cumpliere sus obligaciones de aportación, los promotores podrán exigirle judicialmente el cumplimiento, podrán también tenerse por no suscritas las acciones, y, en ambos casos, tendrán derecho a exigir el resarcimiento de daños y perjuicios. Una vez constituida la compañía este derecho le corresponderá a ella.

Art. 207.- Son derechos fundamentales del accionista, de los cuales no se le puede privar:

1. La calidad de socio;
2. Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase;
3. Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía;
4. Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos.
La Superintendencia de Compañías controlará que se especifique la forma de ejercer este derecho, al momento de tramitar la constitución legal de una compañía o cuando se reforme su estatuto. El accionista puede renunciar a su derecho a votar, en los términos del Art. 11 del Código Civil;
5. Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;
6. Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;
7. Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216.
No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora en el pago de sus aportes; y,
8. Negociar libremente sus acciones.

Art. 208.- La distribución de las utilidades al accionista se hará en proporción al valor pagado de las acciones. Entre los accionistas sólo podrá repartirse el resultante del beneficio líquido y percibido del balance anual. No podrá pagárseles intereses.

Art. 209.- Acordada por la junta general la distribución de utilidades, los accionistas adquieren frente a la compañía un derecho de crédito para el cobro de los dividendos que les correspondan.

Art. 210.- Las acciones con derecho a voto lo tendrán en proporción a su valor pagado.

Es nulo todo convenio que restrinja la libertad de voto de los accionistas que tengan derecho a votar.

Art. 211.- Los accionistas podrán hacerse representar en la junta general por persona extraña, mediante carta dirigida al gerente, a menos que los estatutos dispongan otra cosa. No podrán ser representantes de los accionistas los administradores y los comisarios de la compañía.

Art. 212.- Si dentro del plazo que fija esta Ley no hubiere conocido la junta general de accionistas el balance anual, o no hubiere deliberado sobre la distribución de utilidades, cualquier accionista podrá pedir a los administradores de la compañía o a los comisarios que convoquen a junta general para dicho objeto, y, si dicha convocatoria no tuviere lugar en el plazo de quince días, cualquier accionista podrá pedir a la Superintendencia de Compañías que convoque a la junta general, acreditando ante ella su calidad de accionista.

Art. 213.- El o los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social podrán pedir, por escrito, en cualquier tiempo, al administrador o a los organismos directivos de la compañía, la convocatoria a una junta general de accionistas para tratar de los asuntos que indiquen en su petición.

Si el administrador o el organismo directivo rehusare hacer la convocatoria o no la hicieren dentro del plazo de quince días, contados desde el recibo de la petición, podrán recurrir al Superintendente de Compañías, solicitando dicha convocatoria.

Art. 214.- Cualquier accionista podrá denunciar por escrito, ante los comisarios, los hechos que estime irregulares en la administración, y los comisarios, a su vez, deberán mencionar las denuncias en sus informes a las juntas generales de accionistas, formulando acerca de ellas las consideraciones y proposiciones que estimen pertinentes.

Art. 215.- Los accionistas que representen por lo menos la cuarta parte del capital social podrán impugnar, según las normas de esta ley y dentro de los plazos que establece, los acuerdos de las juntas generales o de los organismos de administración que no se hubieren adoptado de conformidad con la ley o el estatuto social, o que lesionen, en beneficio de uno o varios accionistas, los intereses de la compañía. Se ejercitará este derecho conforme a lo dispuesto en el Art. 249.

Art. 216.- La acción de impugnación de los acuerdos o resoluciones a que se refiere el artículo anterior deberá ejercitarse en el plazo de treinta días a partir de la fecha del acuerdo o resolución.

No queda sometida a estos plazos de caducidad la acción de nulidad de los acuerdos contrarios a la Ley. Las acciones se presentarán ante la Corte Superior del domicilio principal de la compañía, tribunal que las tramitará verbal y sumariamente. Las acciones serán deducidas por una minoría que represente por lo menos la cuarta parte del capital social.

De la sentencia pronunciada por la Corte Superior podrá interponerse el recurso de casación ante la Corte Suprema de Justicia.

Art. 217.- Ningún accionista podrá ser obligado a aumentar su aporte, salvo disposición en contrario de los estatutos.

Art. 218.- El accionista debe aportar a la compañía la porción de capital por él suscrito y no desembolsado, en la forma prevista en el estatuto o, en su defecto, de acuerdo con lo que dispongan las juntas generales. El accionista es personalmente responsable del pago íntegro de las acciones que haya suscrito, no obstante cualquier cesión o traspaso que de ellas haga.

Art. 219.- La compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada:

1. Reclamar por la vía verbal sumaria el cumplimiento de esta obligación y el pago del máximo del interés convencional desde la fecha de suscripción;
2. Proceder ejecutivamente contra los bienes del accionista, sobre la base del documento de suscripción, para hacer efectiva la porción de capital en numerario no entregada y sus intereses según el numeral anterior; o,
3. Enajenar los certificados provisionales por cuenta y riesgo del accionista moroso.

Cuando haya de procederse a la venta de los certificados, la enajenación se verificará por intermedio de un martillador público o de un corredor titulado. Para la entrega del título se sustituirá el original por un duplicado. La persona que adquiera los certificados se subrogará en todos los derechos y obligaciones del accionista, quedando éste subsidiariamente responsable del cumplimiento de dichas obligaciones. Si la venta no se pudiere efectuar, se rescindiría el contrato respecto al accionista moroso y la acción será anulada, con la consiguiente reducción del capital, quedando en beneficio de la compañía las cantidades ya percibidas por ella, a cuenta de la acción. La anulación se publicará expresando el número de la acción anulada.

Los estatutos pueden establecer cláusulas penales para los suscriptores morosos.

Art. 220.- Los accionistas responderán ante los acreedores de la compañía en la medida en que hubieren percibido pagos de la misma con infracción de las disposiciones de esta Ley. Este precepto no será aplicable cuando de buena fe hubieren percibido cantidades como participación de los beneficios.

La compañía por su parte, tampoco podrá reclamar cantidades que los accionistas hubieren percibido de buena fe como participación de los beneficios.

Los derechos de que se trata en este artículo prescribirán en cinco años contados desde la recepción del pago

Art. 221.- Los derechos de terceros y los derechos de crédito de los accionistas frente a la compañía no pueden ser afectados por los acuerdos de la junta general.

Será nula toda cláusula o pacto que suprima o disminuya los derechos atribuidos a las minorías por la Ley.

También serán nulos, salvo en los casos que la Ley determine, los acuerdos o cláusulas que supriman derechos conferidos por ella a cada accionista.

ANEXO 7

Descripción Inversión Inicial, Publicidad y Capital de Trabajo

INVERSION INICIAL DESCRIPCION			
CONCEPTO	CANTIDAD	C/ UNITARIO	TOTAL
ACTIVOS TANGIBLES			
Muebles y enseres			2.560,00
<i>Estaciones de trabajo</i>	7	180,00	1.260,00
<i>Sillas con brazos</i>	7	65,00	455,00
<i>Mesa rectangular</i>	1	170,00	170,00
<i>Sillas modelo senza</i>	10	22,00	220,00
<i>Credensa</i>	3	105,00	315,00
<i>Archivador</i>	1	140,00	140,00
Equipos de computación			7.046,77
<i>Laptops Lenovo</i>	7	599,00	4.193,00
<i>CPU Ortega</i>	2	399,00	798,00
<i>Pantalla Samsung</i>	2	135,00	270,00
<i>iMac</i>	1	1.785,77	1.785,77
Equipos de oficina			728,80
<i>Teléfonos Pansonic</i>	7	14,99	104,93
<i>Impresora Pro Lexmark</i>	1	290,00	290,00
<i>Microondas Panasonic</i>	1	110,00	110,00
<i>Cafetera Proctor Silex</i>	1	34,99	34,99
<i>Dispensador de agua Qinyuan</i>	1	59,99	59,99
<i>Vaso liso Lexington</i>	10	0,60	6,00
<i>Vajilla Simphony (8 piezas)</i>	2	9,99	19,98
<i>Cucharitas de Té (6 unidades)</i>	2	2,49	4,98
<i>Basureros acero inoxidable</i>	7	13,99	97,93
Suministros de oficina			154,90
<i>Hojas de papel bond A4 (resmas)</i>	2	5,30	10,60
<i>Grapadora mediana Repla</i>	7	5,81	40,67
<i>Perforadora mediana Repla</i>	7	5,82	40,74
<i>Cinta scotch</i>	7	0,40	2,80
<i>Esferos Bic (azul y negro)</i>	20	0,31	6,20
<i>Lapices (caja 12 unidades)</i>	1	2,99	2,99
<i>Resaltador</i>	7	1,50	10,50
<i>Liquid Paper</i>	7	2,24	15,68
<i>Clips (caja)</i>	1	0,30	0,30
<i>Carpeta archivador grande</i>	5	3,26	16,30
<i>Grapas (caja)</i>	7	1,16	8,12

Artículos de limpieza			50,11
Jabon líquido Manox 901 (galón)	1	5,98	5,98
Desinfectante Kalipto (galón)	1	5,67	5,67
Trapeador Remar	1	1,81	1,81
Escoba La Brujita	1	2,49	2,49
Guantes Master	1	1,46	1,46
Cepillo con base para baño Vanyplas	1	2,39	2,39
Pala para recoger basura Vanyplas	1	2,58	2,58
Desodorante ambiental Tips	1	0,78	0,78
Basurero pedal Rimax	1	6,99	6,99
Dispensador para toallas Unilimpio	1	17,47	17,47
Toallas de manos nieve (100 unidades)	1	2,49	2,49

ACTIVOS INTANGIBLES

Gastos de constitución			800,00
Constitución de la compañía	1	800,00	800,00
Página web			600,00
Diseño y mantenimiento página web	1	600,00	600,00
Capital de trabajo			24.379,48
Capital de trabajo	1	24.379,48	24.379,48

TOTAL INVERSION INICIAL **40.141,06**

CAPITAL DE TRABAJO

Servicios básicos y arriendos		800,00
Sueldos y salarios		4.396,40
Gastos Variables (Impresion+Otros Gastos de Ventas)		2.930,10
Total Gastos Mensuales		8.126,49
Meses	3	
Total		24.379,48

PUBLICIDAD			
Diseno Logo Empresa	1	450,00	450,00
Impresión en papel A4	100	1,74	174,00
<i>Material: bond 75 gr</i>			
<i>Terminado: Refilado</i>			
<i>Tamano: A4</i>			
Impresión de Afiches QR para scannear	100	1,74	174,00
<i>Material: Couché 115 gr</i>			
<i>Tamano: A3</i>			
<i>Terminado: Refilado</i>			
Creación Código QR	1	60,00	60,00
Diseno de Página Web	1	600,00	600,00
Aplicación para Tablets y Computadora	1	900,00	900,00
Video de promoción	1	900,00	900,00
Camisetas	100	3,14	314,00
Gorras	50	3,58	179,00
Alquiler futbolin	1	70,00	70,00
Total			3.821,00

GASTOS PREOPERACIONALES			
CONCEPTO	CANTIDAD	C/ UNITARIO	TOTAL
Gastos Legales (constitucion)	1	800,00	800,00
Lanzamiento	1	3.821,00	3.821
Total			4.621

ANEXO 8

Ventas Totales y Precio de Venta

VENTAS TOTALES PERIÓDICO																	
Mes Operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad Vendida	3.709	3.709	3.709	3.820	3.820	3.820	3.985	3.985	3.985	4.053	4.053	4.053	46.551	52.137	58.394	71.240	86.913
Total Ventas	1.112,70	1.112,70	1.112,70	1.146,08	1.146,08	1.146,08	1.180,46	1.180,46	1.180,46	1.215,88	1.215,88	1.215,88	13.965,37	16.266,86	18.947,64	23.116,12	28.201,66
VENTAS TOTALES PUBLICIDAD POR NÚMERO DE ANUNCIO																	
Mes Operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad Vendida Contraportada	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	48	48	48
Precio de Venta	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	33.600,00	34.944,00	36.341,76	37.795,43	39.307,25
Cantidad Vendida Página Completa	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	54	60	84
Precio de Venta	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	30.000,00	34.944,00	40.702,77	49.950,44	61.299,18
Cantidad Vendida Media Página	0	0	0	0	0	0	4	4	4	4	4	4	4	24	27	30	36
Precio de Venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	9.600,00	11.182,08	13.024,89	15.984,14	19.615,74
Cantidad Vendida Cuarto Página	0	0	0	4	4	4	4	4	4	8	8	8	8	48	54	60	84
Precio de Venta	0,00	0,00	0,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	15.600,00	18.170,88	21.165,44	25.974,23	31.875,57
Cantidad Vendida Pie Página	0	0	0	4	4	4	8	8	8	8	8	8	8	60	67	75	105
Precio de Venta	0,00	0,00	0,00	900,00	900,00	900,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	13.500,00	15.724,80	18.316,25	22.477,70	27.584,63
Total Espacios Publicitarios Vendidos	8	8	8	16	16	16	24	24	24	28	28	28	28	228	250	274	362
Total Ventas	5.300,00	5.300,00	5.300,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	11.300,00	11.300,00	11.300,00	102.300,00	114.965,76	129.551,11	152.181,94	179.682,37

ANEXO 9

Nomina y Costos Generales

CARGO	No. Empleados	SUELDO	SUELDOS						Bruto Anual	Bono Anual	Año 1
			13	14	Aporte Pat	Vacaciones	Fondos de R	Total			
			8,33%	292,00	11,25%	12,00	0%				
Gerente General	1	1.100,00	91,67	24,33	123,75	45,83	1.385,58	16.627,00	-	16.627,00	
Jefe Financiero y Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Editor / Corrector	1	500,00	41,67	24,33	56,25	20,83	643,08	7.717,00	-	7.717,00	
Periodista	2	450,00	37,50	24,33	50,63	18,75	1.162,42	13.949,00	-	13.949,00	
Diseñador	1	315,00	26,25	24,33	35,44	13,13	414,15	4.969,75	-	4.969,75	
Ejecutivo Ventas y Cobranzas	1	300,00	25,00	24,33	33,75	12,50	395,58	4.747,00	-	4.747,00	
Asistente Contable	1	300,00	25,00	24,33	33,75	12,50	395,58	4.747,00	-	4.747,00	
Total		2.965,00	247,08	146,00	333,56	123,54	4.396,40	52.756,75	-	52.756,75	

CARGO	No. Empleados	SUELDO	SUELDOS						Bruto Anual	Bono Anual	Año 2
			13	14	Aporte Pat	Vacaciones	Fondos de R	Total			
			8,33%	292,00	11,25%	12,00	0%				
Gerente General	1	1.100,00	91,67	24,33	123,75	45,83	91,67	1.477,25	17.727,00	-	17.727,00
Jefe Financiero y Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Editor / Corrector	1	500,00	41,67	24,33	56,25	20,83	41,67	684,75	8.217,00	-	8.217,00
Periodista	2	500,00	41,67	24,33	56,25	20,83	41,67	1.369,50	16.434,00	-	16.434,00
Diseñador	1	315,00	26,25	24,33	35,44	13,13	26,25	440,40	5.284,75	-	5.284,75
Ejecutivo Ventas y Cobranzas	1	300,00	25,00	24,33	33,75	12,50	25,00	420,58	5.047,00	-	5.047,00
Asistente Contable	1	300,00	25,00	24,33	33,75	12,50	25,00	420,58	5.047,00	-	5.047,00
Total		3.015,00	251,25	146,00	339,19	125,63	251,25	4.813,06	57.756,75	-	57.756,75

CARGO	No. Empleados	SUELDO	SUELDOS						Bruto Anual	Bono Anual	Año 3
			13	14	Aporte Pat	Vacaciones	Fondos de R	Total			
			8,33%	292,00	11,25%	12,00	0%				
Gerente General	1	1.100,00	91,67	24,33	123,75	45,83	91,67	1.477,25	17.727,00	-	17.727,00
Jefe Financiero y Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Editor / Corrector	1	500,00	41,67	24,33	56,25	20,83	41,67	684,75	8.217,00	-	8.217,00
Periodista	3	500,00	41,67	24,33	56,25	20,83	41,67	2.054,25	24.651,00	-	24.651,00
Diseñador	1	315,00	26,25	24,33	35,44	13,13	26,25	440,40	5.284,75	-	5.284,75
Ejecutivo Ventas y Cobranzas	2	300,00	25,00	24,33	33,75	12,50	25,00	841,17	10.094,00	-	10.094,00
Asistente Contable	1	300,00	25,00	24,33	33,75	12,50	25,00	420,58	5.047,00	-	5.047,00
Total		3.015,00	251,25	170,33	339,19	125,63	251,25	5.918,40	71.020,75	-	71.020,75

CARGO	No. Empleados	SUELDO	SUELDOS						Bruto Anual	Bono Anual	Año 4
			13	14	Aporte Pat	Vacaciones	Fondos de R	Total			
			8,33%	292,00	11,25%	12,00	0%				
Gerente General	1	1.100,00	91,67	24,33	123,75	45,83	91,67	1.477,25	17.727,00	-	17.727,00
Jefe Financiero y Administrativo	-	600,00	50,00	24,33	67,50	25,00	50,00	-	-	-	-
Editor / Corrector	2	500,00	41,67	24,33	56,25	20,83	41,67	1.369,50	16.434,00	-	16.434,00
Periodista	3	500,00	41,67	24,33	56,25	20,83	41,67	2.054,25	24.651,00	-	24.651,00
Diseñador	2	315,00	26,25	24,33	35,44	13,13	26,25	880,79	10.569,50	-	10.569,50
Ejecutivo Ventas y Cobranzas	2	300,00	25,00	24,33	33,75	12,50	25,00	841,17	10.094,00	-	10.094,00
Asistente Contable	1	300,00	25,00	24,33	33,75	12,50	25,00	420,58	5.047,00	-	5.047,00
Total		3.615,00	301,25	170,33	406,69	150,63	301,25	7.043,54	84.522,50	-	84.522,50

CARGO	No. Empleados	SUELDO	SUELDOS						Bruto Anual	Bono Anual	Año 5
			13	14	Aporte Pat	Vacaciones	Fondos de R	Total			
			8,33%	292,00	11,25%	12,00	0%				
Gerente General	1	1.100,00	91,67	24,33	123,75	45,83	91,67	1.477,25	17.727,00	-	17.727,00
Jefe Financiero y Administrativo	1	600,00	50,00	24,33	67,50	25,00	50,00	816,83	9.802,00	-	9.802,00
Editor / Corrector	2	500,00	41,67	24,33	56,25	20,83	41,67	1.369,50	16.434,00	-	16.434,00
Periodista	3	500,00	41,67	24,33	56,25	20,83	41,67	2.054,25	24.651,00	-	24.651,00
Diseñador	2	315,00	26,25	24,33	35,44	13,13	26,25	880,79	10.569,50	-	10.569,50
Ejecutivo Ventas y Cobranzas	2	300,00	25,00	24,33	33,75	12,50	25,00	841,17	10.094,00	-	10.094,00
Asistente Contable	1	300,00	25,00	24,33	33,75	12,50	25,00	420,58	5.047,00	-	5.047,00
Total		3.615,00	301,25	170,33	406,69	150,63	301,25	7.860,38	94.324,50	-	94.324,50

GASTOS/ unidad vendida	
Impresión	0.1165
Total	0.12

GASTOS GENERALES		MES
Sueldos		
Agua		10.00
Luz		30.00
Telefono		30.00
Internet		30.00
Arriendo		700.00
Servicios arriendo		800.00
Distribución		200.00
Publicidad (Radio Rumbay La Red e Internet)		1.700.00
Mantenimiento pagina web		100.00
Ejemplares gratuitos		48.00
Otros Gastos		450.00
Gastos de ventas		2.498.00
Depreciación		175.68
Gasto Amortización		87.02
Gastos + A Y D		262.69

GASTOS TOTALES

	1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS FIJOS																
Sueldos	4.395.40	4.395.40	4.395.40	4.395.40	4.395.40	4.395.40	4.395.40	4.395.40	4.395.40	4.395.40	4.395.40	53.755.75	60.057.02	73.861.58	87.593.40	96.097.48
Servicios arriendo	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	8.600.00	9.984.00	10.883.96	10.798.69	11.250.64
Gastos A y D	262.69	262.69	262.69	262.69	262.69	262.69	262.69	262.69	262.69	262.69	262.69	3.152.32	3.152.32	3.152.32	3.152.32	3.152.32
GASTOS VARIABLES																
Unidades Producidas	3.705.00	3.705.00	3.705.00	3.820.27	3.820.27	3.820.27	3.934.88	3.934.88	4.052.92	4.052.92	4.052.92	46.551.22	52.137.36	63.807.58	77.601.25	94.873.53
Gastos Variables	432.10	432.10	445.06	445.06	445.06	445.06	458.41	458.41	472.17	472.17	472.17	5.423.22	6.316.96	7.706.69	9.402.17	11.470.64
Otros gastos de ventas	2.498.00	2.498.00	2.498.00	2.498.00	2.498.00	2.498.00	2.498.00	2.498.00	2.498.00	2.498.00	2.498.00	29.976.00	31.175.04	34.822.04	38.614.92	42.559.52
Total	2.930.10	2.930.10	2.943.06	2.943.06	2.943.06	2.943.06	2.956.41	2.956.41	2.970.17	2.970.17	2.970.17	35.399.22	37.492.00	42.528.74	48.017.09	54.030.16
TOTAL GASTOS	8.389.19	8.389.19	8.389.19	8.402.15	8.402.15	8.402.15	8.415.50	8.415.50	8.429.25	8.429.25	8.429.25	100.908.28	110.695.34	129.925.99	149.871.50	166.510.60

ANEXO 10

Estado de Flujo de Efectivo Actual y Projectado

	Preoperación	PERIODO MESES												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Saldo inicial caja	24.379,48													
EGRESOS		8.563,60	8.563,60	8.563,60	8.576,56	8.576,56	8.576,56	8.589,91	8.589,91	8.589,91	8.603,67	8.603,67	8.603,67	
OPERACIONALES		8.126,49	8.126,49	8.126,49	8.139,46	8.139,46	8.139,46	8.152,81	8.152,81	8.152,81	8.166,56	8.166,56	8.166,56	
Sueldos		4.396,40	4.396,40	4.396,40	4.396,40	4.396,40	4.396,40	4.396,40	4.396,40	4.396,40	4.396,40	4.396,40	4.396,40	
Servicios y arriendo		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	
Costos Variables		2.930,10	2.930,10	2.930,10	2.943,06	2.943,06	2.943,06	2.956,41	2.956,41	2.956,41	2.970,17	2.970,17	2.970,17	
FINANCIEROS		437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	
Deuda Banco	13.380,35	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	437,11	
Impuestos Pagados														
INVERSION	2.381,23													
INGRESOS		6.412,70	6.412,70	6.412,70	8.646,08	8.646,08	8.646,08	11.180,46	11.180,46	11.180,46	12.515,88	12.515,88	12.515,88	
OPERACIONALES PERIODICO		1.112,70	1.112,70	1.112,70	1.146,08	1.146,08	1.146,08	1.180,46	1.180,46	1.180,46	1.215,88	1.215,88	1.215,88	
OPERACIONALES PUBLICIDAD		5.300,00	5.300,00	5.300,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	11.300,00	11.300,00	11.300,00	
FINANCIEROS														
INVERSION														
FLUJO DE CAJA	(\$ 40.141,06)	(\$ 2.150,90)	(\$ 2.150,90)	(\$ 2.150,90)	69,52	69,52	69,52	2.590,55	2.590,55	2.590,55	3.912,21	3.912,21	3.912,21	
Saldo Inicial Caja		24.379,48	22.178,58	19.977,68	17.776,78	17.796,30	17.815,82	17.835,34	20.375,88	22.916,43	25.456,98	29.319,19	33.181,40	
Requerimiento		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	
SALDO FINAL CAJA		22.178,58	19.977,68	17.776,78	17.796,30	17.815,82	17.835,34	20.375,88	22.916,43	25.456,98	29.319,19	33.181,40	37.043,61	

	Preoperación	PERIODO				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial caja	24.379,48					
EGRESOS		103.001,24	117.681,96	138.955,32	153.127,12	172.357,91
OPERACIONALES		97.755,97	107.543,02	126.773,68	146.719,19	163.358,29
Sueldos		52.756,75	60.067,02	73.861,58	87.903,40	98.097,48
Servicios y arriendo		9.600,00	9.984,00	10.383,36	10.798,69	11.230,64
Costos Variables		35.399,22	37.492,00	42.528,74	48.017,09	54.030,16
FINANCIEROS		5.245,27	10.138,93	12.181,65	6.407,93	8.999,63
Deuda Banco	13.380,35	5.245,27	5.245,27	5.245,27	0,00	0,00
Impuestos Pagados		0,00	4.893,66	6.936,38	6.407,93	8.999,63
INVERSION	2.381,23					
INGRESOS		116.265,37	131.232,62	148.498,74	175.298,06	207.884,03
OPERACIONALES PERIODICO		13.965,37	16.266,86	18.947,64	23.116,12	28.201,66
OPERACIONALES PUBLICIDAD		102.300,00	114.965,76	129.551,11	152.181,94	179.682,37
FINANCIEROS						
INVERSION						
FLUJO DE CAJA	(\$ 40.141,06)	13.264,13	13.550,66	9.543,42	22.170,94	35.526,12
Saldo Inicial Caja		24.379,48	37.043,61	49.994,27	58.937,69	80.508,63
Requerimiento		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
SALDO FINAL CAJA		37.043,61	49.994,27	58.997,69	80.508,63	115.434,75

ANEXO 11

Deuda Adquirida

Periodo	K Pendiente	Cuota	Intereses	Capital Pendiente
1	13.380,35	437,11	120,98	316,13
2	13.064,23	437,11	118,12	318,98
3	12.745,25	437,11	115,24	321,87
4	12.423,38	437,11	112,33	324,78
5	12.098,60	437,11	109,39	327,71
6	11.770,89	437,11	106,43	330,68
7	11.440,21	437,11	103,44	333,67
8	11.106,54	437,11	100,42	336,68
9	10.769,86	437,11	97,38	339,73
10	10.430,13	437,11	94,31	342,80
11	10.087,33	437,11	91,21	345,90
12	9.741,43	437,11	88,08	349,03
13	9.392,40	437,11	84,92	352,18
14	9.040,22	437,11	81,74	355,37
15	8.684,85	437,11	78,53	358,58
16	8.326,27	437,11	75,28	361,82
17	7.964,45	437,11	72,01	365,09
18	7.599,36	437,11	68,71	368,39
19	7.230,96	437,11	65,38	371,73
20	6.859,24	437,11	62,02	375,09
21	6.484,15	437,11	58,63	378,48
22	6.105,67	437,11	55,21	381,90
23	5.723,77	437,11	51,75	385,35
24	5.338,42	437,11	48,27	388,84
25	4.949,58	437,11	44,75	392,35
26	4.557,23	437,11	41,20	395,90
27	4.161,32	437,11	37,63	399,48
28	3.761,84	437,11	34,01	403,09
29	3.358,75	437,11	30,37	406,74
30	2.952,01	437,11	26,69	410,41
31	2.541,60	437,11	22,98	414,13
32	2.127,47	437,11	19,24	417,87
33	1.709,61	437,11	15,46	421,65
34	1.287,96	437,11	11,65	425,46
35	862,50	437,11	7,80	429,31
36	433,19	437,11	3,92	433,19
	(0,00)	15.735,81	2.355,45	

ANEXO 12
Cotizaciones

SERCOESTAMP

R.U.C.: 1710540832001
 Dir.: Los Guabros 350 N47-284 y Av. El Inca
 Telfs.: 0224110980 / 023262489. Fax: 023262489

PROFORMA No.: 00000089

CLIENTE:	CAROLINA ARELLANO	FECHA:	Miércoles, 11 de Julio de 2012
CONTACTO:	CAROLINA ARELLANO	Forma:	Contado
VENDEDOR:	FABRICA	Plazo Dias:	0
		Ref. No.:	89

ORD	CANT.	DESCRIPCION	VAL.UNITAR.	TOTAL
1	50	CAMISETA CUELLO REDONDO BLANCA TALLA XL / L / M / S INCLUYE ESTAMPADO EN EL PECHO HASTA 2 COLORES	2.80	140.00
2	50	CAMISETA CUELLO REDONDO BLANCA TALLA XL / L / M / S INCLUYE ESTAMPADO EN EL PECHO HASTA 2 COLORES	3.20	160.00
3	50	GORRA INCLYE BORDADO HASTA 3000 PUNTADAS	3.20	160.00

SON: QUINIENTOS QUINCE .20/100 DOLARES

Validez de La 15 DIAS
Tiempo de Entrega: A CONVENIR

Observaciones FORMA DE PAGO: 60% AL MOMENTO DEL
 CONTRATO Y 40% CONTRA-ENTREGA
Adicionales SOMOS FABRICANTES NUESTROS PRECIOS SON
 MAS IVA

SUBTOTAL: 460.00
DESCUENTO: 0.00 % 0.00
VTA. NETA: 460.00
IVA: 12 % 55.20
TOTAL: 515.20

Elaborado por

Aprobado por



PROFORMA

Cliente : CAROLINA ARELLANO
 Producto : Logo / Web / Papeleria / Piezas Digitales
 Fecha : 21-junio-2012 Código : DIG-0000677

CANTIDAD	DETALLE	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Diseño del logo de la empresa	450	450
100	- Impresión en papel A4 el logo de la empresa - Material: bond 75 gr - Terminado: Refilado - Tamaño: A4	1,74	173,88
100	Impresión de afiches con código QR para que se pueda scannear - Material: Couché 115 gr - Tamaño: A3 - Terminado: Refilado - Creación de código QR	1,74	173,88
1	- Diseño de página web (5 secciones, Galeria + xml)	800	800
1	- Aplicación para tablet y computadoras	900	900
1	- Video corto para promocionar en medios masivos gratuitos facebook y youtube - Características: - Video + Flash (Navegación / Motion Graphics) Máximo 120 segundos	900	900

El Cliente entregará el material de calidad óptima (fotos, textos) | Validez de la oferta 15 días | Precios NO incluyen IVA

word of mouth

084154797 | 098011635 | 2545324
Francisco Salazar 1102 y Luis Tamayo, Edificio Atlantic Business Center, Of: 404



Quito	94.5 FM
Santo Domingo	94.5 FM
Tulcán	94.5 FM
Esmeraldas	104.3 FM
Sucumbíos	94.1 FM

Quito, 3 de mayo 2012

Estimada

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos Radio Rumba 94.5 FM, y nuestros mejores deseos por un año nuevo lleno de bendiciones personales y profesionales.

Quito ha sido el ambiente preciso desde el 2008 hasta el 2012, para que a través de un medio de comunicación como RUMBA, se desarrolle la actividad informativa, social, artística y deportiva.

Desde su fundación ha causado gran impacto en la región, el país y el exterior, y ha crecido vertiginosamente a la par del cambio tecnológico experimentado en los medios de comunicación.

RADIO RUMBA 94.5 por su acertada programación, que enfoca temas de actualidad, de interés social, económico y deportivo; es reconocida como "la número 1 en el rating de sintonía".

Esta radio viene ganándose la simpatía del público, impactando fuertemente y ganándose abrumadoramente la preferencia de los oyentes dentro y fuera del territorio ecuatoriano.

Queremos presentarle nuestra propuesta publicitaria para este año 2012, con precios que se ajustan a sus necesidades.

En espera de poder llegar a estrechar relaciones comerciales, nos suscribimos.

Atentamente

Ing. Edison Ramirez Jouve

RADIO RUMBA 94.5 FM

PON POR FAVOR TUS TELEFONOS CELULARESTU NOMBRE



Quito	94.5 FM
Santo Domingo	94.5 FM
Tulcán	94.5 FM
Esmeraldas	104.3 FM
Sucumbíos	94.1 FM

PROGRAMACION 2012

AMANE CER DEPORTIVO: *Despiértese bien informado con lo mejor del deporte de domingo a viernes desde las 6h00 a 7h30, conducido por el Dr. Pablo Montenegro, Cristian Morales Y Salserin.*

AREA DEPORTIVA: *Porque Rumba esta en el área, hablaremos con los protagonistas que hacen la noticia más importante de lunes a viernes en el horario 7h30 a 10h00 conducido por Fernando Baird, Roberth Torres, Edison Ramirez, Octavio Valencia y David Silva.*

VOCES DEL FUTBOL: *La opinión del futbol y el comentario objetivo, desde donde se genera la noticia nacional e internacional; de lunes a viernes desde las 10h00 a 13h00, conducido por Fabián Gallardo, Fernando Baird, Robin Novoa y Roberth Torres.*

COME GOLES: *Porque en Rumba el humor y la diversión también tienen su espacio de lunes a viernes en el horario 13h00 a 13h30.*

AREA DEPORTIVA TARDE: *El compendio de la información estará presente con los sucesos que hicieron noticia y donde este la noticia en ese instante con los protagonistas, de lunes a viernes en el horario de 17h00 a 19h00; conducido por Pablo Montenegro, Fausto Orozco, Sebastian Rios y Orley Acosta.*

EI TRIO DEL FUTBOL:- *Horario 8h00 a 10H00 conducidos por los expertos del futbol en las previas de las jornadas futbolísticas.*

PAQUETES PUBLICITARIOS PROMOCIONALES MAYO DICIEMBRE 2012

El equipo de RADIO RUMBA, líderes en programas y transmisiones deportivas Nacionales e Internacionales, con la cobertura del Campeonato Ecuatoriano de Fútbol, Copa Libertadores de América, Copa Sudamericana, acompañando dentro y fuera del país a los equipos ecuatorianos y la selección ecuatoriana.

Con la Calidad y Experiencia en los Relatos de Fabian Gallardo, Robin Novoa Roberth Torres, los Comentarios de Fernando Baird y todo un equipo de reporteros pone a su consideración estos paquetes que se pueden ajustar a sus necesidades.

PAQUETE No. 1

Los tres programas estelares de RUMBA y el campeonato ecuatoriano de futbol. Con una bonificación exclusiva en este paquete.

- Área Deportiva Matinal de lunes a viernes desde 07:30 A 10:00:** *Con la conducción de Fernando Baird, Roberth Torres, Edison Ramirez, Octavio Valencia y David Silva. 3 menciones y 3 cuñas diarias. (120 mensuales).*



Quito	94.5 FM
Santo Domingo	94.5 FM
Tulcán	94.5 FM
Esmeraldas	104.3 FM
Sucumbíos	94.1 FM

- b. **Voces del Fútbol de lunes a viernes desde 10:00 A 13:00:** Con la conducción de Fabian Gallardo, Fernando Baird, Robin Novoa y Roberth Torres. 3 menciones diarias y 3 cuñas diarias. **(120 mensuales).**
- c. **Área Deportiva Vespertina de lunes a viernes desde 17:00 A 19:00:** Con la conducción de Pablo Montenegro, Orley Acosta, Fausto Orozco y Sebastian Ríos. 2 menciones diarias y 2 cuñas. **(80 mensuales).**
- d. **CAMPEONATO ECUATORIANO DE FUTBOL:** La emoción del fútbol a través de los micrófonos de Rumba 94.5FM, desde los diferentes escenarios deportivos; de 12 a 15 encuentros por mes, 8 menciones por partido. **(120 menciones al mes).**
- e. **Bonificación de 8 cuñas los fines de semana en horario rotativo, teniendo un total de 32 mensuales.**

En este plan, Rumba Deportes, te ofrece el paquete con un total de **472 entre cuñas y menciones** cada mes; teniendo un costo por cuña y mención de USD 5.50 cada una.

El valor del paquete es de: Dos mil seiscientos dólares (USD 2,600.00), MENSUALES MAS IVA.

PAQUETE No. 2

Los dos programas estelares de RUMBA y una bonificación.

- a. **Área Deportiva Matinal de lunes a viernes desde 07:30 A 10:00** Con la conducción de Fernando Baird, Roberth Torres, Edison Ramirez, Octavio Valencia y David Silva. 3 menciones y 4 cuñas diarias. **(140 mensuales).**
- b. **Área Deportiva Vespertina de lunes a viernes desde 17:00 A 19:00:** Con la conducción de Pablo Montenegro, Orley Acosta, Fausto Orozco y Sebastian Ríos. 2 menciones y 4 cuñas diarias. **(120 mensuales).**
- c. **Bonificación de 4 cuñas los fines de semana en horario rotativo, teniendo un total de 16 mensual.**

En este plan, Rumba Deportes, te ofrece el paquete con un total de **276 entre cuñas y menciones** cada mes; teniendo un costo por cuña y mención de USD 6.5 cada una.

El valor del paquete es de: Un mil ochocientos dólares (USD 1.800.00), MENSUALES MAS IVA.



Quito	94.5 FM
Santo Domingo	94.5 FM
Tulcán	94.5 FM
Esmeraldas	104.3 FM
Sucumbíos	94.1 FM

PAQUETE No. 3

Un programa estelar y las transmisiones del campeonato ecuatoriano de fútbol.

- a. **CAMPEONATO ECUATORIANO DE FUTBOL:** La emoción del fútbol a través de los micrófonos de Rumba 94.5FM, desde los diferentes escenarios deportivos; de 12 a 15 encuentros por mes, 8 menciones por partido. **(120 menciones al mes).**
- b. **Una jugada a elegir** (tiempo de juego, marcador etc.)Aplica disponibilidad.
- c. **Área Deportiva Matinal de lunes a viernes desde 07:30 A 10:00** Con la conducción de Fernando Baird, Roberth Torres, Edison Ramirez, Octavio Valencia y David Silva. 3 menciones y 2 cuñas diarias. **(100 mensuales).**

*En este plan, Rumba Deportes, te ofrece el paquete con un total de **220 entre cuñas y menciones** cada mes; teniendo un costo por cuña y mención de USD 7.30 cada una.*

El valor del paquete es de: Un mil quinientos dólares (USD 1.600.00), MENSUALES MAS IVA.

PAQUETE No. 4

- a. **Área Deportiva Matinal de lunes a viernes desde 07:30 A 10:00** Con la conducción de Fernando Baird, Roberth Torres, Edison Ramirez, Octavio Valencia y David Silva. 2 menciones y 2 cuñas. **(80 mensuales).**
- b. **El Trío del Fútbol todos los sábados** desde 8h00 a 10H00 conducido por los especialistas del deporte 2 menciones y 2 cuñas todos los sábados **(16 menciones mensuales).**

*En este plan, Rumba Deportes, te ofrece el paquete con un total de **96 entre cuñas y menciones** cada mes; teniendo un costo por cuña y mención de USD 8 cada una.*

El valor del paquete es de: Setecientos cincuenta dólares (USD 770.00), MENSUALES MAS IVA.

Es importante mencionarme que nuestra cuña o mención individual en horario rotativo es de USD12 C/U; sin embargo los paquetes enviados son paquetes promocionales de Mayo a Diciembre 2012 donde el costo de cuña fluctua desde 5.50 hasta 8 dolares; dándole a su empresa bonificaciones adicionales y el plus perfecto para realizar una inversión y poder comercializar su producto (AUTOS).



Quito	94.5 FM
Santo Domingo	94.5 FM
Tulcán	94.5 FM
Esmeraldas	104.3 FM
Sucumbíos	94.1 FM

Si desean realizar una reunión para conversar y poder llegar a un acuerdo económico estamos abiertos.

Atentamente

Ing. Edison Ramirez Jouve

Celular:

RADIO RUMBA 94.5 FM

Quito, 24 de Octubre 2012

Estimado Daniel Reinoso:

Ha solicitado información sobre los precios de Nuestros Servicios. A continuación, los detalles completos.

Servicio	Requerimiento	Costo
Diseño de Página Web Plataforma WordPress	5 páginas internas	600 USD
Mantenimiento Mensual	Diseño y Publicidad	100 USD
	Total	600USD
PRECIOS NO INCLUYEN I.V.A.		

Atentamente,

Esteban Verdezoto

Isaac Vizueté

Publicidad y Artes Digitales
isaacvz@bicestudio.com
www.facebook.com/bice.ec