

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Empresa importadora y comercializadora de revistas

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero Comercial en Administración de empresas.

Profesor guía:
Dr. Manuel María Herrera

Autor:
Santiago Fernando Sánchez Oviedo

Quito, 2007

Agradecimientos

Agradezco a mis padres por el apoyo incondicional que me brindaron. A mis hermanos, amigos y al Dr. Manuel Maria Herrera por ser parte de este trabajo de titulación.

Dedicatoria:

La tesis de grado esta dedicada principalmente a mis padres, quienes se convirtieron en mi apoyo, soporte y ayuda durante todo el tiempo de elaboración de la misma.

Dedico la tesis a ellos porque es la forma de agradecer el sacrificio que realizaron para que yo tenga la oportunidad de culminar mi carrera profesional.

De igual manera agradezco a mis hermanos quienes siempre estuvieron a mi lado animándome y alentándome.

Gracias a mi familia porque con la ayuda de ellos ahora vivo con alegría la culminación de una etapa en mi vida: "La de estudiante universitario".

Resumen Ejecutivo

Una empresa importadora y distribuidora de revistas de manualidad, actualidad, salud, decoración y moda se encuentra ubicada en el sector servicios, ya que importa revistas para luego ser distribuidas mediante los intermediarios y de esta forma se brinda un servicio a los mismos. De igual forma, se implementará un servicio postventa, que diferenciará a la nueva empresa de la competencia que existe en el mercado.

La empresa operará dentro de la industria de la comercialización al por mayor y por menor de material gráfico. Al trabajar con intermediarios que se encargan de exhibir y vender revistas, se justifica la ubicación de la empresa en esta industria.

El negocio es la importación y distribución exclusiva de revistas para personas de clase media-baja, media, media alta y alta de la ciudad de Quito.

Las ventas se realizarán a través de intermediarios y en el largo plazo se pretende realizar las ventas mediante suscripciones.

Existen factores económicos, políticos, sociales tecnológicos, legales, culturales y de medio ambiente que pueden favorecer o perjudicar a la empresa, ya sea en el corto como en el largo plazo. Entre los de mayor importancia podemos nombrar a la inflación, tipo de cambio, tasas de interés, estabilidad política en el país, entre otros.

En el Ecuador existen 7 empresas dedicadas a la importación y distribución de revistas, entre las cuales solamente 2 manejan exclusividad con la editorial, esto constituye una oportunidad para la nueva empresa puesto que se trabajara con exclusividad lo cual le dará mayor credibilidad y prestigio a la empresa.

Para determinar el grado de oportunidad que tiene una empresa importadora y distribuidora de revistas en el Ecuador, se debe preparar una adecuada investigación de mercados, la cual permita determinar si una nueva empresa pueda tener éxito en el mercado.

La investigación de mercados realizada incluye la elaboración de encuestas, previo a esto se determino el tamaño de la muestra utilizando la población total a la cual se encontraría dirigida la empresa. Por otra parte, se realizaron dos entrevistas a los expertos, cuyo objetivo era el conocer de una manera más cercana el funcionamiento de esta industria y poder detectar posibles problemas y oportunidades en el mercado.

Los resultados obtenidos en la investigación son halagadores, puesto que se determinó que las revistas de mayor demanda en el mercado son de actualidad, manualidades, salud, moda y decoración. Por otra parte se determinó que el precio que el mercado estaría dispuesto a pagar es de \$4,50, al considerar que los precios de la competencia se encuentran en \$5,00, el precio con el cual se venderían las revistas de la empresa es de \$4,80 el cual se encuentra por debajo del promedio de la competencia.

El nombre de la empresa será: "Ateneans", en honor a la diosa griega de la inteligencia y sabiduría. De esta manera podemos realizar una relación entre las revistas y la sabiduría.

La inversión inicial que requiere la empresa para empezar a funcionar se dividirá en dos partes, capital propio y préstamo bancario.

Una vez realizado el análisis financiero de la empresa, se logró determinar que la nueva empresa importadora y distribuidora de revistas arrojará resultados favorables en términos de rentabilidad y rendimiento.

La empresa funcionará de la siguiente manera: Se realiza la importación desde España, una vez ingresado en los inventarios de la empresa se distribuyen las revistas a los intermediarios (supermercados, farmacias, etc.) para que allí sean adquiridas por los consumidores finales.

Finalmente, se concluye que una nueva empresa nueva que importe y distribuya revistas tiene un mercado potencial en la ciudad de Quito, debido a que las empresas actuales solo venden y no crean un adecuado servicio postventa, el cual a la nueva empresa ayudara a ganar la fidelidad de los consumidores finales.

INDICE

Resumen Ejecutivo	i
Capítulo 1: EL NEGOCIO	1
Capítulo 2: LA INDUSTRIA	4
2.1.1 Antecedentes del sector	5
2.1.2 Perspectivas del sector	6
2.2 Análisis de la industria	6
2.2.1 Situación de la industria	7
2.2.2 Perspectivas de la industria	8
2.3 El negocio	8
2.4 Análisis del microentorno de la empresa	9
2.4.1 Fuerzas económicas	9
2.4.1.1 Aranceles	9
2.4.1.2 Tipo de cambio	11
2.4.1.3 Inflación	12
2.4.1.4 Tasa de Interés	13
2.4.2 Fuerzas Políticas	14
2.4.2.1 Inestabilidad política	14
2.4.3 Fuerzas sociales	15
2.4.3.1 Migración	15
2.4.4 Fuerzas culturales	16
2.4.4.1 Ecuador país novelero	16
2.4.4.2 Ecuador país de manualidades	16
2.4.5 Fuerzas Tecnológicas	17
2.4.5.1 El Internet	17
2.4.6 Fuerzas Ambientales	18
2.4.6.1 Catástrofes naturales	18
2.4.7 Fuerzas Legales	20
2.4.7.1 Trámites para la importación	20
2.4.7.2 Compañía anónima	21
2.5 Diagrama del servicio	22
2.6 Análisis del microentorno de la empresa	23
2.6.1 Diagrama de Porter	23
2.6.1.1 Rivalidad entre empresas	24
2.6.1.2 Entrada competidores nuevos	25
2.6.1.3 Desarrollo productos sustitutos	25
2.6.1.4 Poder de negociación proveedores	26
2.6.1.5 Poder negociación consumidores	27
Capítulo 3: INVESTIGACION DE MERCADOS	29
3.1 Definición del problema	29
3.1.1 Problema de decisión gerencial	30
3.1.2 Problema de investigación de mercados	30
3.1.3 Problema de investigación	31
3.2 Método para resolver el problema	31
3.2.1 Hipótesis	32
3.3 Objetivos de la investigación de mercados	32
3.3.1 Objetivo general de la investigación	32
3.3.2 Objetivos específicos de la investigación	33
3.3.3 Especificaciones necesidades de información	34

3.4 Determinación de la población total	34
3.4.1 Determinación de la muestra	35
3.5 Preguntas, resultados de la investigación de mercados	36
3.5.1 Objetivo General	36
3.5.2 Objetivos específicos	36
3.5.3 Propósito	37
3.5.4 Procedimiento	37
3.5.5 Formato	37
3.5.5.1 Pregunta 1 (Encuesta)	37
3.5.5.2 Pregunta 2 (Encuesta)	38
3.5.5.3 Pregunta 3 (Encuesta)	39
3.5.5.4 Pregunta 4 (Encuesta)	40
3.5.5.5 Pregunta 5 (Encuesta)	41
3.5.5.6 Pregunta 6 (Encuesta)	42
3.5.5.7 Pregunta 7 (Encuesta)	43
3.5.5.8 Pregunta 8 (Encuesta)	44
3.5.5.9 Pregunta 9 (Encuesta)	45
3.5.5.10 Pregunta 10 (Encuesta)	46
3.5.5.11 Pregunta 11 (Encuesta)	47
3.5.5.12 Pregunta 12 (Encuesta)	48
3.5.5.13 Pregunta 13 (Encuesta)	49
3.5.5.14 Pregunta 14 (Encuesta)	50
3.5.5.15 Pregunta 15 (Encuesta)	51
3.5.5.16 Pregunta 16 (Encuesta)	52
3.5.5.17 Pregunta 17 (Encuesta)	53
3.6 Preguntas, resultados entrevista a los expertos	54
3.6.1 Objetivo general	54
3.6.2 Objetivos específicos	54
3.6.3 Propósito	54
3.6.4 Procedimiento	54
3.6.5 Formato	55
3.6.5.1 Pregunta 1 (Entrevista a los expertos)	55
3.6.5.2 Pregunta 2 (Entrevista a los expertos)	56
3.6.5.3 Pregunta 3 (Entrevista a los expertos)	57
3.6.5.4 Pregunta 4 (Entrevista a los expertos)	58
3.6.5.5 Pregunta 5 (Entrevista a los expertos)	59
3.6.5.6 Pregunta 6 (Entrevista a los expertos)	59
3.6.5.7 Pregunta 7 (Entrevista a los expertos)	60
3.6.5.8 Pregunta 8 (Entrevista a los expertos)	61
3.6.5.9 Pregunta 9 (Entrevista a los expertos)	62
3.7 Conclusión	62
3.8 Oportunidad del negocio	63
Capítulo 4: LA EMPRESA	65
4.1 El negocio	65
4.2 Visión	65
4.3 Propósito empresarial	66
4.4 Descripción vivida	66
4.5 Misión	66
4.6 Objetivos	66
4.6.1 Objetivos corporativos	66

4.7 Valores corporativos de la empresa	67
4.7.1 Responsabilidad	67
4.7.2 Lealtad	67
4.7.3 Honradez	67
4.7.4 Cooperación	68
4.7.5 Respeto	68
4.8 Objetivos y estrategias por áreas	68
4.8.1 Marketing y Ventas	68
4.8.2 Compras	70
4.8.3 Recursos Humanos	71
4.8.4 Financieros	72
4.9 Posición estratégica	72
4.9.1 ¿Que se venderá?	72
4.9.2 ¿A quienes se venderá?	73
4.9.3 ¿Cómo se venderá?	73
4.10 Cadena de valor de la empresa	74
4.11 Ambiente organizacional de la empresa	75
4.11.1 Ambiente organizacional	75
4.11.2 Los incentivos	75
4.11.3 Cultura organizacional	75
4.12 Organigrama de la empresa	75
4.12.1 Gerente general	76
4.12.2 Jefe de ventas	76
4.12.3 Vendedor	76
4.12.4 Facturador senior	76
4.12.5 Empacador senior	76
4.12.6 Contador	76
4.13 Escala estratégica	78
Capitulo 5: Plan de Marketing	79
5.1 Análisis de la situación actual	79
5.1.1 Objetivos del plan	81
5.2 Segmentos de mercado	82
5.2.1 Perfil del consumidor	82
5.2.2 Deseos y necesidades del consumidor	82
5.2.3 Hábitos de uso y actitudes del consumidor	83
5.3 Mercado	84
5.3.1 Etapa de demanda	84
5.3.2 Estacionalidad	84
5.3.3 Competidores	85
5.3.4 Segmentación del mercado por productos	85
5.3.5 Segmentación del mercado por personas	86
5.4 Procedimiento de ventas	86
5.4.1 Logística de mercado	86
5.5 Escenarios de ventas	87
5.5.1 Escenario pesimista	87
5.5.2 Escenario normal	87
5.5.3 Escenario optimista	88

5.6 Aspectos legales	88
5.6.1 Impuestos	88
5.6.2 Registro de la marca	89
5.7 Posicionamiento del producto	89
5.7.1 Características de las campañas	91
5.7.2 Promoción de ventas	91
5.7.3 Relaciones públicas	91
5.8 Historia	92
5.8.1 Ciclo de vida y estrategia de marketing	93
5.8.2 Características	93
5.8.3 Beneficios para el consumidor	93
5.8.4 Nombre de la empresa	94
5.8.5 Lista de verificación de producción	94
5.9 Punto de venta	94
5.9.1 Canales de distribución	94
5.10 Promoción	95
5.10.1 Publicidad	95
5.10.1.1 Público objetivo	95
5.10.2 Copy strategy	95
5.11 Promoción de ventas	96
5.11.1 Relaciones publicas	96
5.11.2 Venta de personal y equipo de ventas	97
5.12 Precio	97
5.12.1 Objetivo	97
5.12.2 Estrategia	98
5.12.3 Comparación de la competencia	98
5.12.4 Descuento a los intermediarios	99
5.12.5 Condiciones de pago	99
5.13 Análisis F.O.D.A	100
Capitulo 6: FINANCIERO	101
6.1 Supuestos	101
6.2 Análisis Financiero	105
6.2.1 Punto de Equilibrio	105
6.3 Valores del Van y TIR	106
6.3.1 Valores del Van	106
6.3.2 Valores del TIR	106
6.4 Decisión de inversión	107
Capitulo 7: POSIBLES PROBLEMAS Y PLAN DE CONTINGENCIA	108
7.1 Definición de plan de contingencia	108
7.2 Posibles problemas y planes de contingencia	109
7.2.1 Incremento de aranceles para importar revistas	109
7.2.1.1 Plan de contingencia	109
7.2.2 Decreto del gobierno para prohibir la importación	110
7.2.2.1 Plan de contingencia	110
7.2.3 Aplicar el IVA a las revistas	110
7.2.3.1 Plan de contingencia	110

7.2.4 Perdida de la mercadería	111
7.2.4.1 Plan de contingencia	111
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFIA	116
ANEXOS	117

Capítulo 1

El Negocio

El negocio es la importación y distribución de revistas de manualidad, actualidad, salud, decoración y moda para personas de clase media-baja, media, media-alta y alta de la ciudad de Quito.

El negocio de la venta de revistas en el Ecuador, se encuentra en una etapa madura lo cual perjudicaría a una nueva empresa de importación y distribución de revistas, sin embargo, apoyándose en la entrevista a los expertos, se puede afirmar que existen temas de revistas (Manualidades, Actualidad y Salud) que se encuentran en una etapa de crecimiento, lo cual es un buen indicador para determinar la oportunidad del negocio.

La investigación de mercado realizada, demuestra que los temas de revistas más apreciados por la ciudad de Quito son: manualidades, actualidad, decoración, moda, salud y noticias, lo cual junto a las entrevistas con los expertos se determina la existencia de una oportunidad de negocio en la importación y distribución de revistas de manualidades, salud, actualidad, decoración y moda. De igual manera, existen otros temas que buscan satisfacer determinados nichos de mercados, como son el caso de las revistas de cocina, moda masculina, deportes, entre otras.

Las suscripciones son una herramienta no explotada por las empresas actuales, y que en un largo plazo se convertirá en la razón de ser de la nueva empresa.

El potencial de diversificación del negocio es elevado, puesto que se podría ampliar hacia negocios como:

1. Cursos de Manualidades: "Café manualidades"
2. Venta de CDS, que contengan temas varios, como manualidades, moda, salud, entre otros.
3. Venta de los materiales para realizar las manualidades.
4. Venta de productos naturales.
5. Librería.

La empresa podría experimentar una integración hacia atrás, ya que podría realizar alianzas estratégicas con alguna editora nacional para publicar revistas de calidad propias.

El potencial para generar utilidades es elevado, puesto que como se trabaja mediante un contrato de exclusividad con el proveedor internacional, es decir, la empresa Ateneans se convertirá en la única autorizada para comercializar las revistas en el Ecuador, entonces los márgenes de utilidad serían elevados.

Capítulo 2

La Industria

Para conformar una empresa dedicada a la importación y distribución de revistas, se debe determinar el sector y la industria a la cual pertenece.

En el siguiente capítulo se detallará la situación actual y perspectivas tanto del sector como de la industria antes mencionada. De igual manera, se analizarán las variables macro y micro que pueden afectar tanto negativa como positivamente a la futura empresa.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 El Sector

El sector en el cual funcionará la empresa es el de *servicios*, ya que al realizar una importación de revistas desde una editorial extranjera, con quien se manejará un contrato de exclusividad para distribuir las revistas a nivel nacional, se está entregando un servicio a los Intermediarios. Este sector "se compone de las áreas "suaves" de la economía tales como seguros, turismo, actividades bancarias, venta al por mayor y menor, y educación."¹ Otros servicios empresariales son aquellos que no entran dentro de la clasificación

¹<http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=que+es+sector+servicios&btnG=B%C3%BAqueda+en+Google&meta=cr%3DcountryEC>

enumerada anteriormente, y son los siguientes: "restaurantes, franquicias, industria del ocio incluyendo la industria de grabación, música, radio, televisión y cine, transporte, cuidados personales y de salud, servicios de consultoría, inversión y asesoramiento jurídico"².

Las revistas son bienes tangibles, sin embargo, el negocio es la importación y distribución de revistas por lo cual entra en el sector servicios.

Al distribuir las se está entregando un servicio a los Intermediarios, para que a través de estos las revistas puedan llegar al consumidor final.

2.1.1 Antecedentes del sector

El sector servicios mostró un crecimiento con respecto al año 2005. Su promedio de crecimiento fue de 4.65%³. Por otra parte, el crecimiento del PIB fue de 7,44%⁴. Este indicador permite conocer que el sector se encuentra decreciendo, ya que el crecimiento del sector es menor al del PIB. Sin embargo los datos estadísticos reflejados en la figura 2.1 indican que en los últimos años existe una tendencia a crecer por parte del sector.

Para la empresa importadora y distribuidora de revistas, el encontrarse en un sector decreciente la obliga a tomar precauciones ya que puede ser un factor importante para el éxito o fracaso de la misma.

² <http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=que+es+sector+servicios&btnG=B%C3%BAqueda+en+Google&meta=cr%3DcountryEC>

³ Comercio al por mayor, Hoteles y restaurantes, transportes, intermediación financiera, actividades inmobiliarias y educación. Datos del boletín estadístico del Banco Central del Ecuador. Pág. 107

⁴ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000368>

2.1.2 Perspectivas del sector

Tomando en cuenta los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, en Diciembre de 2006 el crecimiento del PIB fue de 4,30%⁵, mientras que la proyección de crecimiento para el 2007 de las industrias que componen el sector servicios es de 4.10%, lo cual permite prever que este sector decrecerá a finales de este año.



Elaborado por: El Autor

2.2 Análisis de la Industria

La empresa se encontrará operando en la industria de la comercialización al por mayor y por menor de material gráfico. Al trabajar con Intermediarios que se encargan de exhibir y vender revistas, se justifica la ubicación de la empresa en esta industria.

Se define a los Intermediarios como:

“El mayorista o distribuidor mayorista es un componente de la cadena de distribución, en que la empresa no se pone en contacto directo con sus consumidores, sino que entrega esta tarea a un especialista”⁶

⁵ Boletín estadístico del Banco Central del Ecuador. PIB por Industrias.

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Mayorista>

2.2.1 Situación de la Industria

En el 2006, el incremento de la industria de comercialización al por mayor fue del 7,29%⁷. Comparando este valor con el crecimiento de 7,44% del PIB con respecto al 2006, se logra determinar que la industria decreció en un 0,15%.

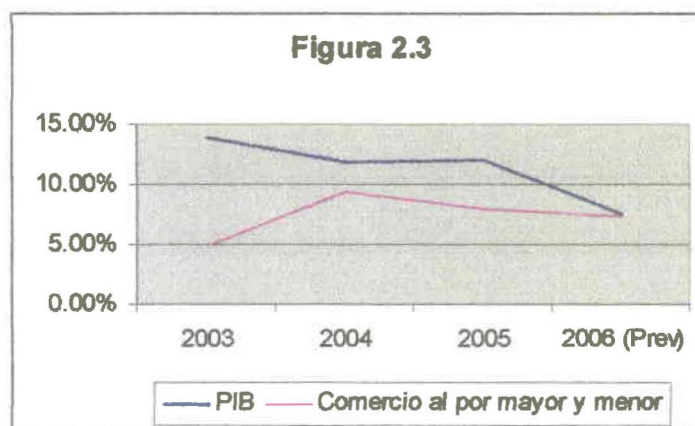
Los datos estadísticos se reflejan en la figura 2.2:

Figura 2.2				
Tabla comparativa PIB-Comercio al por mayor y menor				
Ano	En miles de dolares		% PIB Crecimiento	% Comercio al por mayor y menor
	PIB	Comercio al por mayor y menor		
2003	\$28,635.90	\$3,776.40	13.97%	4.80%
2004	\$32,635.71	\$3,957.50	11.81%	9.32%
2005	\$36,488.92	\$4,326.28	12.07%	8.01%
2006 (Prev)	\$40,892.08	\$4,672.66	7.44%	7.29%
2007 (Prev)	\$43,936.33	\$5,013.38	-	-

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

Elaborado por: El Autor

Sin embargo por lo que se puede apreciar en la Figura 2.3, existe una tendencia creciente en lo referente a la comercialización al por mayor y menor.



⁷ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>

2.2.2 Perspectivas de la Industria.

El incremento previsto de la industria de comercialización al por mayor en el 2007 es de 4,10%. En el boletín estadístico publicado por el Banco Central del Ecuador, realiza una proyección del PIB del 3,47%, lo cual indica que en este año la industria de la comercialización se encuentra en pleno crecimiento.

2.3 El Negocio

El negocio es la importación y distribución de revistas de manualidades, decoración, salud, moda y noticias. La importación será realizada en un principio solamente desde España, sin cerrar las puertas en un futuro a otros países como Francia, EEUU, Alemania, Italia entre otros.

En la actualidad existen 7 empresas dedicadas a esta actividad, las cuales serán estudiadas dentro del análisis de Porter como competencia.

El beneficio que se entregará a la sociedad es la de brindar una revista de calidad para que las personas puedan satisfacer sus diferentes deseos y de esta manera llenar los vacíos en los ratos libres.

2.4 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO DE LA EMPRESA DE IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REVISTAS.

Toda empresa que empieza a operar en un mercado, tiene que tomar en cuenta siete fuerzas externas⁸ sobre las cuales no se tiene ningún control y pueden convertirse en los principales obstáculos u oportunidades para la creación de la empresa.

Las fuerzas son descritas a continuación:

2.4.1. Fuerzas Económicas

Los factores económicos tienen en sí una enorme influencia dentro de la toma de decisiones en la estrategia de la empresa. De estos factores pueden depender los costos, precios y utilidades de las revistas. Las variables aranceles, tipo de cambio, inflación y tasa de interés son las que se han tomado en cuenta para la elaboración del análisis económico.

2.4.1.1 Aranceles

Un arancel es la: "tarifa oficial que determina los derechos que se han de pagar en varios ramos, como el de cosas judiciales, aduanas, etc"⁹

La importación es una actividad en la cual influye de manera significativa el incremento o reducción de los aranceles, puesto que estos pueden beneficiar o perjudicar a la industria. En el caso de las revistas, un aumento en los aranceles ocasiona un aumento de precios y un menor margen de utilidad. Mientras que una reducción en los aranceles disminuyen los precios y puede incrementar el margen de utilidad de cada revista.

⁸ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, David Fred, 5ta edición, 1997, México

⁹ ENCICLOPEDIA LAROUSSE, Tomo 1, Editorial Planeta, España, 1984, Pág.-168

En la Figura 2.4 se detallan las consecuencias dentro del negocio de la importación de revistas debido a un aumento o reducción de los aranceles.

Tabla 2.4		
Tabla de Aranceles		
CONSECUENCIAS	Incremento	Reducción
	Aumentan costos de importación	Disminuyen costos de importación
	Aumenta el costo de la revista	Disminuye el costo de la revista
	Aumenta el Precio de Venta al Público (PVP)	Se mantiene o disminuye el Precio de Venta al Público (PVP)
	Disminuye la ganancia unitaria por revista	Aumenta o se mantiene la ganancia unitaria por revista
	Disminuye la demanda	Aumenta la demanda
Elaborado por: El Autor		

Los aranceles a los cuales están sometidas las revistas se presentan en la Tabla 2.4.1:

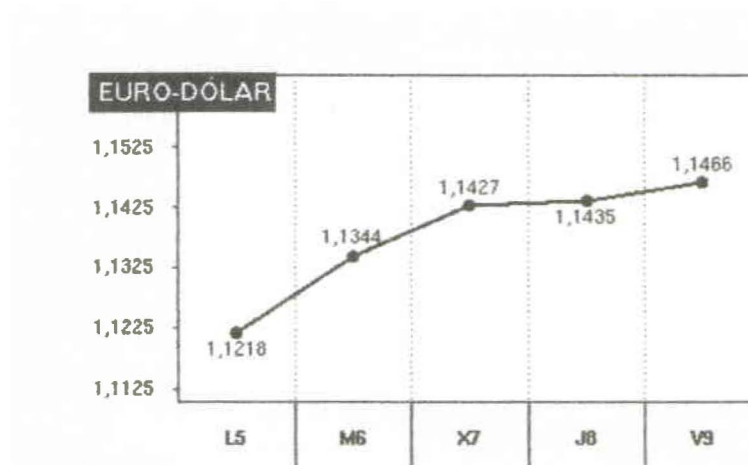
Tabla 2.4.1	
Tabla de Aranceles	
Vía Marítima	Vía Aérea
Gastos operativos	Gastos operativos
Liquidación de aduana	Liquidación de aduana
CORPEI	CORPEI
Bodega	Bodega
Transporte	Transporte
Gastos de Aforo	Gastos de Aforo
Formularios y aprobación DAV	Formularios y aprobación DAV
Móvil puerto	Aforo
Seguro memoser 2085	Seguro memoser 2085
Aforo	Otros
Otros	
Fuente: Empresa SERO, dedicada a la Importación de productos	
Elaborado por: El Autor	

2.4.1.2 Tipo de cambio

Para una empresa importadora, el tipo de cambio juega un papel importante, puesto que sus costos, precios y utilidades dependerán exclusivamente del valor de la moneda con la cual se realice la importación. Las revistas serán importadas desde España. Las aspiraciones de la empresa importadora de revistas, variarán si el dólar sigue perdiendo terreno frente al euro, ya que esto reduce sus márgenes de utilidad.

En la figura 2.5 se observa el comportamiento del Euro en comparación con el dólar.

Figura 2.5
Evolución del euro vs. dólar



Fuente: <http://www.cs.us.es/cursos/ci-2003/Practicas/euro-dolar.jpeg>

Elaborado por: El Autor

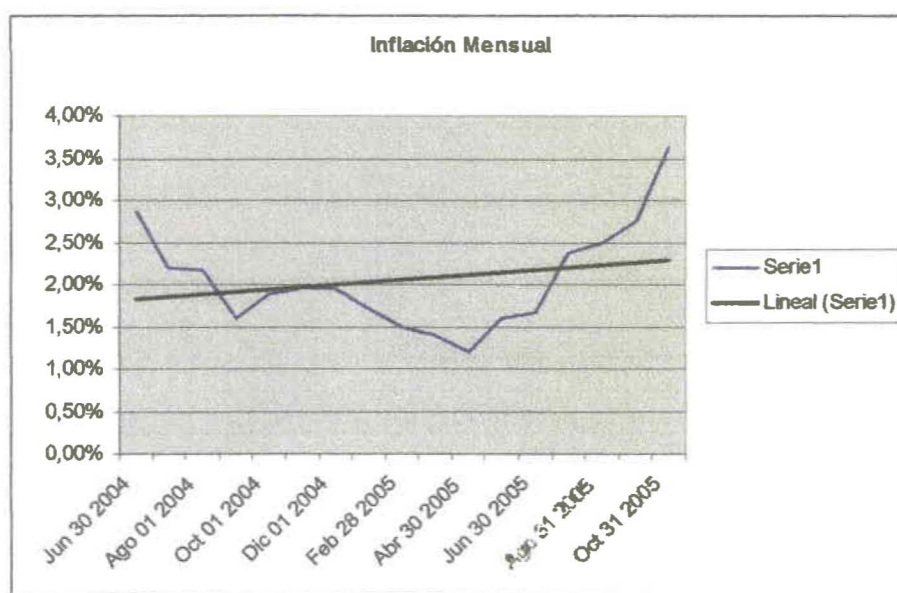
El impacto de una variación del tipo de cambio en las importaciones son determinantes, puesto que esto influye directamente en el Precio de Venta al Público y por ende a las ventas de las revistas.

2.4.1.3 Inflación

Uno de los indicadores macroeconómicos que influye de manera negativa en la industria, es la inflación. Desde la dolarización este indicador tendió a la baja, sin embargo, en los últimos meses tiene nuevamente una tendencia creciente.

El comportamiento de la inflación desde junio de 2004 hasta octubre de 2005 se encuentra reflejado en la figura 2.6:

Figura 2.6



Fuente: <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=85>

La inflación reduce el poder adquisitivo de las personas y de las empresas, lo cual afecta directamente al consumo. La revista es un producto no básico en la vida de las personas, por lo que será uno de los primeros afectados en caso de reducir el consumo por parte de las familias.

2.4.1.4 Tasas de Interés

La empresa tiene 2 formas de financiar la inversión inicial: con capital propio o con financiamiento. La segunda es la más común para hacerlo. Al tener que financiar una empresa, las tasas de interés juegan un papel de suma importancia ya que de éstas dependerá el valor que se debe cancelar por haber recibido prestado el dinero. Mientras mayor sean éstas, mayores serán los costos para la empresa.

En la figura 2.7 se muestra las tasas de interés actuales:

Figura 2.7	
Tasa de Interés	
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	
TASAS DE INTERES VIGENTES	
Semana: 05/02/2007 a 11/02/2007	
BASICA DEL BANCO CENTRAL	5.07
PASIVA REFERENCIAL PARA OPERACIONES EN DOLARES	5.07
ACTIVA REFERENCIAL PARA OPERACIONES EN DOLARES	9.37
LEGAL(vigente del 1 al 28 de febrero de 2007(*))	8.9
MAXIMA CONVENCIONAL (vigente del 1 al 28 de febrero de 2007)(*)(1)	13.35
Fuente:	
http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000063	
Elaborado por: El Autor	

Tomando los datos que se muestran en la figura 2.4, se determina que si se accede al préstamo bancario, la tasa activa referencial que se debería pagar es de 9,37%.

2.4.2 Fuerzas Políticas

2.4.2.1 Inestabilidad política en el país

La inestabilidad política en el país es uno de los principales problemas que afronta el Ecuador. Los malos gobernantes y los falsos políticos han ocasionado que en la población exista una total desconfianza hacia ellos.

Esto ha reducido las inversiones de empresarios extranjeros ya que no tienen una garantía dentro del país debido a su política.

La Unión Europea se ha pronunciado en muchas ocasiones ante la inestabilidad política que vive el país. La comisaria Europea de Relaciones Exteriores y Política Europea de Vecindad, Benita Ferrero-Waldner, señaló que "se declara extremadamente preocupada por la profunda inestabilidad política que una vez más ha azotado el país y considera "vital" que todas las partes involucradas demuestren respeto por las instituciones democráticas de Ecuador y por el Estado de Derecho"¹⁰.

En lo referente a la importación de revistas, esta inestabilidad afecta puesto que las editoriales¹¹ no otorgan crédito debido a que existe la desconfianza total dentro de la política del país, es decir, todo negocio se lo realiza con pagos anticipados.

¹⁰ <http://www.lukor.com/not-por/0504/21205740.htm>

¹¹ Empresa que exporta las revistas al Ecuador

2.4.3 Fuerzas Sociales

2.4.3.1 Migración

El Ecuador es uno de los países en el mundo del cual más gente sale al extranjero a buscar mejores oportunidades de vida. Dentro la empresa dedicada a la importación de revistas, se requieren personas para ventas y distribución que deben cumplir con la finalidad de comercializar los productos y atender al cliente.

La migración a España se ha convertido en una actividad usual dentro de nuestro país, y esto lo podemos confirmar en la siguiente afirmación: "A pesar de que pocos ecuatorianos residían en España en 1998, para el 2001, más de 135.000 ecuatorianos habían inmigrado en España convirtiéndose en la más grande población de inmigrantes en ese país. Las salidas de ecuatorianos crecieron vertiginosamente desde apenas 5.000 en 1994 a más de 7.000 por mes en el 2000 (Dirección Nacional de Migración, Ecuador 2000a). España registró casi 125.000 arribos en el 2000, cifra muy superior a los 10.301 registrados para 1997 (Dirección General de Policía, 1999). De manera similar, el número de ecuatorianos con residencia se incrementó, de menos de 2.000 en 1995 a casi 31.000 en enero del 2000"¹²

Para una empresa que recién empieza dentro de un mercado, la falta de mano de obra puede resultar perjudicial puesto que dentro de sus áreas administrativas requiere personas capacitadas, que puedan desempeñar sus funciones y de esta manera incentiven el crecimiento de la empresa.

¹² <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate318.htm>

Se debe tomar en cuenta que en los últimos años se ha incrementado de igual forma la inmigración a nuestro país por parte de los ciudadanos colombianos, quienes huyen de la guerra y deciden radicarse en nuestro país.

2.4.4 Fuerzas Culturales

2.4.4.1 Ecuador país novelero

La sociedad ecuatoriana se ha caracterizado por dejarse llevar por la “novelería”. Novelero es “aficionado a fantasías, ficciones. Aficionado a las habladurías, chismoso. Aficionado a las novelas.”¹³

En un artículo publicado por Dinero (Diario de Negocios) en internet, se comenta que hay productos que no se venden en otros mercados, sin embargo en Ecuador es el más vendido. Esto lo atribuyen debido a que Ecuador es el país más novelero de Sudamérica.¹⁴

2.4.4.2 Ecuador país de manualidades

En Ecuador, las manualidades se han convertido en una actividad que es practicada cada vez por más personas. Esto se refleja en el incremento de los cursos, revistas y bazares de manualidades.

¹³ ENCICLOPEDIA AROUSSE, Tomo 6, Editorial Planeta, Colombia, 1984, Pág.-1729

¹⁴ http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=210293

Por otro lado, las grandes tiendas empiezan a diversificarse y venden revistas de manualidades. Este es el caso de Tower Records, quienes además de promocionar las revistas que venden en su local, lo hacen desde el internet a través de la página web¹⁵. Esto implica una oportunidad para la empresa, puesto que se empieza a tomar en cuenta a las revistas como un producto importante dentro del mercado de las grandes tiendas.

2.4.5 Fuerzas Tecnológicas

Las revistas serán importadas desde España como un producto terminado, es decir, la empresa importadora y distribuidora de revistas no invertirá en máquinas para la impresión de las revistas.

2.4.5.1 El Internet

El Internet se ha convertido en el principal medio de comunicación en el mundo, y también en una de las formas más rentables de hacer negocios. En la actualidad se encuentran numerosas empresas que han abierto sus propias páginas web, ya sea para realizar e-marketing o e-business. Como ejemplo se puede mencionar a grupo vistazo¹⁶, revista cosas, el comercio, entre otros.

Es por esta razón que las empresas deben utilizar al Internet como herramienta para competir dentro de un mundo globalizado.

¹⁵ <http://www.towerrecords.com.ec/revistas/varios.php?dept=M&categoria=MANUALIDADES>

¹⁶ www.vistazo.com

El Internet se ha convertido en la herramienta principal para todas las

empresas que quieren ser competitivas en su medio, esto se puede corroborar con la siguiente afirmación:

“La presencia en Internet de las empresas se suele articular en torno a un site corporativo en el cual se informa y/o se prestan servicios en base a objetivos perfectamente definidos. Estos objetivos responden a una estrategia empresarial y de comunicación fijada previamente por la dirección o el equipo técnico de la compañía. A través del site, el usuario tendrá la posibilidad de consumir la información y los servicios que proporciona la compañía y, así mismo, establecer comunicación con ella. Existen elementos que facilitan la realización de las tareas por parte de los usuarios del site y que permiten a la empresa cumplir sus objetivos de manera eficaz: un buen diseño gráfico, una arquitectura de

información de calidad y un diseño de interacción que garantice la utilización de la web.”¹⁷

2.4.6 Fuerzas Ambientales

2.4.6.1 Catástrofes Naturales

Toda empresa puede correr el riesgo de que su negocio se vea afectado por una catástrofe natural. En el caso de la importación y distribución de revistas, las principales catástrofes que afecten al negocio pueden ser:

- ▲ Terremotos: afecta la comercialización de las revistas debido a que se instaura estado de emergencia en la ciudad y los negocios que venden las revistas cierran. Esto ocasiona un decrecimiento en las ventas de este producto.
- ▲ Inundaciones: afecta la distribución que se realiza de las revistas, es decir, el canal de distribución se suspendería, lo cual traería numerosas pérdidas económicas para la empresa.

¹⁷ http://www.microsoft.com/spain/empresas/internet/contenidos_internet.msp

▲ Erupciones volcánicas: afecta el comercio en las ciudades por la caída de ceniza. Los Intermediarios cierran sus puntos de ventas y los consumidores finales no tienen acceso para comprar las revistas.

De igual manera uno de los problemas que afrontan las empresas que importan y distribuyen revistas, es el papel de su responsabilidad social con el medio ambiente, ya que las revistas provienen de la tala de árboles. Sin embargo, la empresa utilizaría el principio de la recolección, para que de esta manera:

“El uso de papel reciclado en la industria papelera causa un alivio importante a los recursos naturales:

- El uso de una tonelada de papel reciclado evita tumbar 17 árboles (valor promedio).
- Se reduce considerablemente la carga de contaminantes a las aguas superficiales (DBO y DQO).
- Para procesar una tonelada de papel reciclado, se necesita solamente el 10 % de la cantidad del agua necesaria para la producción de papel desde la materia prima.
- Al contrario a la producción de papel con base de celulosa, no se generan emisiones atmosféricas durante el procesamiento de papel reciclado.”¹⁸

En el Ecuador existen dos empresas que se dedican a la recolección de papel:

Papeleras Nacionales y Cartopapel.

¹⁸<http://72.14.203.104/search?q=cache:Sk659sO9spQJ:www.ded.org.ec/text3004es.pdf+celulosa+de+arboles+para+crear+papel+de+revistas&hl=es&gl=ec&ct=clnk&cd=2>

2.4.7 Fuerzas Legales.

2.4.7.1 Trámites para la importación

Para realizar la importación de revistas, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

“Si el valor FOB detallado en factura de la mercancía es igual o mayor a UDS. 4000,00, requiere visto bueno de los bancos corresponsales en el Ecuador, previo al embarque, así como también el importador debe solicitar y realizar la inspección en origen a través de unas de las empresas verificadoras autorizadas por la Aduana (I.T.S., Bureau Veritas, Cotecna, S.G.S., BALTIC Control). Los documentos de acompañamiento para la presentación de la Declaración Única Aduanera:

- Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta de porte o guía aérea.
- Factura Comercial o Póliza de seguro
- Certificado de inspección en origen o procedencia (de ser el caso)
- Certificado de origen (de ser el caso)

Visto bueno del BCE o de sus bancos corresponsales, previo al embarque de las mercancías en las importaciones a consumo, y Los demás exigibles por regulaciones expedidas por el Directorio del BCE. Una vez compilada la documentación arriba detallada, y previa transmisión electrónica de la misma en el SICE, se ingresa físicamente los documentos por el Distrito de llegada de la mercancía para el trámite de nacionalización de las mercancías pertinente.”¹⁹

Este factor no puede ser controlado por la empresa, y si se lo cambia puede perjudicarla ya que los trámites podrían aumentar. Sin embargo existe también la posibilidad de que los trámites cambien para bien y esto favorezca la agilidad de la importación.

En lo referente a las empresas que importan revistas, el incremento en los trámites de importación disminuye la rapidez con que la carga llega a la empresa.

¹⁹ <http://www.aduana.gov.ec/contenido/proclmportar.html>

2.4.7.2 Compañía Anónima

La empresa será constituida como compañía anónima, para lo cual debe presentar los siguientes requisitos de constitución:

- “1. El nombre, objeto, domicilio y capital social de la compañía que se promoviere, así como la fecha y lugar de celebración de la escritura.
2. Los nombres, nacionalidad y domicilio de los promotores, los derechos y ventajas particulares reservados a los mismos y el plazo de esos derechos.
3. El número y clase de acciones en que estuviere dividido el capital social y el valor nominal de cada acción. De haberse fijado, se hará constar el capital autorizado. Si las acciones se agruparen en series, la identificación de dichas series, el añinero, de acciones que comprendiere cada serie y el número con que se signare la primera y última acciones, dentro de cada serie.
4. El plazo y requisitos para la suscripción de las acciones y para el otorgamiento de la escritura pública de fundación.
5. El nombre de la institución bancaria y financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de las suscripciones.”²⁰

De igual manera, el número de accionistas será de una o más personas como lo establece la ley.²¹

²⁰ <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/Reg.ExtractosCias.html>

²¹ LEY DE COMPAÑIAS, Corporación de estudios y publicaciones, 1996, Pág. 36

2.5 Diagrama del servicio

Figura 2.8

Editorial: Luz Color. España.
La empresa encargada de los trámites de importación, realiza las gestiones necesarias para agilizar el despacho de la mercadería.
Recepción en la Aduana del cargamento solicitado por la empresa.
Se realizan los trámites correspondientes para sacar la mercadería de la aduana.
Recepción en la empresa de la mercadería solicitada. Se realiza el ingreso de la misma y su respectiva codificación.
Se distribuye la mercadería a los Intermediarios, tales como: <ul style="list-style-type: none"> - Supertaxi. - Mi Comisariato. - Mega Santa María.
A través de los Intermediarios, las revistas llegan al: Consumidor Final. <i>“Cada revista tendrá incluido un cupón para ingresar en la base de datos de la empresa, y en un futuro suscribirse a la revista de su preferencia”.</i>
Elaborado por: El Autor

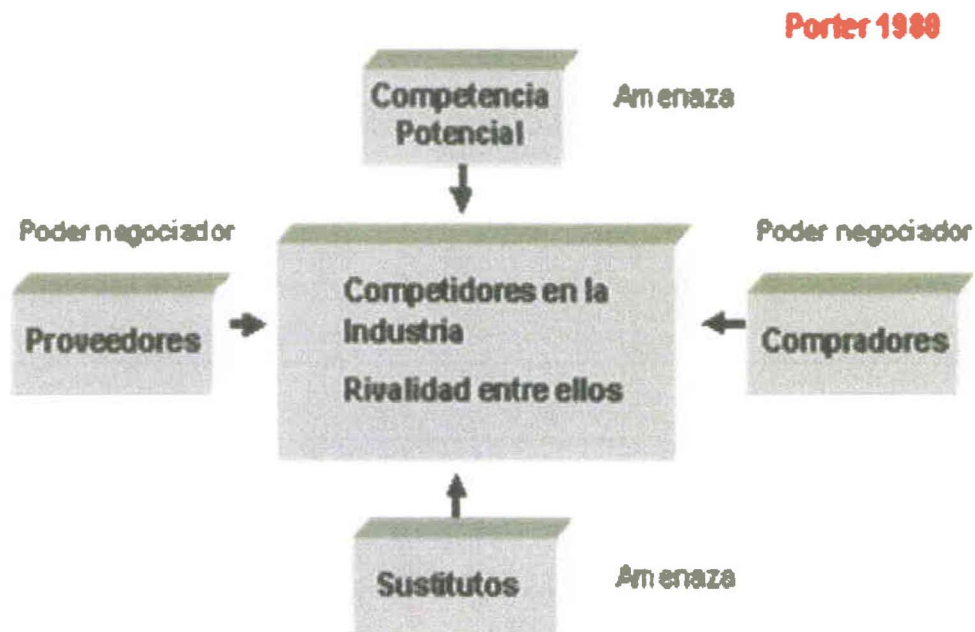
2.6 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE LA EMPRESA DE IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REVISTAS.

Existen factores externos que afectan directamente a la empresa, sin embargo, a diferencia de las fuerzas macro, estas si pueden ser controladas por la empresa. La intensidad de la competencia varia de una industria a otra y Porter las resume en 5 fuerzas:

2.6.1 Modelo de las 5 fuerzas de la competencia: (Diagrama de Porter)

Figura 2.9

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, David Fred, 5ta edición, 1997, México, Pág.14

Elaborado por: El Autor

2.6.1.1 Rivalidad entre las empresas que compiten

Dentro de las 5 fuerzas señaladas por Porter, ésta es la más poderosa²² de todas, puesto que según la estrategia que empleen las empresas para diferenciar sus productos, podrán alcanzar una ventaja competitiva que les permita sobresalir dentro del mercado.

En el mercado de la importación y distribución de revistas existen actualmente siete empresas que compiten entre sí:

- ▲ Disandes: Manualidades, actualidad, decoración, novelaría, comics, deportes entre otros.
- ▲ Ecuazeta: Decoración, actualidad, moda.
- ▲ Grupo Vistazo: Actualidad
- ▲ Oviedo Torres: Manualidades, decoración, moda, noticias.
- ▲ Quili: Manualidades.
- ▲ Promoselect: manualidades, libros de literatura.
- ▲ OTDA editores: Manualidades.

Es decir, constituye un mercado con 3 empresas principales. (Disandes, Ecuazeta y Grupo Vistazo).

La única empresa que tiene punto de venta de sus revistas, es Oviedo Torres. Existen empresas en el mercado que son puntos de venta de libros y de revistas, sin embargo sus principales proveedores de las revistas son las importadoras nombradas anteriormente, por lo que estos puntos de venta entrarían a ser competencia indirecta.

²² CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, David Fred, 5ta edición, 1997, México, Pág. 142

2.6.1.2 Entrada potencial de competidores nuevos

“Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la dificultad de la competencia entre las empresas.”²³

Las barreras de entrada son bajas, mientras que las de salida son altas. Las empresas actuales no han puesto énfasis en incrementar las barreras de entrada. Esto ayuda a una empresa que quiere entrar al mercado, sin embargo perjudica a las que ya se encuentran dentro.

Una barrera de entrada a usar es la de incrementar el porcentaje de comisión a los mayoristas siempre y cuando le den exclusividad a la empresa.

2.6.1.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los productos sustitutos son vitales dentro de la competencia en la industria, puesto que tienen una incidencia enorme al momento de analizar los precios.

“La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.”²⁴

Los principal productos sustitutos para las revistas son los CDS, periódicos, libros y el Internet.

²³ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, David Fred, 5ta edición, 1997, México, Pág. 143

²⁴ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, David Fred, 5ta edición, 1997, México, Pág. 143

Ante la creciente y constante evolución de la tecnología, la forma en que la información de las revistas llegue a las personas también evoluciona. Esto lo

podemos afirmar con la creciente venta de catálogos en CDS y la publicación de novelas en el Internet. En un futuro las empresas importadoras y distribuidoras de revistas se verán en la obligación de competir contra los CDS y el Internet.

El papel de las revistas será reemplazado por un CD o por una pantalla de computadora donde se verá la información.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta que el periódico es un producto sustituto y es utilizado por la mayor parte de la población.

2.6.1.4 Poder de negociación de los proveedores

Cuando en una industria existen varios proveedores, su poder de negociación es bajo. Mientras que cuando existen pocos su poder es alto.

Los principales proveedores de los importadores de revistas, son las editoriales extranjeras, quienes envían la mercadería para ser vendida aquí en el Ecuador. Ante la crisis económica de 1999, las principales editoriales de Europa, cambiaron su política de negocios, y se introdujo el pago de contado, es decir, antes de recibir los productos, estos ya deben ser cancelados.

En la actualidad, el poder de negociación de los proveedores es mediano, ya que no dependen exclusivamente de las ventas en el Ecuador, es decir, si suspenden el envío de las revistas, los únicos afectados serían las empresas

del país. Sin embargo, en caso de existir un contrato por exclusividad con la empresa del país, el poder de negociación baja ya que la empresa puede exigirle beneficios al proveedor, como por ejemplo el envío de material publicitario, mayores descuentos, etc.

En el caso de las empresas importadoras como Disandes, Ecuazeta, Oviedo Torres entre otras, una de sus estrategias a largo plazo puede ser una integración hacia atrás, es decir, convertirse en editoriales. Si se presentase de esta manera, el poder de negociación de la empresa sería alto.

Los posibles proveedores con los que contaría una empresa importadora y distribuidora de revistas serían: Editora Cinco, Casa y Jardín, Burda, Newsweek, Quili, Rendez Vous, entre otras, cuyos negocios son las de fabricar diferentes tipos de revistas para su comercialización en Europa y Latinoamérica.

2.6.1.5 Poder de negociación de los consumidores

“Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.”²⁵

Al tener varios sitios en donde se venden revistas, los consumidores finales ejercen un alto poder de negociación, ya que poseen numerosos puntos de venta para escoger en caso que alguno de estos no les satisfagan sus necesidades.

²⁵ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, David Fred, 5ta edición, 1997, México, Pág. 143

Otros clientes para la empresa son los Intermediarios, a los cuales se les entregarían en consignación las revistas. En este caso existen 2 tipos de Intermediarios: los que venden grandes volúmenes de revistas y los que venden poco. En el caso de los primeros su poder de negociación es alto, mientras que en el caso de los otros sería bajo.

Capítulo 3

Investigación de Mercados

El éxito de toda empresa se encuentra basado en determinar, conocer y analizar el mercado en el cual operará y en el que se encuentran los clientes potenciales.

En el siguiente capítulo se realizará un profundo análisis para determinar la oportunidad que tiene una empresa importadora y distribuidora de revistas en el Ecuador.

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para poder definir un problema de investigación, se debe tomar en cuenta que el mismo debe:

- 1) "Permitir al investigador obtener toda la información que se necesita para abordar el problema de decisión gerencial
- 2) Guiar al investigador durante el curso del proyecto"¹

¹ INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Naresh Malhotra, 4ta edición, Pearson Educación, México, 2004, Pág. 44

La definición del problema se separa en dos partes, el problema de decisión gerencial y el de investigación de mercados.

3.1.1 Problemas de decisión gerencial.

El problema de decisión gerencial: “es el problema que enfrenta quien toma las decisiones. Se pregunta qué tiene que hacer”²

En la empresa que importa y distribuye revistas de manualidades, decoración y moda se presentan los siguientes problemas:

- ▲ ¿Cuál es el tipo de revista a importarse?
- ▲ ¿Cuál es el mercado idóneo para la importación de revistas?
- ▲ ¿Cómo se realizaría la distribución de las revistas en Quito?
- ▲ ¿Cuáles serán los principales medios publicitarios para promocionar las revistas?

3.1.2 Problemas de investigación de mercados

Este problema consiste “en determinar qué información se necesita y como puede obtenerse de la manera más asequible”³

En una empresa que importa y distribuye revistas de actualidad, salud, manualidades, decoración y moda se presentan los siguientes problemas:

² INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Naresh Malhotra, 4ta edición, Pearson Educación, México, 2004, Pág. 43

³ INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Naresh Malhotra, 4ta edición, Pearson Educación, México, 2004, Pág. 43

- ▲ ¿Cuáles son los hábitos de lectura de revistas en Quito?
¿Quien Compra?, ¿Con que frecuencia? ¿Qué tipo de revista es la que compra? ¿Qué segmento es el que más compra revistas?
- ▲ ¿Cuáles son los niveles de satisfacción de las personas que tienen cultura de revistas?
- ▲ ¿Cual es el porcentaje de la población de Quito que tiene cultura de comprar revistas?
- ▲ ¿Cuál es el precio promedio que están dispuestos a pagar por una revista?
- ▲ ¿Cuáles son los principales lugares en donde las personas prefieren comprar revistas?

3.1.3 Problema de Investigación

Determinar el tipo de revista que se va a importar al Ecuador, los sectores en los cuales se tiene mayor propensión a la compra de revistas al igual que los lugares de compra, y de esta manera conocer las principales hábitos de lectura de los posibles consumidores finales.

3.2 MÉTODO PARA RESOLVER EL PROBLEMA

Los métodos que se emplearán para resolver el problema de investigación, serán principalmente entrevista con los expertos y las encuestas en volumen.

3.2.1 Hipótesis

La falta de atención personalizada y el alto grado de insatisfacción de los clientes que compran revistas, inciden para que una nueva empresa importadora y distribuidora de revistas de actualidad, salud, manualidades, decoración y moda, cubra los vacíos dejados en los clientes por parte de las empresas actuales.

3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Los objetivos de la investigación deben ser enfocados hacia los resultados que desea obtener el investigador. Los mismos deben responder a la pregunta:

“¿Cuál es el propósito del proyecto de investigación?”⁴

3.3.1 Objetivo general de la Investigación

“Determinar la existencia de un mercado idóneo y las características de sus consumidores, para que de esta manera se pueda analizar la oportunidad de éxito de una empresa dedicada a la importación y distribución de revistas en Quito”

⁴ INVESTIGACIÓN DE MERCADO Kinneer/Taylor, Año 2000, Mac Graw Hill 5ta Edición

3.3.2 Objetivos específicos de la Investigación

- ▲ Determinar si existe un mercado idóneo para la importación y comercialización de revistas.
- ▲ Determinar las características de las personas que se convertirán en el mercado objetivo.
- ▲ Determinar las características esenciales de las revistas que se deberán importar para su comercialización en el mercado ecuatoriano.
- ▲ Determinar las zonas idóneas en la ciudad de Quito para la venta de determinadas clases de revistas.
- ▲ Estudiar la reacción de los consumidores ante la presencia de una nueva empresa importadora de revistas.
- ▲ Determinar el precio promedio que las personas están dispuestas a pagar por las revistas.
- ▲ Determinar las estrategias de merchandising más importantes para atraer al consumidor final a la compra de las revistas.
- ▲ Determinar el canal de comunicación más eficaz con el consumidor final, una vez realizada la compra de la revista.
- ▲ Determinar el servicio post-venta ideal para obtener la fidelidad de los clientes y de esta manera diferenciarse de las empresas actuales.
- ▲ Determinar la intención de compra de las nuevas revistas que importará al país una nueva empresa distribuidora.

3.3.3 Especificaciones de las necesidades de información

La necesidad de información tiene que responder a la pregunta: ¿Cuál es la información específica que necesita la persona que toma las decisiones?⁵, es decir, se deben plantear características específicas de información que el investigador requiere, las mismas que se encuentran contempladas en los objetivos específicos.

Las necesidades de información que se requiere para la toma de decisiones son:

- Características de las personas que conforman nuestro mercado objetivo.
- Características de las revistas que tienen mayor aceptación en el mercado objetivo.
- Zonas idóneas para comercializar las revistas.
- Intermediarios idóneos para comercializar las revistas.
- Precio que las personas están dispuestas a pagar por una revista.

3.4 Determinación de la Población Total

Una empresa dedicada a la importación y distribución de revistas tiene como mercado potencial a las personas comprendidas entre las edades de 18 en adelante, pertenecientes a la población económicamente activa (P.E.A) en la ciudad de Quito.

⁵ INVESTIGACIÓN DE MERCADO Kinnear/Taylor, Año 2000, Mac Graw Hill, 5ta Edición, Pág.231

En la figura 3.1 se puede apreciar el número de personas que pertenecen a estos rangos:

Figura 3.1		
Población Total del Mercado y P.E.A		
Rango de Edad	Total	PEA
18 a 29 años	322.684	217.085
30 a 39 años	217.922	190.628
40 a 49 años	171.268	141.426
50 a 64 años	178.730	130.747
65 años y más	83.975	18.112
TOTAL:	974.579	697.998
Fuente: http://www.inec.gov.ec/enemdu/indice/Quito.htm		
Elaborado por: El Autor		

Analizando la figura se obtuvo que la población total es de 697.998 personas.

3.4.1 Determinación de la muestra

La fórmula que se utilizará para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + k^2 \cdot P \cdot Q}^6$$

Donde:

K = Valor del nivel de confianza al 95%, el cual es igual a 2⁷

P = Al no tener estudio previos el valor es del 50%.

Q = (1 - P) = 50%

e = margen de error el cual es del 5%

N = Tamaño de la población. = 697998

⁶ <http://biblioteca.uam.es/documentos/Calidad/6.-Anexo%20III%20-%20Determinacion%20de%20la%20Muestra.pdf>

⁷ <http://biblioteca.uam.es/documentos/Calidad/6.-Anexo%20III%20-%20Determinacion%20de%20la%20Muestra.pdf>

Entonces:

$$n = \frac{2^2(0.50)(0.50)(697998)}{(0.05)^2 \cdot (697998 - 1) + 2^2(0.50)(0.50)} \approx 399.77 \approx 400$$

Conclusión:

Se deben elaborar 400 encuestas para la investigación de mercado.

3.5 Preguntas, resultados y conclusiones de las preguntas realizadas en la Encuesta utilizada para la Investigación de Mercados.

A continuación se presentan las preguntas realizadas en la encuesta de la investigación de mercado, sus respectivos objetivos y conclusiones.

3.5.1 Objetivo General

Determinar la existencia de un mercado idóneo para la comercialización de revistas y sus principales características.

3.5.2 Objetivos específicos

- Determinar el tipo de revista que se va a importar.
- Determinar el mercado objetivo.
- Determinar el precio que las personas están dispuestas a pagar.
- Determinar si exista una insatisfacción en el servicio postventa de las revistas.
- Determinar hábitos de consumo de revistas de las personas.

3.5.3 Propósito:

3.5.3 Propósito:

El propósito de las encuestas es definir el comportamiento del mercado quiteño para tomar decisiones correctas en lo referente a: tipo de revista, precio de venta al público, intermediarios y mercado objetivo.

3.5.4 Procedimiento:

Las encuestas fueron realizadas a hombre y mujeres en diferentes sectores de la ciudad de Quito, las cuales se dividen de la siguiente manera: 30% Norte de la ciudad, 30% Centro de la ciudad y 40% Sur de la ciudad. De esta forma se logra tener una mayor credibilidad en sus resultados debido a una correcta distribución de la investigación.

3.5.5 Formato:

Ver ANEXO I

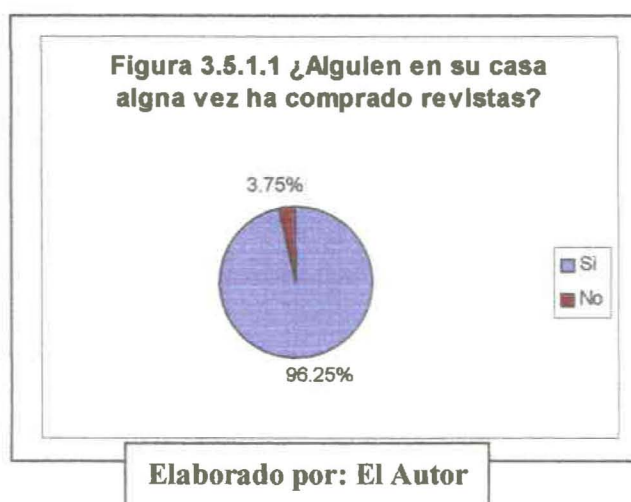
3.5.5.1 ¿Alguien de su casa alguna vez ha comprado una revista?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si existe el hábito de comprar revistas a nivel de familia, no personal.

Resultados:

Si	96,25%
No	3,75%
Elaborado por: El Autor	



Conclusiones:

Las familias del 96,25% de las personas encuestadas tienen el hábito de haber comprado alguna vez una revista. Este resultado permite conocer que en Quito sí existe el conocimiento suficiente para la compra de revistas.

3.5.5.2 ¿Qué revistas se le viene a la mente?

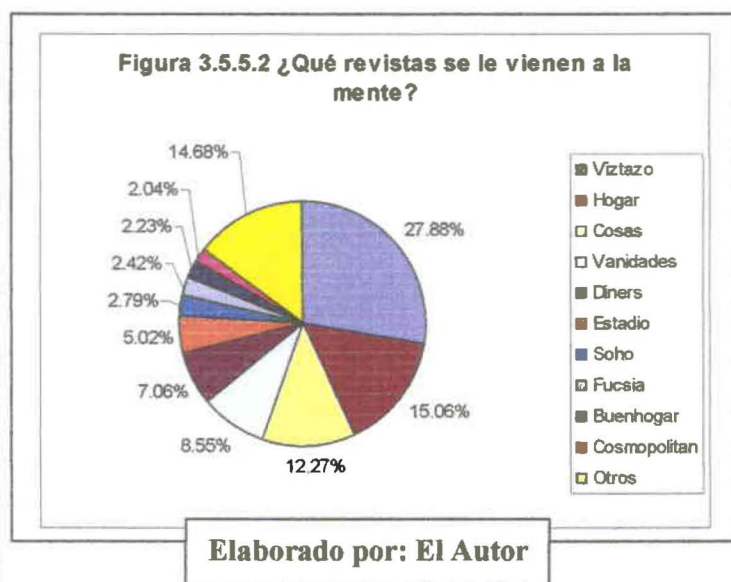
Objetivo de la pregunta:

Determinar los nombres de las revistas de mayor recordación en el mercado quiteño, para analizar sus canales de distribución, publicidad y precio.

Resultados:

Revista	Porcentaje
Vistazo	27,88%
Hogar	15,06%
Cosas	12,27%
Vanidades	8,55%
Diners	7,06%
Estadio	5,02%
Soho	2,79%
Fucsia	2,42%
Buenhogar	2,23%
Cosmopolitan	2,04%
Otros	14,68%

Elaborado por: El Autor



Conclusiones:

Las revistas de mayor recordación en el mercado ecuatoriano son Vistazo, Hogar, Cosas y Vanidades. Cabe resaltar que las revistas mencionadas son de temas de actualidad lo cual ubica a este tema como uno de los principales que son requeridos por el mercado.

De igual manera, se analiza que todas estas revistas tienen una agresiva publicidad en la televisión, razón por la cual están presentes en la mente de todas las personas.

Los canales de distribución de estas revistas son grandes, es decir, se encuentran en todas partes.

3.5.5.3 En una escala del 1 al 10, ¿Cómo se califica usted como lector de revistas?

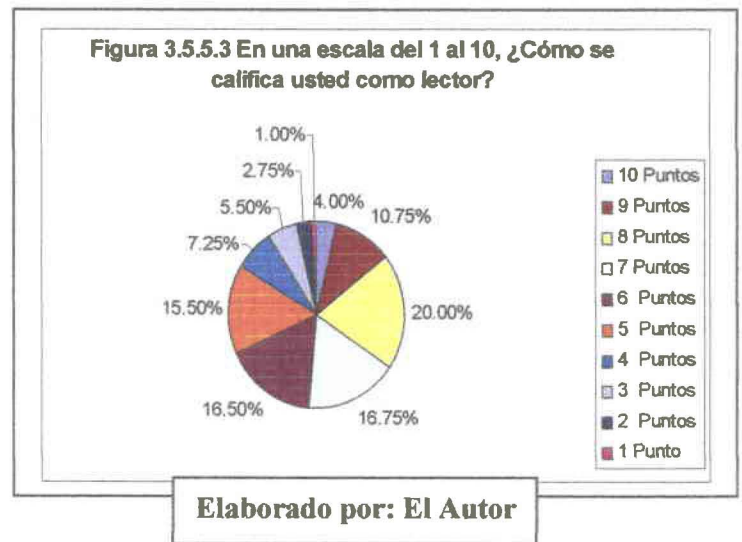
Objetivo de la pregunta:

Determinar cuán lector de revistas es el mercado ecuatoriano. Para esto se definió una escala del 1 al 10, siendo 10 un Excelente lector y 1 un pésimo lector.

Resultados:

Calificación	Porcentaje
10 Puntos	4,00%
9 Puntos	10,75%
8 Puntos	20,00%
7 Puntos	16,75%
6 Puntos	16,50%
5 Puntos	15,50%
4 Puntos	7,25%
3 Puntos	5,50%
2 Puntos	2,75%
1 Punto	1,00%

Elaborado por: El Autor



Conclusiones:

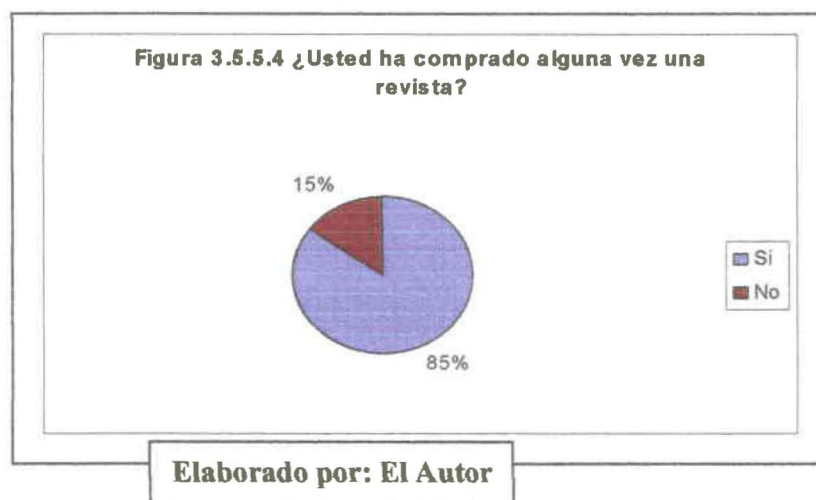
El 51,50% de las personas encuestadas se consideran buenos lectores de revistas, es decir su calificación esta sobre 7/10. Esto abre una oportunidad de negocio ya que se tiene el respaldo de que a las personas si les llama la atención las revistas, sin embargo dependerá del contenido y el precio.

3.5.5.4 ¿Usted ha comprado alguna vez una revista?**Objetivo de la pregunta:**

Determinar si las personas encuestadas han comprado ellas mismas alguna vez una revista, para que de esta manera se pueda obtener información de personas que podrían considerarse clientes potenciales. En caso de que la respuesta era negativa, se pasaba directamente a la pregunta 15 y no entraba dentro del rango de preguntas desde la pregunta 5 a la 14.

Resultados:

Tabla 3.5.5.4	
Si	85%
No	15%
Elaborado por: El Autor	

**Conclusiones:**

El 85% de las personas encuestadas han comprado alguna vez ellos mismos una revista, lo cual nos permite obtener una información sana en las siguientes preguntas, ya que son personas que conocen del tema.

Al haber realizado las encuestas a personas al azar, se pudo conocer que existe un amplio porcentaje en Quito de personas que compran revistas.

3.5.5.5 ¿Cuál es el tema de la o las revista que usted compró / a?

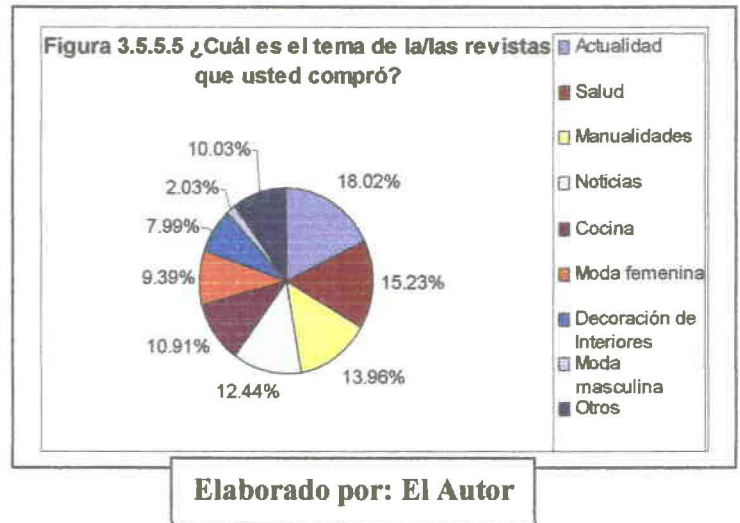
Objetivo de la pregunta:

Investigar el tema de la o las revistas de mayor aceptación y que compra el mercado quiteño.

Resultados:

Tema	Porcentaje
Actualidad	18,02%
Salud	15,23%
Manualidades	13,96%
Noticias	12,44%
Cocina	10,91%
Moda femenina	9,39%
Decoración de Interiores	7,99%
Moda masculina	2,03%
Otros	10,03%

Elaborado por: El Autor



Conclusiones:

En contraste con la pregunta 2 de la encuesta, se comprueba que el tema de actualidad es el más comprado por las personas, lo cual nos brinda una idea de sobre que temas se deberían importar y en que magnitud.

Los principales temas que compra el mercado quiteño son: Actualidad, salud, manualidades, noticias, cocina y moda femenina.

3.5.5.6 ¿En que lugar compra / ó las revistas?

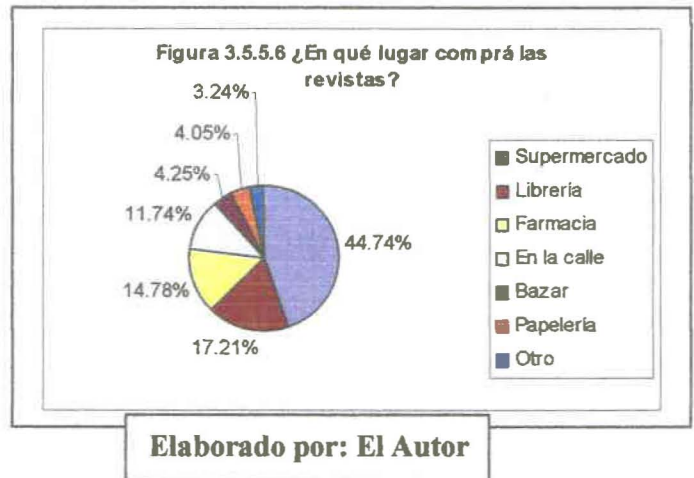
Objetivo de la pregunta:

Determinar el lugar en que las personas que leen revistas compran las mismas.

Resultados:

Lugar	Porcentaje
Supermercado	44,74%
Librería	17,21%
Farmacia	14,78%
En la calle	11,74%
Bazar	4,25%
Papelería	4,05%
Otro	3,24%

Elaborado por: El Autor



Conclusiones:

El 44,74% de las personas encuestadas compran las revistas en los supermercados, lo cual indica que este medio debe ser utilizado obligatoriamente como canal de distribución. Para poder ingresar en los supermercados y farmacias, se deben establecer unas adecuadas estrategias pull y push.

Otros lugares considerables en donde las personas compran actualmente las revistas son: librerías, farmacias y en la calle.

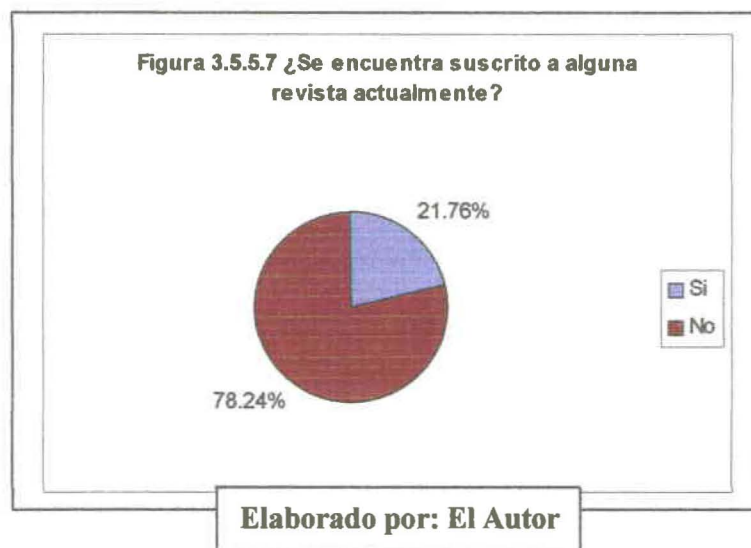
3.5.5.7 ¿Se encuentra suscrito a alguna revista actualmente?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si en el mercado se encuentran explotando la herramienta de la suscripción. Si la respuesta era positiva se saltaban a la pregunta 9.

Resultados:

Si	21,76%
No	78,24%
Elaborado por: El Autor	



Conclusiones:

Solo el 21,76% de las personas se encuentran suscritas actualmente a revistas, lo cual indica que es una herramienta que no está siendo explotada por las empresas que importan y distribuyen revistas actualmente.

Se puede utilizar este dato como argumento para presentar la oportunidad del negocio, y como una de las principales herramientas a largo plazo.

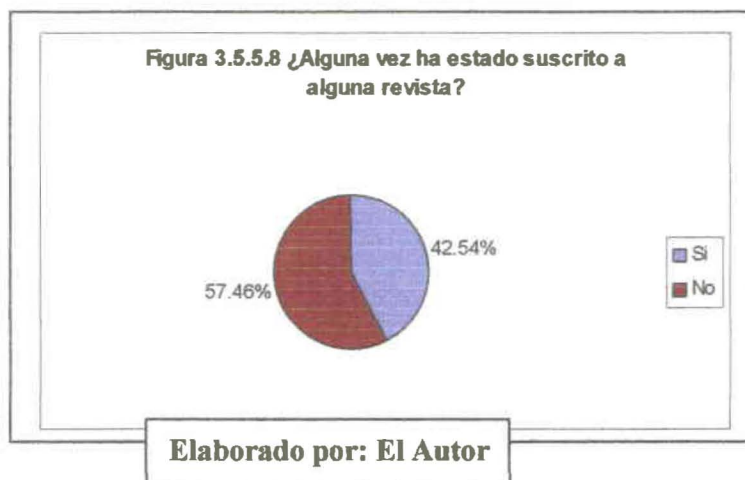
3.5.5.8 ¿Alguna vez ha estado suscrito a alguna revista?

Objetivo de la pregunta:

Investigar si en el mercado alguna vez se utilizó como herramienta de venta, las suscripciones.

Resultados:

Tabla 3.5.5.8	
Si	42,54%
No	57,46%
Elaborado por: El Autor	



Conclusiones:

EL 42,54% de las personas que no están suscritas actualmente alguna vez han estado suscritas a alguna revista. Esto permite conocer que si hay conocimiento de suscripción de revistas en el mercado, sin embargo no es duradero. Por parte existe un mayor porcentaje que nunca ha estado suscrito, y que se lo puede captar con estrategias y publicidad adecuadas.

3.5.5.9 ¿Con qué frecuencia compra usted las revistas?

Objetivo de la pregunta:

Determinar la frecuencia de compra de las revistas, es decir, poder conocer el tiempo en que los clientes regresan por una nueva revista.

Resultados:

Frecuencia	Porcentaje
Mensual	55,88%
Trimestral	21,47%
Semestral	9,71%
Anual	7,35%
Semanal	5,59%

Elaborado por: El Autor



Conclusiones:

El 55,88% de las personas encuestadas tienen el hábito de comprar las revistas mensualmente. Con este porcentaje se puede deducir que al lograr que un cliente potencial compre una revista de Ateneans S.A., este si esta satisfecho con el servicio y la calidad de la revista, regresará el mes siguiente.

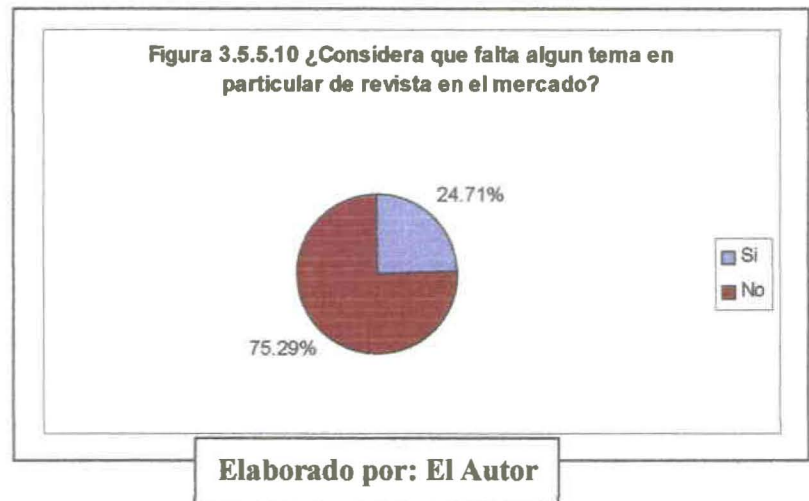
3.5.5.10 ¿Considera que falta algún tema en particular de revista en el mercado?

Objetivo de la pregunta:

Conocer si hay algún tema de revista que la gente necesite, es decir, determinar necesidades de las personas y el tema de revista que se podría importar.

Resultados:

Tabla 3.5.5.10	
Si	24,71%
No	75,29%
Elaborado por: El Autor	



Conclusiones:

Para el 75,29% de las personas encuestadas, en el mercado no hace falta ningún tema adicional de revista, sin embargo, el 24,71% de personas que mencionaron que sí falta y se referían a que no existen revistas de "valores".

3.5.5.11 En que lugar le gustaría encontrar las revistas para comprarlas con mayor comodidad?

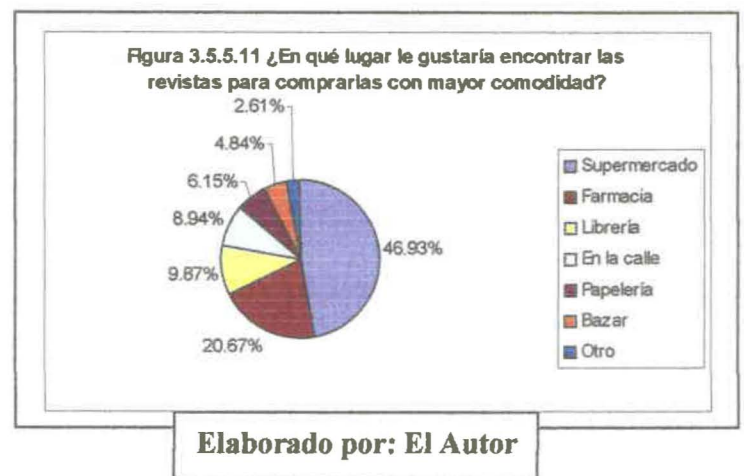
Objetivo de la pregunta:

Determinar el lugar para que los clientes puedan comprar las revistas de una manera más cómoda.

Resultados:

Lugar	Porcentaje
Supermercado	46,93%
Farmacia	20,67%
Librería	9,87%
En la calle	8,94%
Papelería	6,15%
Bazar	4,84%
Otro	2,61%

Elaborado por: El Autor



Conclusiones:

El 46,93% de las personas encuestadas prefiere comprar en un supermercado las revistas. De igual manera, el 20,67% desearía comprar las revistas en las farmacias. Como se explicó anteriormente, es indudable que las revistas se deberán vender en supermercados y farmacias.

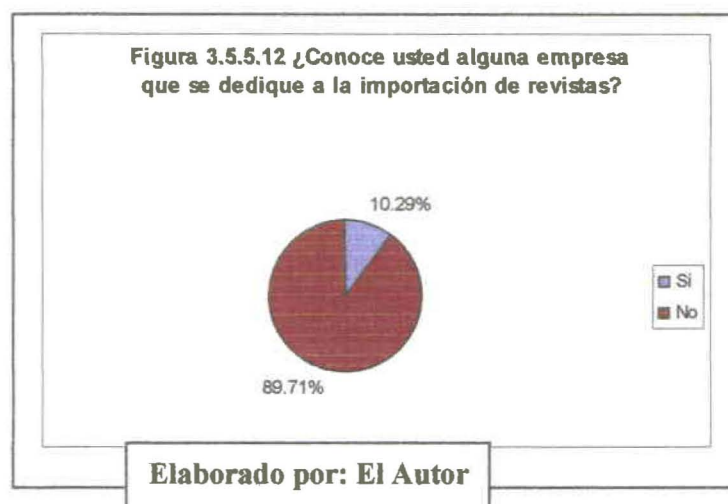
3.5.5.12 ¿Conoce usted alguna empresa que se dedique a la importación y distribución de revistas?

Objetivo de la pregunta:

Investigar si los clientes asocian a las revistas con la empresa que las importa, para que de esta manera se pueda utilizar este dato como argumento en la conformación de la oportunidad del negocio.

Resultados:

Si	10,29%
No	89,71%
Elaborado por: El Autor	



Conclusiones:

El 89,71% de las personas encuestadas no conoce el nombre de alguna empresa que se dedique a la importación y distribución de revistas, lo cual indica que las empresas actuales no han hecho ningún esfuerzo para que el

3.5.5.13 ¿Cuál es el precio que usted estaría dispuesto a pagar por una revistas similar a la que usted compró?

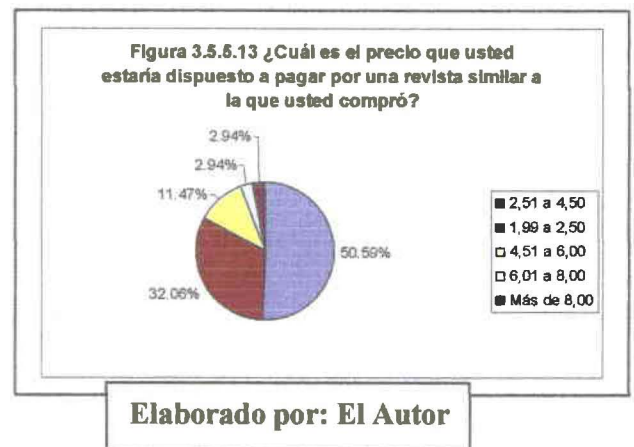
Objetivo de la pregunta:

Determinar el precio que las personas están dispuestas a pagar por una revista de cualquier tema.

Resultados:

Precio	Porcentaje
2,51 a 4,50	50,59%
1,99 a 2,50	32,06%
4,51 a 6,00	11,47%
6,01 a 8,00	2,94%
Más de 8,00	2,94%

Elaborado por: El Autor



Conclusiones:

Existe aceptación a pagar entre 2,52 a 4,50 dólares de los Estados Unidos de América por cada revista, lo cual se encuentra dentro del precio estimado para cada revista. Es importante conocer cuanto quiere pagar el mercado por las revistas, ya que con esta base se puede establecer el precio de venta.

3.5.5.14 ¿Cuál es la principal razón por la cual usted no ha comprado una revista?

Como se explicó anteriormente, las personas que contestaban "no" en la pregunta 4, pasaban directamente a la pregunta 14.

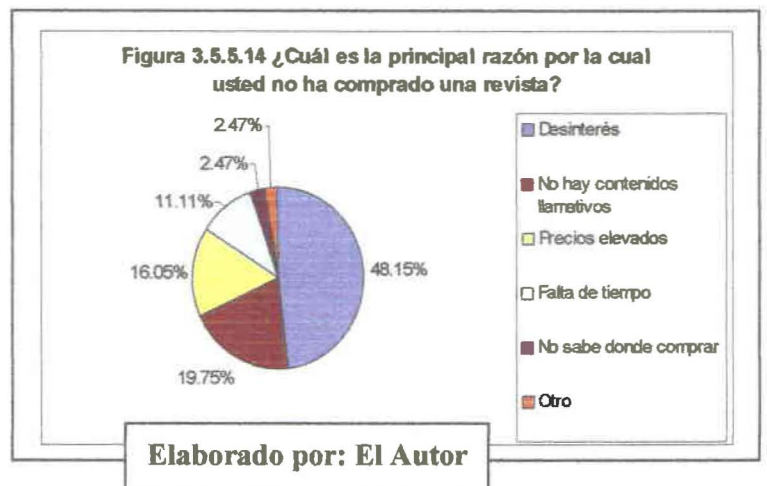
Objetivo de la pregunta:

Determinar los principales motivos de aquellas personas que nunca han comprado una revista, para poder conocer más de cerca las necesidades de los futuros clientes.

Resultados:

Razón	Porcentaje
Desinterés	48,15%
No hay contenidos llamativos	19,75%
Precios elevados	16,05%
Falta de tiempo	11,11%
No sabe donde comprar	2,47%
Otro	2,47%

Elaborado por: El Autor



Conclusiones:

El 48,15% de las personas que nunca han comprado una revista atribuyen a la falta de interés por las mismas el hecho de no comprarlas. Este indicador nos permitirá enfocar la publicidad y las promociones de la empresa, a despertar el interés de las personas por las revistas.

3.5.5.15 Ingreso promedio de su familia

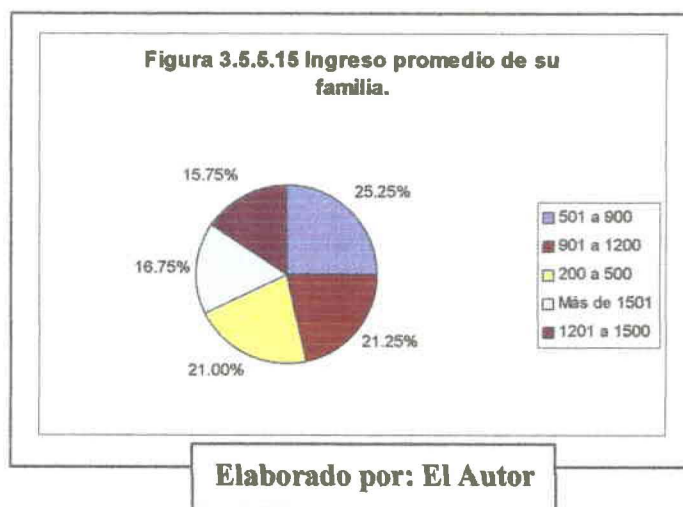
Objetivo de la pregunta:

Determinar el ingreso promedio de las familias encuestadas, para que de esta manera se pueda conocer que nivel socioeconómico tiene mayor tendencia a comprar revistas.

Resultados:

Rango de Ingresos	Porcentaje
501 a 900	25,25%
901 a 1200	21,25%
200 a 500	21,00%
Más de 1501	16,75%
1201 a 1500	15,75%

Elaborado por: El Autor



Conclusiones:

La base de la investigación de mercados se basó en las encuestas a personas cuyos ingresos promedios oscilan entre 200 a 1200 dólares mensuales. Lo cual permite conocer si las personas de ingresos bajos están dispuestas a gastar en las revistas.

3.5.5.16 Sexo

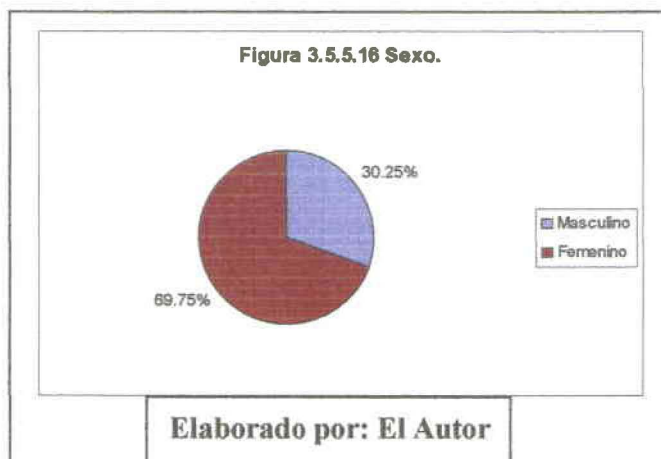
Objetivo de la pregunta:

Conocer si son los hombres o las mujeres quienes más entienden sobre revistas.

Resultados:

Sexo	Porcentaje
Masculino	30,25%
Femenino	69,75%

Elaborado por: El Autor



Conclusiones:

Las revistas son un producto dirigido especialmente para las mujeres, es por esta razón que el 68,75% de las personas encuestadas, pertenecen al género femenino. Sin embargo, no se descuidó la opinión de los hombres.

3.5.5.17 Rango de edad.

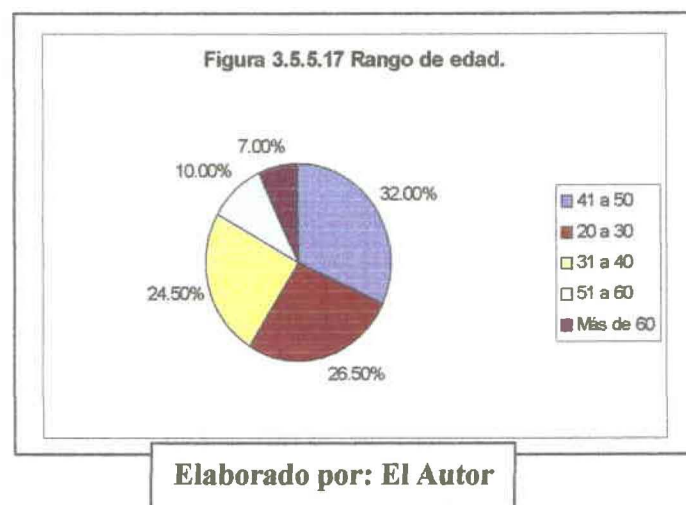
Objetivo de la pregunta:

Conocer el rango de edad de las personas encuestadas, para que de esta manera se puedan diseñar promociones para las mismas. No se puede entregar una promoción igual, a una mujer de 60 años que a una de 20.

Resultados:

Rango de edad	Porcentaje
41 a 50	32,00%
20 a 30	26,50%
31 a 40	24,50%
51 a 60	10,00%
Más de 60	7,00%

Elaborado por: El Autor



Conclusiones:

Las encuestas tuvieron como base a personas que oscilan entre los 20 hasta los 50 años.

3.5.5.18 Conclusión

Como conclusión de la Investigación de mercado realizada, se determina que la población quiteña es un mercado favorable para la comercialización de revistas. Existen diversos factores, entre los cuales se resalta el precio que están dispuestos a pagar, el tipo de revista, los hábitos de consumo de revistas, entre otros., los cuales demuestran que el mercado se encuentra abierto a comprar nuevos tipos de revistas.

3.6 Preguntas, resultados y conclusiones de las preguntas realizadas en las Entrevistas a los expertos.

A continuación se presenta las preguntas realizadas en la entrevista a los expertos se detalla sus respectivos objetivos y conclusiones.

3.6.1 Objetivo General

Determinar la existencia de un mercado idónea para la comercialización de revistas dirigida especialmente a expertos.

3.6.2 Objetivos Específicos

- Determinar si el negocio de las revistas se encuentra en crecimiento.
- Determinar el mercado objetivo.
- Determinar si las barreras de entrada son altas o bajas.

3.6.3 Propósito:

El propósito de la entrevista a los expertos es conocer desde el punto de vista de una profesional que trabaja en la industria de la importación y distribución de revistas, lo cual permite conocer la situación del mercado y su comportamiento.

3.6.4 Procedimiento:

Las entrevistas se las realizaron a dos profesionales que trabajan dentro de la industria de las revistas. Uno de ellos es el Ing. Xavier Oviedo, Subgerente de Oviedo Torres S.A. mientras que el otro profesional es el Ing. Enrique Salcedo quien ha trabajado 13 años como asesor en ventas en empresas como Ecuazeta y Disandes, dedicadas a la importación y distribución de revistas.

3.6.5 Formato:

Las preguntas realizadas a los expertos se detallan a continuación:

- 1) ¿Cómo cree usted que la sociedad quiteña percibe a las revistas?
- 2) ¿Cuál cree usted que es el tópicos de revista más vendido en el mercado?
- 3) ¿Qué tipo de revista cree usted que hacen falta en el mercado?
- 4) ¿Cuáles cree usted que son los principales factores que incitan a las personas a comprar revistas?
- 5) ¿A su criterio, quienes son los principales clientes que compran las revistas?
- 6) ¿Qué es lo primero que toman en cuenta los clientes al comprar una revista ?
- 7) ¿Considera que el negocio de la importación y distribución de revistas está creciendo o decreciendo? ¿ Porqué ?
- 8) ¿Considera usted que las barreras de entrada son bajas?
- 9) ¿Cree usted que en el mercado existen empresas líderes? ¿Porqué?

3.6.5.1 ¿Cómo cree usted que la sociedad quiteña percibe a las revistas?

Objetivo de la pregunta:

Conocer desde el punto de visto de un experto en la industria, como es el negocio de las revistas y cual es la aceptación del mercado a la misma.

Resultados de la pregunta:

Ambos expertos coincidieron en que las revistas tienen buena aceptación dentro del mercado quiteño, existe demanda en el mismo, hay exigencia por revistas de buena calidad y que el lugar en donde se exhiban las mismas determinará los resultados de venta.

Conclusiones:

Las revistas no son consideradas como un producto básico en la canasta, sin embargo, se puede conocer que en la población existe una costumbre de compra y de aceptación a las revista. Esto es favorable para la nueva empresa.

3.6.5.2 ¿Cuál cree usted que es el tópico de revista más vendido en el mercado?**Objetivo de la pregunta:**

Determinar cuales son los tópicos de revistas mas apreciados por el mercado.

Resultados de la pregunta:

Los principales tópicos de revistas que son apreciados por el mercado son: actualidad, manualidades, moda femenina y salud.

Conclusiones:

Se puede comprobar que los resultados obtenidos en la investigación de mercados son válidos ya que coinciden con las respuestas entregadas por los expertos.

3.6.5.3 ¿Qué tipo de revista cree usted que hacen falta en el mercado?**Objetivo de la pregunta:**

Determinar si existe algún tema requerido por los consumidores finales, y si este vacío es conocido por los expertos.

Resultados de la pregunta:

Los expertos especificaron que existe mucha oferta en el mercado y que casi todos los nichos se encuentran cubiertos, sin embargo, se mencionó que hay algunos nichos que podrían ser explotados en mayor magnitud, como son las revistas de moda masculina, deportes, familia y valores.

Conclusiones:

Las revistas de moda, actualidad, salud, decoración y manualidades se encuentran cubriendo a un mercado satisfecho, sin embargo, con el pasar de los años se puede incrementar la cantidad importada y se puede considerar los tópicos de revistas señalados por los expertos.

3.6.5.4 ¿Cuáles cree usted que son los principales factores que incitan a las personas a comprar revistas?

Objetivo de la pregunta:

Determinar desde el punto de vista de un experto cuales son los principales factores que incitan a las personas a comprar las revistas.

Resultados de la pregunta:

Los principales factores que inciden en la compra de las revistas van desde la portada y el color de las revistas, de igual forma el merchandising aplicado a la empresa es determinante para llamar la atención de los clientes finales.

Finalmente si el contenido cubre las necesidades de los clientes, estos compran las revistas.

Conclusiones:

Las revistas que serán importadas por Ateneans tienen colores atractivos. De igual forma el merchandising utilizado será esencial para alcanzar los objetivos establecidos. Finalmente el contenido de las revista cubrirá la necesidad existente en los clientes que requieren revistas de manualidades, decoración, moda femenina, salud y actualidad.

3.6.5.5 ¿A su criterio, quienes son los principales clientes que compran las revistas?

Objetivo de la pregunta:

Determinar si las mujeres son los principales consumidores finales de las revistas.

Resultados de la pregunta:

Los principales clientes son las mujeres y su rango de edad va desde los 15 años en adelante.

Conclusiones:

Se comprueba lo determinado en la investigación de mercados y se respalda el porque se considera a las mujeres como clientes finales potenciales.

3.6.5.6 ¿Qué es lo primero que toman en cuenta los clientes al comprar una revista ?

Objetivo de la pregunta:

Cuales son los factores de mayor importancia que los clientes consideran el momento de comprar una revista.

Resultados de la pregunta:

Lo primero que toman en cuenta son el precio, la portada y esencialmente el contenido de cada revista.

Conclusiones:

El precio es determinante el momento de realizar una venta, por lo cual se consolidan los resultados de la investigación de mercados en donde se determino que el precio que los clientes están dispuestos a pagar es de \$4,50.

3.6.5.7 ¿Considera que el negocio de la importación y distribución de revistas está creciendo o decreciendo? ¿ Porqué ?**Objetivo de la pregunta:**

Conocer la situación del negocio desde el punto de vista de los expertos.

Resultados de la pregunta:

Existieron dos posturas, uno de los expertos determinó que el mercado no está creciendo, mientras el otro argumento que existen algunos tópicos de revistas en los cuales el mercado crece. Estos son: manualidades, actualidad, moda femenina, entre otros.

Conclusiones:

El mercado crece en los nichos enfocados a las manualidades, actualidad y moda, lo cual se convierte en una oportunidad para la empresa.

3.6.5.8 ¿Considera usted que las barreras de entrada son bajas?**Objetivo de la pregunta:**

Determinar si los expertos consideran a las revistas como un negocio con barreras bajas o altas.

Resultados de la pregunta:

Las barreras de entrada son muy bajas sin no existen contratos de exclusividad con las editoriales.

Conclusiones:

Al trabajar con exclusividad con la editorial, la empresa asegura que las barreras de entrada de las revistas que ella importa subirán lo cual permitirá disminuir nueva competencia.

3.6.5.9 ¿Cree usted que en el mercado existen empresas líderes? ¿Por qué?

Objetivo de la pregunta:

Determinar liderazgo de alguna empresa actual dentro del mercado.

Resultados de la pregunta:

Ambos expertos coincidieron que la empresa líder en el Ecuador es Distribuidora Los Andes (Desandes).

Conclusiones:

La empresa líder es Desandes, y será enfocada como competencia potencial en un principio.

3.7 Conclusión

Las entrevistas con los expertos señalan que el mercado quiteño es un mercado favorable para la comercialización de revistas. Sin embargo, coinciden en que existe mayor oferta que demanda, lo cual, si no existen estrategias claras de marketing, puede convertirse en un problema para una nueva empresa.

3.8 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

El negocio de la venta de revistas en el Ecuador, se encuentra en una etapa madura lo cual perjudicaría a una nueva empresa de importación y distribución de revistas, sin embargo, apoyándose en la entrevista a los expertos, se puede afirmar que existen temas de revistas (Manualidades, Actualidad y Salud) que se encuentran en una etapa de crecimiento, lo cual es un buen indicador para determinar la oportunidad del negocio.

La investigación de mercados realizada, demuestra que los temas de revistas más apreciados por la ciudad de Quito son: manualidades, actualidad, decoración, moda, salud y noticias, lo cual junto a las entrevistas con los expertos se determina la existencia de una oportunidad de negocio en la importación y distribución de revistas de manualidades, salud, actualidad y decoración y moda. De igual manera, existen otros temas que buscan satisfacer determinados nichos de mercados, como son el caso de las revistas de cocina, moda masculina, deportes, entre otras.

Las suscripciones son una herramienta no explotada por las empresas actuales, y que en un largo plazo se convertirá en la razón de ser de la nueva empresa.

El potencial de diversificación del negocio es elevado, puesto que se podría ampliar hacia negocios como:

1. Cursos de Manualidades: "Café manualidades"
2. Venta de CDS, que contengan temas varios, como manualidades, moda, salud, entre otros.
3. Venta de los materiales para realizar las manualidades.
4. Venta de productos naturales.
5. Librería.

La empresa podría experimentar una integración hacia atrás, ya que podría realizar alianzas estratégicas con alguna editora nacional para publicar revistas de calidad propias.

El potencial para generar utilidades es elevado, puesto que como se trabaja mediante un contrato de exclusividad con el proveedor internacional, es decir, la empresa Ateneans se convertirá la única autorizada para comercializar las revistas en el Ecuador, entonces los márgenes de utilidad serían elevados.

Capítulo 4

La Empresa

Para poder organizar una empresa se debe iniciar describiendo a la misma. En el siguiente capítulo se describe a la nueva empresa Ateneans S.A.

4.1 EL NEGOCIO

Una vez analizado el comportamiento del mercado, el negocio se define de la siguiente manera: Es la importación y distribución exclusiva de revistas para personas de clase media-baja, media, media alta y alta de la ciudad de Quito. Las ventas se realizarán a través de intermediarios y en el largo plazo se pretende realizar las ventas mediante suscripciones.

4.2 VISIÓN

Liderar, posicionarse y consolidarse en el 2015 como la principal empresa a nivel nacional dedicada a la importación y distribución de revistas, siendo reconocida por su prestigio en la atención postventa a nuestros clientes, de quienes buscamos satisfacer sus necesidades y cubrir con las revistas sus diferentes intereses durante sus tiempos libres.

4.3 PROPÓSITO EMPRESARIAL

Determinar y satisfacer las necesidades de las personas entregando revistas de interés y calidad, para que de esta manera cubran sus diferentes intereses durante sus tiempos libres y además otorgar un servicio personalizado postventa.

4.4 DESCRIPCIÓN VIVIDA

Convertirse en la principal empresa importadora y distribuidora de revistas a nivel nacional, logrando que "Atenea S.A."¹ sea sinónimo de revista y las personas conviertan a las mismas en sus principales anhelos y para que de esta manera las aprovechen en sus ratos libres.

4.5 MISIÓN

Somos una empresa que se dedica a la importación y distribución de revistas de actualidad, manualidades, salud, decoración y moda: se diferencia de la competencia ya que nuestro principal objetivo es alcanzar el mayor grado de satisfacción de nuestro consumidor final a través de un canal de comunicación directo y eficaz.

4.6 OBJETIVOS

4.6.1 Objetivos corporativos

- Brindar al mercado un servicio postventa el cual haga sentir importante y satisfecho a cada uno de los clientes.
- Liderar y consolidar a la empresa como la más importante del país, en lo referente a la importación y distribución de revistas.
- Entregar al mercado revistas de calidad tanto de contenido como de presentación, para que de esta manera se posicionen cada una de ellas como las más importantes del país.
- Lograr que cada uno de nuestros clientes sienta la necesidad de comprar una revista para satisfacer cada uno de sus anhelos.

¹ Nombre de la empresa: Ateneans S.A.

4.7 VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA

La cultura organizacional de la empresa estará enfocada en crear un ambiente sano de trabajo y desarrollo personal y profesional de cada uno de los empleados. Para esto, se fomentarán valores corporativos, los cuales son descritos a continuación.

Los valores corporativos de la empresa ayudarán a que cada uno de los empleados alcance su mayor desarrollo para con la empresa y con la comunidad en general, logrando así su reconocimiento.

4.7.1 Responsabilidad

La responsabilidad se basa en las “Funciones o resultados que se le adjudican a un actor en virtud del papel o rol que juega en un proyecto o actividad”² Los empleados de la empresa deben mantener ante todo el sentido de responsabilidad.

4.7.2 Lealtad

La lealtad es la “Fidelidad./Cumplimiento con nobleza y sin reservas de una obligación o de un pacto./Buena fe./Hombria de bien./Honradez y rectitud en el proceder./ Legalidad./Verdad, realidad”³

Los empleados deben realizar las tareas cotidianas de la empresa sintiendo siempre la entrega a la empresa.

4.7.3 Honradez

“Una persona es honrada cuando **armoniza las palabras con los hechos**. Entonces es una persona con identidad y coherencia, con motivos para estar muy orgullosa de ella misma.”⁴ Considerando a la honradez como un valor básico en la sociedad, todo empleado deberá fomentarla y aplicarla en cada actividad diaria de la empresa.

² <http://www.google.com.ec/search?hl=es&lr=&oi=defmore&defl=es&q=define:Responsabilidad>

³ <http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=define%3ALealtad&btnG=B%C3%BAsqueda&meta=>

⁴ <http://www.xtec.es/~lvallmaj/passeig/val6hon2.htm>

4.7.4 Cooperación

El trabajo en equipo debe ser básico en la empresa, para que de esta manera se conforme un grupo de personas capaces de complementarse las unas a las otras y de esta manera todos buscar el cumplimiento de la visión de la organización.

4.7.5 Respeto

El respeto "como virtud, es la justa apreciación de las excelencias morales de una persona y el acatamiento que por tal causa se le hace.

El respeto a uno mismo y a los demás exige proceder de acuerdo con la condición y circunstancias de uno y otros, y siempre partiendo de la consideración y valoración de la dignidad de la persona humana."⁵

El respeto es un valor indispensable en el día a día de las actividades de la empresa.

4.8 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS POR ÁREAS

4.8.1 MARKETING Y VENTAS

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS
Posicionamiento de la Empresa en la mente del consumidor final, equivalente al 10% de recordación.	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad agresiva en la radio. - Controlar el posicionamiento de la empresa en el mercado. - Promocionar en el largo plazo con la entrega gratis de revistas (Suscripciones) - Entrega de revistas de muestras en lugares donde las personas tienen que esperar. (Sala de esperas) - Utilización de la radio y TV, sin embargo, la segunda opción se la realizará cuando exista un adecuado nivel de utilidades. - Entrega de papeles volantes, para dar a conocer el nombre de la empresa.
Conocer las nuevas demandas del mercado.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación de Mercados.
Explotar las necesidades de las personas determinadas en la investigación de mercados.	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar la radio y la TV para transmitir a la población la necesidad. - Investigación de Mercados

⁵ <http://www.google.com.ec/search?hl=es&lr=&oi=defmore&defl=es&q=define:RESPETO>

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS
Mantener el mismo volumen de venta de revistas durante los primeros 5 años.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Se venderá por medio de suscripciones. - Se venderá por medio de intermediarios de diferentes categorías. - Se implementará una venta por medio del vendedor. - En el largo plazo se creará o realizará una alianza estratégica con una editorial.
Establecer una cuota mínima de venta a la fuerza de venta, igual a 2200 revistas mensuales.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de un software para controlar la tarea de los vendedores. - Establecer políticas de venta para alcanzar una ideal organización entre el Jefe de Ventas y el Vendedor.
Lograr la satisfacción en cada uno de los clientes de la empresa, tanto el Intermediario como el consumidor final.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Se asignará un vendedor a cada cliente mayorista para que realice un correcto seguimiento de las ventas de cada uno de los establecimientos y determinar el mercado que compra en ese lugar. - Contacto con los consumidores finales a través de las suscripciones. - Reuniones esporádicas con los intermediarios para conocer posibles mejoras del servicio. - Visita del Jefe de Ventas a los mejores intermediarios de la empresa.
Implementar una adecuada logística de distribución.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan para la distribución de las revistas. - Establecer un orden de importancia de clientes, para su distribución.
Incrementar en un 10% la captación de nuevos intermediarios.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Una adecuada estrategia PUSH⁶. - Una adecuada estrategia PULL⁷.

⁶ Estrategia para ingresar un determinado producto a un intermediario.

⁷ Estrategia para lograr que el consumidor final se acerque al intermediario a comprar un determinado producto.

4.8.2 COMPRAS

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS
Realizar un control constante de los productos en Stock para evitar faltantes	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar un mínimo de revistas en la bodega antes de realizar un nuevo tramite de importación. - Utilización de inventarios F.I.F.O. - Selección de revistas obsoletas para su no comercialización y posible devolución a la editorial.
Buscar nuevas revistas	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Contactos internacionales adecuados de promoción de nuevas revistas. - Control vía Internet de las editoriales para conocer nuevas publicaciones. - Búsqueda por Internet de nuevas revistas.
Mejorar la Logística de entrada de las revistas	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Facturación de las revistas importadas. - Codificación de las revistas. - Comunicación con el área de ventas para dar a conocer el número de revistas disponibles para su comercialización.
Aumentar el número de revistas importadas en un 5% anual.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Importar nuevos temas de revistas importadas. - Incrementar las ventas de las revistas existentes.

4.8.3 RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS	PERÍODO	ESTRATEGIAS
Implementar un sistema eficiente para la selección de nuevo personal.	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de una hoja con los perfiles del posible empleado. - Un mayor control con lo referente a un puesto en Ventas, ya que se tiene mayor rotación de personal. - Descripción de cada puesto de trabajo. - Reuniones con el gerente de Recursos Humanos y el gerente del área en que se tiene la vacante.
Lograr fidelidad y compromiso de los empleados para con la empresa.	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> - La capacitación a los vendedores se la debe realizar semestralmente mediante distintos cursos. - La capacitación a los empleados en general, se la realizará anualmente. - Los programas de capacitación comprenderán temas de liderazgo, trabajo en equipo, técnicas de venta, servicio al cliente, atención al cliente, entre otras. - Para los vendedores la motivación se la realizará mediante las comisiones. - Para los empleados de la empresa, se motivará con la entrega de Bonos de cumplimientos de objetivos, los mismo que serán evaluados por la gerencia general. - Brindar estabilidad laboral. - Abrir un canal de comunicación entre los ejecutivos de la empresa y los empleados.
Minimizar el tiempo de adaptación de los nuevos empleados a la empresa.		<ul style="list-style-type: none"> - Se realizarán 2 semanas de inducción al personal nuevo. - La inducción será realizada por los directores de las diferentes áreas, con la finalidad que el nuevo empleado conozca al negocio en el menor tiempo posible.

4.8.4 FINANCIEROS

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS
Lograr un crecimiento del 10% de las utilidades durante los primeros 3 años	Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de cronogramas de cumplimiento de objetivos. - Establecer una cuota de venta anual para el departamento de Ventas.
Destinar el 3% de las utilidades a Marketing	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación de un plan por parte del área de Marketing para el uso de las utilidades.
Lograr un margen de utilidad por cada revista superior al 20%	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - La cantidad de revistas importadas deberá incrementarse dependiendo de la demanda del mercado. - Negociar con las editoriales un contrato de exclusividad, con un incremento anual de la cantidad de revistas importadas.
- Controlar que los gastos variables no excedan al 30% de las utilidades.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un plan de gastos mensual, para evitar cualquier exceso.

4.9 POSICIÓN ESTRATÉGICA

4.9.1 ¿Qué se venderá?

Se venderán revistas de manualidades, moda, salud, actualidad, noticias y decoración de buena calidad y a un precio cómodo, el cual se encuentra respaldado por la investigación de mercado.

Las revistas de Manualidades buscan satisfacer la demanda de mujeres que acuden a este tipo de revistas para mantenerse activas y desarrollar diferentes tipo de adornos.

Las revistas de noticias, salud y actualidad busca satisfacer la demanda de las personas que trabajan en distintas empresas y desean mantenerse al día en los distintos ámbitos de la actualidad, salud y noticia tanto local como internacional.

Las revistas de moda busca satisfacer la demanda la aquellas mujeres que buscan los últimos diseños, es decir, el último grito de la moda.

4.9.2 ¿A Quienes se venderá?

Las revistas de Manualidades y moda se venderán especialmente a las mujeres que se encuentran comprendidas en una edad desde los 40 hasta los 70 años aproximadamente, las mismas que pertenecen a la clase media-alta, media y media-baja.

Las revistas de noticias se dirigirán a los ejecutivos, y personal de las distintas empresas cuyas necesidades son las de informarse de los acontecimientos tanto nacionales como internacionales.

Las revistas de salud y actualidad se enfocará en todo tipo de personas interesadas en estos temas, ya sean mujeres (mayor proporción) y hombres. El rango de edad varía desde los 30 a 70 años, pertenecientes a una clase media-alta, media y media-baja.

4.9.3 ¿Cómo se venderá?

Existirán dos formas de venta de las revistas:

Se utilizarán intermediarios, que van desde un supermercado hasta un puesto de revistas en la calle.

La otra forma de venta se la realizará gracias a la venta por suscripciones.

4.10 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

En la figura 4.1 se muestra la cadena de valor de la empresa.

Figura 4.1

Cadena de Valor de la Empresa: Ateneans S.A.								
Editorial	Transporte Marítimo: España-Ecuador	Llega la mercadería al Puerto de Guayaquil.	Los tramites de desaduanización son realizados mediante una empresa importadora:"S.E.R.O"	Retiro de la mercadería en la empresa SERO en la ciudad de Quito	Codificación de la mercadería en Ateneans: Ingreso a Inventario	Distribución de la Mercadería a los Intermediarios	Venta al Consumidor Final en los diferentes puntos de venta (Intermediarios).	Consumidor Final

Elaborado por: El Autor

4.11 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

4.11.1 Ambiente organizacional

El ambiente organizacional será fundamental en la empresa, puesto que una de las principales áreas de la empresa es la de ventas, y para lograr un excelente desenvolvimiento de los vendedores, se debe establecer un adecuado sistema organizacional y de incentivos.

4.11.2 Los incentivos

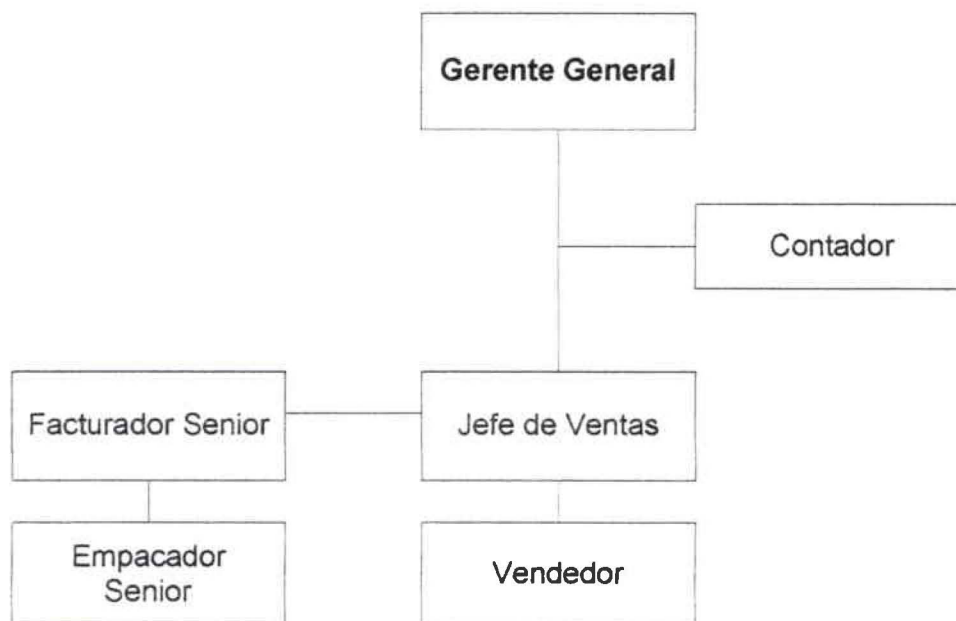
Para los vendedores, se les entregará una comisión por factura cobrada la misma que varía dependiendo si la venta se la realiza directamente al consumidor final, o a un intermediario. En este caso dependerá exclusivamente del volumen de venta del mismo.

4.11.3 Cultura Organizacional

Al ser una empresa nueva en el mercado, se debe posicionar paulatinamente. Es por esta razón que se considera correcto empezar con un número bajo de empleados quienes tienen la misión de sembrar las bases de la nueva empresa.

4.12 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Figura 4.2



Elaborado por: El Autor

4.12.1 Gerente General

Al ser Ateneans S.A. una empresa pequeña y en crecimiento, el gerente general cumplirá diversas funciones, las cuales van desde Recursos Humanos,

4.12.2 Jefe de Ventas

Este cargo se encargara de lo relacionado a las compras de la mercadería, al control de inventario (Stock), análisis del cumplimiento de los objetivos de venta y supervisor de las tareas realizadas por el vendedor.

4.12.3 Vendedor

El vendedor será el encargado de realizar el análisis de venta de cada uno de los clientes actuales, búsqueda de nuevos intermediarios, atención a los intermediarios, supervisar la entrega de la mercadería por parte del facturador y empacador señor.

4.12.4 Facturador Senior

Es el encargado de realizar las notas de entrega de la mercadería que es enviada a los intermediarios.

4.12.5 Empacador Senior

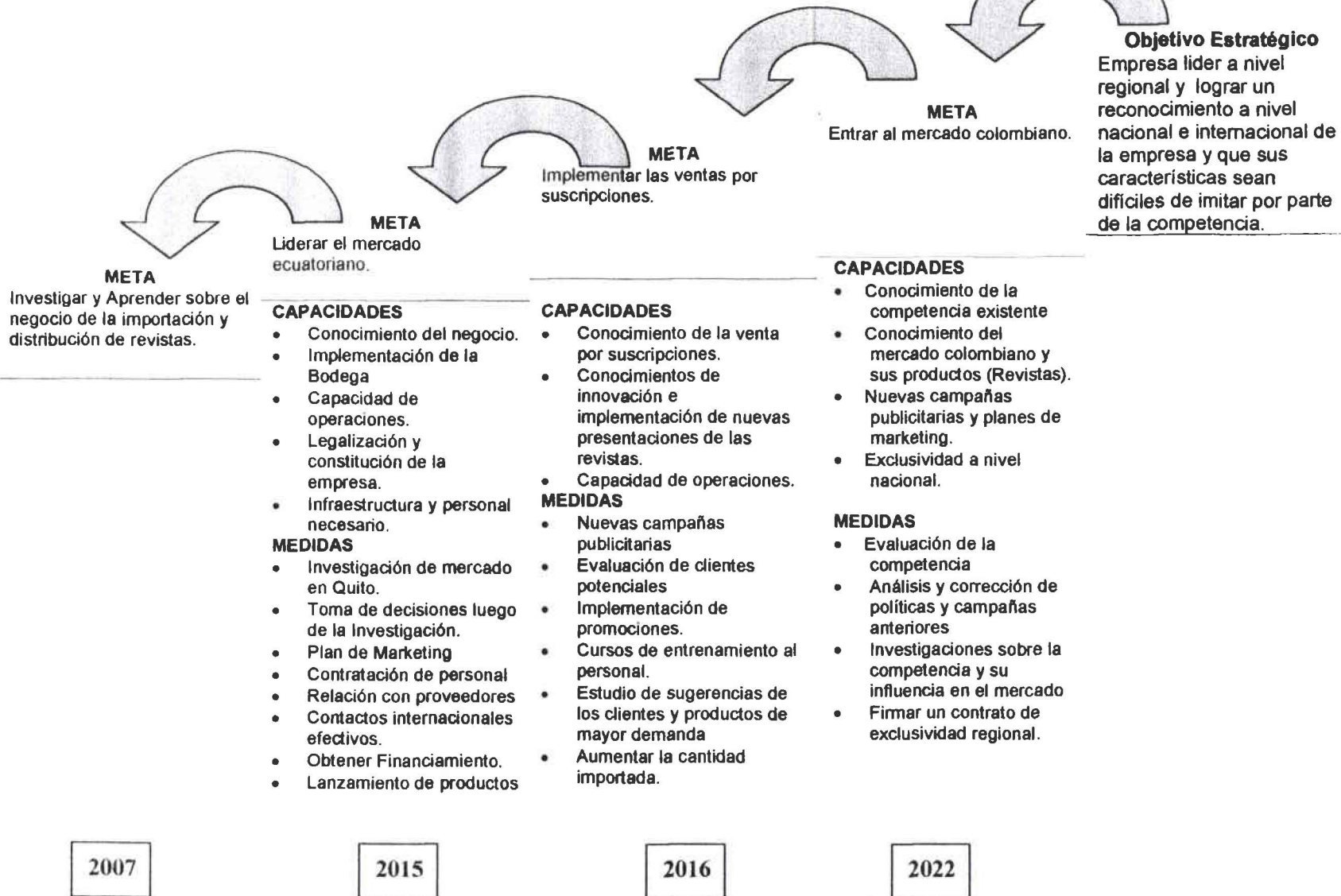
Encargado de empacar las revistas que constan en las notas de entrega. Además, el tiempo en el cual no realice las tareas señaladas anteriormente, realizará tareas de mensajero y chofer del vehículo de la empresa.

4.12.6 Contador

El contador de la empresa firmará un contrato de prestación de servicios profesionales contemplado en el artículo 1941 del código civil, el mismo que se sujeta a las disposiciones especiales de los artículos 1931, 1932,

1933 y 1936 del mismo código. El valor a pagar al contador será de \$200,00 por Balance entregado.

4.13 ESCALA ESTRATÉGICA



Capítulo 5

Plan de Marketing

Al encontrarse el mercado de las revistas en un estado maduro¹, se debe elaborar un acertado plan de marketing para alcanzar la mayor atención de los clientes y utilizar los mejores canales de distribución. En el siguiente capítulo se detallarán características básicas del plan.

5.1 Análisis de la Situación Actual

La economía ecuatoriana se encuentra sufriendo diferentes reacciones debido a algunos factores económicos, políticos, culturales, entre otros, de los cuales se analizarán los que mayor repercusión tienen sobre el negocio de la importación y distribución de revistas.

Dentro de los factores económicos de mayor importancia que afectan al negocio de la importación de revistas se encuentran:

¹ Se determinó que el mercado se encuentra maduro debido a las entrevistas con los expertos.

Los aranceles tienen una influencia considerable dentro del negocio, ya que de estos depende el PVP², y por consiguiente el margen de utilidad que manejará la empresa en sus productos. Un incremento de la tasa de aranceles provocará una reacción en cadena que va desde el incremento de precios hasta una reducción en la demanda del producto.

El tipo de cambio afecta en igual proporción que los aranceles, puesto que la pérdida de valor de la moneda local (Dólar), ocasionará una reducción del número de productos que se pueden importar por una determinada cantidad de dinero. Esto a su vez ocasiona el incremento de los precios unitarios por lo cual el primer perjudicado es el cliente.

Por su parte, existen factores políticos como:

La inestabilidad política en el país durante los últimos años ha generado una incertidumbre general por parte de los inversionistas extranjeros, quienes no ven al Ecuador como un país de inversión segura. Esto afecta al negocio puesto que las importaciones se las realizarán con pago inmediato y no a crédito, lo cual ayudaría considerablemente a la empresa.

De igual manera existen factores culturales que afectan el negocio como:

Según artículo publicado por Dinero, el Ecuador es un país novelero ya que dentro de él se pueden comercializar productos que no se venden en otros países de la región. Esto es importante para la empresa, ya que dentro de los objetivos del plan de marketing se puede explotar la novelería de las personas.

² Precio de Venta al Público

De igual manera se debe tomar en cuenta que el avance tecnológico que existe en la actualidad puede eliminar la necesidad de comprar revistas, ya que las mismas podrían ser encontradas en el Internet. Sin embargo la investigación de mercados encuentra un mercado que requiere y compra las revistas físicamente.

5.1.1 Objetivos del Plan

a. Objetivos en Términos de Volumen de Ventas

- ✓ Alcanzar un crecimiento en las ventas de un 4,54% anual durante los primeros 5 años.

b. Objetivos en Términos de Rentabilidad

- ✓ Alcanzar una utilidad del 39,32% por revista vendida mediante los intermediarios.

c. Objetivos en Términos de Fidelidad

- ✓ Alcanzar una tasa de recordación del 10% en el primer año.

d. Objetivos en Términos de Productos

- ✓ Mantener una venta uniforme de los productos iniciales durante los primeros cinco años para poder renovar el contrato de exclusividad con la editorial.

e. Objetivos en Términos de Intermediarios.

- ✓ Incrementar en un 20% el número de intermediarios nuevos (mayoristas) durante los primeros 2 años.

5.2 Segmentos de Mercado

Los análisis en cuanto a perfiles, deseos, necesidades, hábitos, actitudes y papeles de compra de los consumidores se obtuvieron de la investigación de mercado y son dados a conocer a continuación.

5.2.1 Perfil del consumidor

El segmento de mercado al cual están dirigidas las revistas de manualidades, decoración, moda, noticias, cocina y actualidad son para las personas de clase social media-baja, media, media alta y alta, de entre 30 años en adelante de la zona de Quito. El precio unitario que manejarán las revistas será bajo el promedio del que maneja la competencia (\$5.00), el cual es de \$4,80, por lo cual la mayoría de la población tendrá acceso a las mismas. Este precio se obtuvo de la investigación de mercado, y se espera corroborarlo en el análisis financiero.

5.2.2 Deseos y necesidades del consumidor

Tomando como base los resultados obtenidos en la investigación de mercados, podemos determinar que el consumidor:

a) Tema de revista preferido por el mercado:

1. Actualidad
2. Salud
3. Manualidades
4. Noticias

b) Precio que están dispuestos a pagar:

El precio que están dispuesto a pagar los clientes según los resultados obtenidos en la investigación de mercado oscilan entre 2,50 a 4,50 dólares.

5.2.3 Hábitos de uso y actitudes del consumidor

Tomando como base los resultados obtenidos en la investigación de mercados, podemos determinar que el consumidor:

a) Compran las revistas en:

1. Supermercados
2. Librerías
3. Farmacias

b) Frecuencia de compra de las revistas:

La frecuencia de compra es mensual.

5.3 Mercado

El universo total de personas de Quito es de 974.579 personas, sin embargo para el cálculo del tamaño de la muestra solamente se utilizaron las personas que pertenecen a la P.E.A³ cuya cifra es de 697.998 personas.

5.3.1 Etapa de Demanda

Con respecto a la demanda de revistas, la misma se encuentra en una etapa madura, sin embargo, existen temas de revistas como las manualidades, salud, actualidad y noticias que recién empiezan a mostrar su apogeo en el mercado y se podrían catalogar como que se encuentran en una etapa de crecimiento.

5.3.2 Estacionalidad

Según la investigación de mercados realizada se determina que la gente tiene menor propensión a la compra de revistas, durante la época de vacaciones de sus hijos, por lo cual se deberán preparar planes de contingencia internos para evitar que esto afecte a la empresa.

³ Población Económicamente Activa

5.3.3 Competidores

Las empresas competidoras dentro de la importación de revistas son: Disandes, Ecuazeta, Oviedo Torres, OTDA, Quili, Grupo Vistazo y Promoselect.

Considerando a las empresas con mayor experiencia en el mercado a Disandes, Oviedo Torres y Grupo Vistazo.

Disandes tiene como producto estrella las revistas de actualidad, como Vanidades, Hogar, Buen Hogar entre otras. Por su parte Grupo Vistazo de igual manera tiene como producto estrella revistas de actualidad, lo cual permite tener una idea del tipo de producto que comercializan en el mercado.

Las empresas mencionadas anteriormente tienen un posicionamiento mínimo en la mente del consumidor. Esto se vio reflejado en la investigación de mercados. Es por esta razón que Ateneans aprovechara este vacío y se posicionara convirtiéndose en la primera opción del consumidor final.

5.3.4 Segmentación del mercado por categorías de productos

El segmento de revistas incluye:

- Revistas de actualidad
- Revistas de salud
- Revistas de manualidades
- Revistas de noticias
- Revistas de moda femenina

5.3.5 Segmentación de mercado por clases sociales

La gente que más consume estos productos, según la investigación de mercados realizada anteriormente se divide en dos:

- Personas de clase media-baja.
- Personas de clase media.
- Personas de clase media-alta.
- Personas de clases alta.

5.4 Procedimiento de ventas

Los procedimientos para la venta de las revistas consiste en colocar las mismas en diferentes lugares comerciales, entre los cuales se pueden considerar como más importantes aquellos que resultaron de la investigación de mercados, es decir, supermercados, farmacias, librerías, en la calle y bazares.

Se entregarán revistas gratis a los lugares en donde las personas deban esperar, como por ejemplo sala de espera de los consultorios entre otros.

5.4.1 Logística de mercado

Una vez recibidas las revistas importadas, se procede a su inmediata distribución a nivel de Quito utilizando transporte propio de la empresa.

5.5 ESCENARIOS DE VENTAS

5.5.1 Escenario pesimista

Con el escenario pesimista se fijó una venta del 65% del total de las revistas. Es decir existiría un sobrante de 14000 revistas, las mismas que no serían pérdida debido a que la editorial las acepta como devolución.

Tabla 5.1				
Escenario Pesimista de Ventas				
Ano	Cantidad importada anual	P.V.P ⁴	Sobrante (35%)	Total Ventas
2007	40000	\$4.80	14000	\$124,800.00
2008	42000	\$4.80	14700	\$131,040.00
2009	44100	\$4.80	15435	\$137,592.00
2010	46305	\$4.80	16207	\$144,470.40
2011	48620	\$4.80	17017	\$151,694.40
Elaborado por: El Autor				

5.5.2 Escenario normal

Con el escenario pesimista se fijó una venta del 75% del total de las revistas. Es decir existiría un sobrante de 10000 revistas, las mismas que no serían pérdida debido a que la editorial las acepta como devolución.

Tabla 5.2				
Escenario Normal de Ventas				
Ano	Cantidad importada anual	P.V.P	Sobrante (25%)	Total Ventas
2007	40000	\$4.80	10000	\$144,000.00
2008	42000	\$4.80	10500	\$151,200.00
2009	44100	\$4.80	11025	\$158,760.00
2010	46305	\$4.80	11576	\$166,699.20
2011	48620	\$4.80	12155	\$175,032.00
Elaborado por: El Autor				

⁴ El PVP se calculo en el capitulo 6, dentro del análisis financiero.

5.5.3 Escenario optimista

Con el escenario pesimista se fijó una venta del 85% del total de las revistas. Es decir existiría un sobrante de 6000 revistas, las mismas que no serían pérdida debido a que la editorial las acepta como devolución.

Tabla 5.3				
Escenario Optimista de Ventas				
Ano	Cantidad importada anual	P.V.P	Sobrante (15%)	Total Ventas
2007	40000	\$4.80	6000	\$163,200.00
2008	42000	\$4.80	6300	\$171,360.00
2009	44100	\$4.80	6615	\$179,928.00
2010	46305	\$4.80	6945.75	\$188,924.40
2011	48620	\$4.80	7293	\$198,369.60
Elaborado por: El Autor				

5.6 Aspectos Legales

5.6.1 Impuestos

Las revistas no tienen que pagar el impuesto al valor agregado (IVA), por lo que en sus P.V.P no se incrementa este porcentaje que es del 12%.

5.6.2 Registro de la marca

El nombre de la empresa es Ateneans S.A. y debe estar registrada en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Los procedimientos son los siguientes y se hacen a través de un abogado:⁵

- 1) Estudio de Factibilidad de Marca: informe que le permitirá evaluar las posibilidades de autorización del registro de marca en Ecuador
- 2) Solicitud de Registro de Marcas: Presentación y tramitación de la Solicitud de Registro de Marcas ante la Oficina de Marcas de Ecuador.
- 3) Título de Propiedad de Registro: Gestiones finales con el objeto de obtener el Título de Marca Registrada. Este servicio incluye vigilancia de Marcas

5.7 Posicionamiento del producto

Ateneans será la única empresa que establezca un canal directo de comunicación entre la empresa distribuidora y el consumidor final, utilizando distintos canales de distribución que son los clientes mayoristas.

El título de cada revista será asociado con la empresa, y dentro la misma se presentará un cupón de descuento para su próxima compra siempre y cuando se llame a la empresa a proporcionar los datos necesarios.

Existen diferentes factores que permitirán a las revistas de Ateneans el sobresalir con respecto a las revistas de la competencia, estos son calidad, presentación, exhibición, variedad y el más importante, servicio personalizado postventa.

⁵ Fuente: <http://www.marcaria.com/Ecuador/marcas/ecuador-marcas-buscar-registro-marcas-ecuador.htm>

Tabla 5.4	
Posicionamiento de los principales competidores	
Empresa	Posicionamiento
Disandes	Revistas económicas, variedad
Oviedo Torres	Experiencia en el mercado
Ecuazeta	Variedad
Quili	Revistas de manualidades

Fuente: Elaborada por autor.

Al no tener las revistas la marca de la empresa, lo que se quiere lograr es que el consumidor final distinga a la empresa importadora Ateneans al leer el nombre de la revista y los colores de la empresa. Al trabajar con exclusividad con la editorial, muchos consumidores asociaran a la editorial con la empresa.

Lo usual por parte de los distribuidores de revistas, es mostrar una diferenciación por producto y por su exhibición dentro de los locales de los intermediarios, comunicando a los clientes la diferencia entre una revista y otra. El ingresar con precios más asequibles es el objetivo de posicionamiento de la empresa cuando esta recién ingresa al mercado. El posicionamiento que quiere alcanzar es que el cliente final que ingrese a los locales de los intermediarios, pueda reconocer de manera inmediata las revistas que distribuye Ateneans. El objetivo del reconocimiento es penetrar en el mercado quiteño y lograr un vínculo con el consumidor final.

5.7.1 Características de las campañas

Las campañas se desarrollaran de una manera diferente a la habitual, puesto que las empresas actuales no tienen una agresiva campaña de publicidad. La nueva empresa utilizará diferentes medios de comunicación, que van desde la radio, hojas volantes hasta una propaganda en la TV.

5.7.2 Promoción de ventas

Las promociones hacia el consumidor se centran básicamente en los siguientes recursos:

- Descuentos hacia mayoristas.
- Descuento por el envío de los datos del cliente a la empresa.

5.7.3 Relaciones públicas

Las empresas que importan y distribuyen revistas utilizan de manera constante esta herramienta, ya que visitan a sus clientes intermediarios de manera constante para promocionar sus productos, obtener sugerencias, y hacer seguimientos continuos de todos sus potenciales clientes.

5.8 Historia

Ateneans nace con el motivo de mejorar el servicio a aquellas personas que tienen el hábito de comprar revistas. Las empresas actuales no han tomado ninguna medida que se encuentre orientada al servicio postventa, por lo cual este vacío que aproximadamente abarca el 89.71% de la población. Esto se obtiene de la investigación de mercados en la cual se incluye si conoce alguna empresa actual en el mercado. Al ser la respuesta "no" la predominante, podemos entender que existe una falta total de servicio postventa.

Las conclusiones respecto a las características a las que se llegaron al momento de crear la empresa fueron las siguientes:

- Cubrir el vacío dejado por las empresas actuales en lo referente al servicio postventa de revistas.
- Las revistas cubrirán las diferentes necesidades existentes en el mercado.
- Crear una empresa a la cual se la relacione directamente con revistas.

La investigación tuvo como puntos principales definir lo siguiente:

- Evaluación de los hábitos de compra de revistas en personas de las diferentes clases sociales, y sus necesidades no satisfechas.

5.8.1 Ciclo de vida y estrategia de marketing

Durante el primer año se realizará la introducción de las diferentes revistas en el mercado quiteño, en donde se lo comercializará mediante la utilización de intermediarios. La estrategia de marketing más adecuada este producto será el posicionamiento que la empresa tenga en la mente de los consumidores, estimulándolos a experimentar con esta nueva empresa sus diferentes necesidades en revistas.

5.8.2 Características

- Ateneans es una empresa que ofrecerá al mercado distintos tipos de revistas, las cuales buscan satisfacer las necesidades del mismo. Las revistas que se importarán son de diferentes temas, de entre las cuales destacan:

Actualidad, manualidades, salud, noticias, moda femenina, entre otras.

5.8.3 Beneficios para el consumidor

Los principales beneficios que Ateneans brindará al mercado son:

- *Beneficio básico:* Tener una empresa que tenga las revistas que los clientes necesitan y a su vez un canal directo de comunicación con la misma.
- *Producto real:* Revistas
- *Producto ampliado:* Revistas de manualidades, actualidad, decoración, moda femenina y noticias.
- *Investigaciones realizadas:* La investigación realizada se basa en las encuestas y entrevistas a los expertos descritas en el capítulo 3.

5.8.4 Nombre de la empresa

La empresa tendrá como nombre: Ateneans, en honor a la diosa griega atenea; diosa de la inteligencia, intelectualidad y la superación de los hombres.

5.8.5 Lista de verificación de producción y logística

Instalaciones y espacio: Las oficinas y bodegas para la importación de revistas se encontrarán ubicadas en la Dibuja 1711 y Mariano Egas, en la ciudad de Quito.

Personal: EL personal estará conformado por el gerente general, el jefe de ventas, vendedor, contador, despachador y empacador senior.

5.9 Punto de venta

5.9.1 Canales de distribución

Las revistas de Ateneans llegará al consumidor final a través de:

- Supermercados
- Tiendas de barrio
- Farmacias
- Librerías
- En la calle

5.10 Promoción

5.10.1 Publicidad

Teniendo en cuenta que el mercado de revistas está lleno de competidores, la publicidad será una de las herramientas principales en cuanto a comunicación con nuestros clientes. Es por esta razón que se implementará un fuerte y sólido canal de comunicación postventa.

5.10.1.1 Público objetivo

Principalmente mujeres desde los 30 años en adelante, quienes tienen nuevas necesidades y procuran pasar su tiempo libre realizando actividades sin estrés.

5.10.1.2 Copy strategy

Objetivo: Convencer a la gente de que Ateneans es una empresa que enfatizará su razón de ser en la atención postventa entregada a los consumidores finales.

Reason why: Ninguna empresa actual entrega un servicio personalizado de postventa, lo cual será explotado por Ateneans.

Estilo y tono: Lanzamiento enfatizado en las características únicas de los productos:

- Portadas llamativas.
- Publicidad agresiva.
- Promociones llamativas.

Imagen de consumidor: Mujeres interesadas en utilizar su tiempo libre en la compra de revistas.

5.11 Promoción de ventas

Objetivos: Fomentar la compra de las revistas de Ateneans mediante promociones llamativas que permita a la fuerza de ventas la venta inmediata de las revistas. *Programas:* Los programas de promoción se mencionan en la tabla 5.5, en donde se encuentra además todo el material necesario para el lanzamiento del producto con sus respectivas bases de trabajo.

Tabla 5.5		
Programas de promoción de ventas (año 2)		
Programas de promoción de ventas (año 2)	Tipo	Presupuesto (USD)
Muestras	Consumidor/Doctores	1 500
Compra de espacio	Supermercado	4000

Fuente: Elaborado por autor

5.11.1 Relaciones públicas

Objetivo: Comunicar el lanzamiento de Ateneans para mejorar el servicio a los consumidores finales.

Programas: Entrevistas con doctores, para entregar de muestras las revistas y que sena colocadas en las salas de espera para q sean apreciadas por sus clientes.

5.11.2 Venta de personal y equipo de ventas

Objetivo: Entrevistas a las principales cadenas comerciales del país sobre la nueva empresa y sobre el beneficio que recibirían en caso de aceptar ser intermediarios de Ateneans.

Capacidad de cubrimiento: Los primeros años se contratará vendedores con experiencia en la venta de artículos tangibles.

Entrenamiento: Se realizará a los gerentes y al equipo mediante seminarios específicos en los que se aprenda las técnicas especiales para vender esta clase de productos.

Material de trabajo: El material necesario para el equipo de ventas es el siguiente:

- Manual de lanzamiento
- Muestras de revistas

5.12 Precio

5.12.1 Objetivo

Las revistas de Ateneans en un principio serán elevadas puesto que se deberán cubrir los costos fijos, capital de trabajo, costos variables. Sin embargo, una vez analizado el mercado cabe resaltar que los 4.80 dólares de los Estados Unidos de América son aceptados por el 67,4% de las personas. Este dato se obtuvo de la investigación de mercado efectuada en el capítulo 3.

5.12.2 Estrategia

La investigación de mercados realizada considera a las revistas como un producto necesario en la vida de las personas, puesto que la frecuencia de compra de la misma es mensual en el 55,88% de la población quiteña.

5.12.3 Comparación de la competencia

El siguiente cuadro muestra la comparación de los precios de algunas revistas existentes en el mercado:

Tabla 5.7	
Comparación de niveles de precio principales competidores	
	Precio
Vanidades	\$2.75
Vistazo	\$3.00
Hogar	\$3.50
Cosas	\$4.00
Rendez Vous	\$17,00
Newsweek	\$4,50

Fuente: Elaborado por autor

5.12.4 Descuento a los intermediarios.

El descuento que se aplicará a los intermediarios, dependerá exclusivamente del lugar, de la empresa y el volumens de revistas que el mismo va a comercializar.

Sin embargo, para que resulte atractivo para cualquier establecimiento, el descuento varía entre el 20 al 25%.

5.12.5 Condiciones de pago

La entrega de las revistas se realizará mediante consignación, es decir, se entregará las revistas utilizando una guía en consignación la cual tiene una duración de 1 mes 15 días. Concluido este tiempo, se retira las revistas que sobran y se emite la factura para que la misma sea cancelada 5 días después.

5.13 Análisis F.O.D.A

En el siguiente cuadro se detallan las principales características que se determinan en puntos fuertes o débiles:

Tabla 5.8

<p style="text-align: center;"><u>Puntos Fuertes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuestra gama de diversificación hacia nuevos productos es amplia. - Los temas de revistas importadas son seleccionadas en base a la investigación de mercado realizada anteriormente. - El precio de las revistas, es el que la gente esta dispuesta a pagar. - Existirá un canal de comunicación entre la empresa Ateneans y el consumidor final. - Existe una amplia variedad en lo referente a las temas de las revistas. - Las revistas que se comercializarán no serán "antiguas", sino nuevas. 	<p style="text-align: center;"><u>Puntos débiles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ateneans es una empresa desconocida dentro del mercado de revistas. - Los primeros meses podrían existir sobrantes en las revistas, debido a que la gente no conoce a la empresa.
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El mercado de las revistas de manualidades, actualidad y noticias se encuentran en un crecimiento constante. - Ecuador es un país novelero. - Las mujeres compran revistas para leerlas y usarlas en sus tiempos libres. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre en el país en cuantos aspectos económicos. - Posibles ingresos de productos similares de mejor calidad y precios competitivos provenientes de otros Países.

Fuente: Elaborado por el autor.

Capítulo 6

Financiero

6.1 SUPUESTOS

- La empresa Ateneans tiene la estructura legal de Sociedad Anónima y tendrá un solo dueño en un principio.
- La inversión inicial tiene un valor de \$37.200 dólares, en donde se incluyen las compras de los activos (**VER ANEXO II**), los gastos de constitución de la empresa y el capital de trabajo.
- Las oficinas de Ateneans se encontrarán ubicadas en la Calle Diguja 1711 y Mariano Egas, sector Granda Centeno, en la ciudad de Quito.
- El capital de trabajo considerado en la inversión Inicial es para los tres primeros meses, puesto que a partir de éste se empieza a generar los ingresos.
- Los precios de venta al público se basan exclusivamente en la investigación de mercados y es de \$4,80, mientras que revistas del mismo estilo pertenecientes a la competencia se encuentran a \$5,00.
- El costo de oportunidad es del 12.19%. (**VER ANEXO III**)

- Los resultados obtenidos en la investigación de mercados son positivos para realizar la inversión, ya que existe una aceptación al precio, al tipo y sobre todo a los hábitos de compra de las revistas, lo cual se convierte en un respaldo para la decisión de inversión.
- Las depreciaciones utilizadas para los activos fijos, se realizaron bajo el método de línea recta utilizando los porcentajes de ley establecidos
- El pago de arriendo es de \$200 dólares mensuales, debido a que la oficina funcionará en una casa.
- Los principales intermediarios con los cuales trabajará Ateneans son: Supertaxi (50% de las ventas), Mi comisariato (20%), Mega Santa María (5%), los bazares, puestos en la calle y otros (25%).
- La distribución de las revistas se realizara utilizando transporte propio el cual se encuentra incluido dentro de la inversión inicial.
- El análisis financiero se realizó bajo dos tendencias: Apalancado y no apalancado. En cada situación se realizan tres escenarios diferentes: Escenario Pesimista, Normal y Pesimista.
- El número de revistas que se importarán es de 40.000 el primer año y se incrementará un 5% cada año. Este valor se obtuvo del promedio de crecimiento de la Industria de la comercialización al por mayor y menor de los años 2004,2005 y 2006.
- Cada trámite de importación se demora aproximadamente 1 mes y medio desde el momento en que se pide la mercadería. La importación será FOB (Free on board)

- En el escenario pesimista se vende el 65% de las revistas importadas. Este valor se lo obtuvo utilizando la información de las entrevistas a los expertos.
- En el escenario normal se vende el 75% de las revistas importadas. Este valor se lo obtuvo utilizando la información de las entrevistas a los expertos.
- En el escenario optimista se vende el 85% de las revistas importadas. Este valor se lo obtuvo utilizando la información de las entrevistas a los expertos.
- De las utilidades obtenidas por la empresa, se realizarán los pagos establecidos en la ley de participación a los trabajadores e Impuesto a la renta, cuyos valores son de 15% y 25% respectivamente.
- En un principio se trabajara bajo contrato de exclusividad con la editorial "Luz Color" de España, quienes exportaran al Ecuador las revistas de actualidad, manualidades, salud, moda y decoración requeridas por la empresa Ateneans.
- Las condiciones de exclusividad incorporan una cláusula de devolución del sobrante de la mercadería, lo cual ayudaría a que la empresa Ateneans maneje un inventario final de cero.
- En el análisis financiero apalancado, el valor de la tasa de interés del préstamo es del 15%, ya que incluye las comisiones y gastos administrativos que cobran las entidades bancarias.

- Dentro del costo unitario de las revistas, se incluye el concepto de "sueldo ventas", el mismo que es conformado por los sueldos del emparador y facturador de la empresa. Solo se toma en cuenta a los dos empleados para este concepto, ya que sus funciones están encaminadas exclusivamente a las ventas, mientras el jefe de ventas y el vendedor, aparte de cumplir con las tareas de ventas, cubrirán ciertas tareas operativas.
- Ateneans trabajará con una empresa dedicada exclusivamente a realizar los trámites de importación de productos. Esta empresa se encargara de importar la mercadería desde España y ubicarlas en sus bodegas ubicadas en la ciudad de Quito. Ateneans solamente retirará la mercadería de la bodega. Todos los gastos y costos de aquello son incluidos en el costo de la revista.

6.2 ANALISIS FINANCIERO

6.2.1 Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio partimos de la siguiente formula:

$$PE (u) = \frac{CFT}{P - Cv}$$

Reemplazando los valores tenemos:

$$PE (u) = \frac{3736.59}{4.80 - 0.98}$$

$$PE (u) = 979$$

6.2.2 Depreciación

(Ver Anexo IV)

6.3 VALORES DEL VAN y TIR

6.3.1 VALORES DEL VAN

En la figura 6.2 se muestran los valores del VAN para los diferentes escenarios, tomando en cuenta si se trata de una inversión con apalancamiento o sin él.

Los calculos para el VAN y TIR se encuentran en el

ANEXO V.

Figura 6.1			
VAN (Valor Actual Neto)			
	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Apalancado	\$81,165.12	\$127,280.92	\$172,988.38
No Apalancado	\$91,745.61	\$137,861.41	\$183,568.87
Elaborado por el Autor			

6.3.2 VALORES DEL TIR

En la figura 6.3 se muestran los valores del TIR para los diferentes escenarios, tomando en cuenta si se trata de una inversión con apalancamiento o sin él.

Figura 6.2			
TIR (Tasa Interna de Retorno)			
	Escenario Pesimista	Escenario Normal	Escenario Optimista
Apalancado	77.74%	107.22%	134.72%
No Apalancado	83.96%	112.66%	139.66%
Elaborado por el Autor			

6.4 DECISION DE INVERSION

Tomando como referencia la investigación de mercados y los resultados obtenidos dentro del análisis financiero, en donde los valores del TIR son mayores que el valor del costo oportunidad, no se encuentra ningún impedimento para realizar la inversión dentro del Ecuador.

La empresa Ateneans contara con un personal de 6 personas (**VER ANEXO VI**), de las cuales 2 se encargarán de realizar las tareas de ventas. Finalmente se concluye que una empresa importadora y comercializadora de revistas tiene un mercado idóneo para explotar sin descuidar a la competencia.

Capítulo 7

Posibles problemas y planes de contingencia

En todas las empresas existen posibles factores que pueden perjudicar de un determinada manera a una empresa. En el siguiente capitulo se detallan posibles problemas que afectaran de una manera directa a Ateneans S.A.

7.1 Definición de plan de contingencia

Se puede nombrar algunas definiciones para este término, sin embargo describimos de una forma completa y concreta el qué es y para qué es un plan de contingencia.

Se llama plan de contingencia el “programa de tipo predictivo, preventivo y reactivo con una estructura estratégica, operativa e informática desarrollado por la empresa, industria o algún actor de la cadena del transporte, para el control de una emergencia que se produzca durante el manejo, transporte y almacenamiento de mercancías peligrosas, con el propósito de mitigar las consecuencias y reducir los riesgos de empeoramiento de las situación y acciones inapropiadas, así como para regresar a la normalidad con el.”¹

¹http://www.google.com/ec/search?hl=es&lr=lang_en&defl=es&q=define:PLAN+DE+CONTINGENCIA&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title

7.2 Posibles problemas y sus respectivos planes de contingencia.

A continuación se detallan los posibles contratiempos que puede vivirlos una empresa importadora y distribuidora de revistas.

7.2.1 Incremento de los aranceles para importar las revistas.

Al posesionarse un nuevo gobierno, existen muchos miedos y dudas en el ámbito comercial de un país. Y no es la excepción lo que acontece actualmente en el Ecuador.

Dentro de las diferentes medidas que puede optar el gobierno, no se debe descartar el incremento de aranceles para diferentes productos, siendo éste el caso de las revistas.

Considerando que exista un incremento en los mismos, éste se verá reflejado inmediatamente en un incremento en el precio de venta al público (P.V.P) lo cual definitivamente afecta los intereses de la empresa.

7.2.1.1 Plan de Contingencia en caso de incremento de aranceles.

En caso de existir incrementos en los aranceles, la empresa tiene establecido el incrementar el Precio de Venta al público hasta no más de \$5,00. En caso de que no se logre sostener hasta este precio, la empresa realizará un nuevo estudio para determinar la factibilidad de incrementar el número de revistas importadas para ser distribuidas en la ciudad de Guayaquil.

De esta manera se lograría reducir el costo unitario de cada revista. El ingreso a mercados como Guayaquil, Cuenca, Loja, Machala, entre otros., no se encuentra en los planes de la empresa hasta dentro de los próximos 5 años, sin embargo si se presenta el caso expuesto anteriormente, se recurriría a tomar esta decisión.

7.2.2 Decreto del gobierno para prohibir la exportación de productos desde España.

En caso de que el gobierno decida optar por una política extremista con el gobierno español, la cual consista en suspender cualquier tipo de relación comercial con ese país, la empresa debe preparar un radical plan de contingencia.

7.2.2.1 Plan de Contingencia en caso de políticas extremas del gobierno.

La empresa debe realizar reuniones con el editorial, para conocer con que países de Sudamérica tiene una relación laboral.

Determinando aquello, se procederá a realizar el siguiente trámite: La mercadería se exportara desde España hasta un país vecino, y desde aquel país se realizaran los tramites correspondientes para importar la mercadería al Ecuador.

7.2.3 Aplicar a las revistas el I.V.A².

En caso de que el gobierno decrete que las revistas también deben gravar con el impuesto al valor agregado, esto significara un incremento en el Precio de Venta al Público o una disminución en las utilidades de la empresa.

7.2.3.1 Plan de Contingencia en caso de que las revistas deban gravar el Impuesto al Valor Agregado.

En caso de que sucida este problema, se debe estudiar en cuanto se ven disminuidas las utilidades de la empresa y de esta manera determinar si con la nueva utilidad disminuida se puede cubrir los costos y la utilidad anual esperada. Si no se llega a cumplir con lo presupuestado, entonces se debe tomar la decisión de incrementar el Precio de Venta al Público hasta los \$5,00.

² Impuesto al Valor Agregado

7.2.4 Perdida de la mercadería procedente desde el exterior.

Pueden existir diferentes razones para que se produzca una perdida total de la mercadería durante su tramite de exportación desde España. Estos motivos pueden ir desde accidentes del barco de carga, robo, incendios, etc. Es por esta razón que la empresa debe tomar las debidas precauciones con la editorial para evitar esto. Este punto debe ser incluido en el contrato con la editorial.

7.2.4.1 Plan de Contingencia en caso de la pérdida total de la mercadería.

La editorial deberá ser la única responsable de que la mercadería llegue completa a su destino final, el cual es el Ecuador. Ellos deberán garantizar que mientras su agente aduanero se haga cargo de la mercadería, no exista ningún problema con la misma. Ya cuando la mercadería llegue al Ecuador, la empresa deberá seleccionar concientemente una empresa aduanera que le garantice la entrega de la misma.

Todo lo descrito anteriormente debe ser redactado en el contrato de exclusividad firmado con la editorial: de esta manera en caso de que llegue a suceder esta perdida, la empresa responsable deberá cancelar el valor total de la mercadería.

Conclusiones

1. Al existir un contrato de exclusividad entre la empresa y la editorial, logra que las barreras de entrada sean elevadas para nuevos competidores.
2. Existen factores económicos como la inflación, tipo de cambio, aranceles que favorecen o perjudican directamente a la empresa, puesto que cualquiera que sea su comportamiento se verán reflejados en el precio de venta al público de las revistas.
3. El negocio consiste en la importación de revistas de manualidades, actualidad, salud, moda y decoración por parte de Ateneans S.A. para personas de clase media-baja. Media, media-alta y alta de la ciudad de Quito.
4. Se determino que existe una oportunidad de mercado en la ciudad de Quito debido a los resultados que arrojó la investigación de mercados, en donde se indica que las revistas de mayor demanda son manualidades, actualidad, salud, moda, noticias, decoración, entre otras.

5. Las suscripciones son una herramienta no explotada por las empresas actuales, motivo por el cual, en el largo plazo se convertirá en la principal herramienta de la empresa.

6. El nombre de la empresa: "Ateneans" es en honor a la diosa griega de la inteligencia y sabiduría.

7. La entrevista con los expertos determino que la venta de revistas se encuentra en un mercado maduro, sin embargo, existen temas de revistas que actualmente están en crecimiento constante, como son el caso de las revistas de manualidades, salud y actualidad.

8. El análisis financiero se realizo en tres escenarios diferentes: pesimista, normal y optimista. Se determino que la empresa obtendrá una TIR y VAN elevado en los 3 escenarios diferentes

Recomendaciones

1. Para que el proyecto sea rentable y pueda aplicarse a la realidad del mercado ecuatoriano, se debe enfatizar la selección de los intermediarios, entre los cuales los más importantes son: supermercados, farmacias, bazares y punto de venta en la calle.
2. El porcentaje de utilidad para los intermediarios es del 20%, tomando en cuenta que ellos no arriesgan ningún capital, es por esta razón que se recomienda que los intermediarios de mayor volumen de ventas, se les otorgue un mayor porcentaje de utilidad en el largo plazo.
3. En el largo plazo se pueden realizar acercamientos con algunas empresas competidoras para formar alianzas estratégicas que puedan beneficiar a las dos empresas.
4. El valor máximo del precio de venta al público debe ser de \$5.00, puesto que dentro de este margen se encuentran los precios de la competencia.

5. El servicio personalizado postventa será perfeccionado mensualmente para alcanzar los resultados esperados en el largo plazo.
6. Meses previos a la primera importación de la empresa, se deben realizar contactos importantes con los supermercados, para la entrega de revistas de muestra y sobre todo tener definido los lugares de exhibición de las revistas.
7. Se debe procurar invertir con la mayor cantidad de capital propio, puesto que la rentabilidad esperada anual sería mucho mas elevada.
8. Al considerarse una empresas nueva en el mercado se debe procurar mantener los gastos bajos debido a que se desconoce cual será la correcta reacción y desenvolvimiento del mercado, al existir una nueva empresa importadora y distribuidora de revistas.
9. En el largo plazo se debe diversificar la empresa para lograr crecer más año tras año, es decir, se deberán importar revistas de deportes, noticias, entretenimiento, entre otros.

BIBLIOGRAFIA

- Boletín estadístico del Banco Central del Ecuador.
- CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, David Fred, 5ta edición, 1997, México
- ENCICLOPEDIA LAROUSSE, Tomo 1, Editorial Planeta, España, 1984
- ENCICLOPEDIA AROUSSE, Tomo 6, Editorial Planeta, Colombia, 1984
- LEY DE COMPAÑIAS, Corporación de estudios y publicaciones, 1996
- CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, David Fred, 5ta edición, 1997, México
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Naresh Malhotra, 4ta edición, Pearson Educación, México, 2004
- INVESTIGACIÓN DE MERCADO Kinnear/Taylor, Año 2000, Mac Graw Hill 5ta Edición
- FINANZAS CORPORATIVAS, Dumrauf Guillermo
- <http://www.google.com.ec> %
- <http://www.marcaria.com>
- <http://www.aduana.gov.ec>
- <http://www.microsoft.com>
- <http://www.towerrecords.com.ec>
- www.vistazo.com
- <http://www.lukor.com>
- <http://www.dlh.lahora.com.ec>
- <http://www.hoy.com.ec>
- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://es.wikipedia.org>

ANEXOS

ANEXO I

La siguiente encuesta es de carácter confidencial y su contenido será usado exclusivamente para fines académicos.

1. ¿ Considera usted que Ecuador clasificará a la 2da ronda en el Mundial de Alemania 2006 ?

Si No

2. ¿ Alguien de su casa alguna vez a comprado una revista?

Si No

3. ¿ Cuando escucha el termino revista, cual titulo se le viene a la cabeza?

4. En una escala del 1 al 10, ¿ Cómo se califica usted como lector?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. ¿Usted ha comprado una revista alguna vez?

Si No

Si su respuesta fue NO, por favor pasar a la pregunta 15

6. ¿ Cual es el tema de la o las revistas que compró?

- a) Manualidades
- b) Actualidad
- c) Salud
- d) Decoración de Interiores
- e) Moda femenina
- f) Moda masculina
- g) Noticias
- h) Cocina
- i) Otro

7. ¿ En que lugar compra /ó la revista?

- a) Supermercado
- b) Librería
- c) Bazar
- d) En la calle
- e) Papelería
- f) Farmacia
- g) Otro

8. ¿ Se encuentra suscrito a alguna revista actualmente? ¿ACuál?

Si _____
No

Si su respuesta es SI, por favor pasar a la pregunta 10

9. ¿Alguna vez ha estado suscrito a alguna revista?

Si

No

10. ¿Con qué frecuencia compra las revistas?

a) Semanal

b) Mensual

c) Trimestral

d) Semestral

e) Anual

11. ¿Considera usted que falte algún tema en particular de revista que no haya en el mercado? ¿Cuál?

Si

No

12. ¿En que lugar le gustaría encontrar las revistas para comprarlas con mayor comodidad?

a) Supermercado

b) Librería

c) Bazar

d) En la calle

e) Papelería

f) Farmacia

g) Otro

13. ¿Conoce usted alguna/s empresa/s que se dediquen a la importación de revistas? ¿Cuál?

Si

No

14. ¿Cuál es el precio que usted estaría dispuesto a pagar por una revista similar a la que usted compró?

a) 1,99 a 2,50

b) 2,51 a 4,50

c) 4,51 a 6,00

d) 6,01 a 8,00

e) Más de 8,00

Pasar a la pregunta 16

15. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted no ha comprado una revista?

a) Desinterés

b) Falta de tiempo

c) No sabe donde comprarlas

d) Precios elevados

e) No hay contenidos llamativos

f) Otro

16. El ingreso de su familia se encuentra comprendida en el rango:

- a) 200 a 500
- b) 501 a 900
- c) 901 a 1200
- d) 1201 a 1500
- e) Más de 1501

17. Sexo:

Masculino

Femenino

18. Su edad se encuentra comprendida entre:

- a) 20 a 30 años
- b) 31 a 40 años
- c) 41 a 50 años
- d) 51 a 60 años
- e) Más de 60 años

; Muchas Gracias por su colaboración !

ANEXO II

INVERSIÓN INICIAL

Nombre	Cantidad	Precio Unitario	Sub Total	I.V.A	Total
Escritorios	5	\$ 47.00	\$ 235.00	\$ 28.20	\$ 263.20
Sillas	10	\$ 24.00	\$ 240.00	\$ 28.80	\$ 268.80
Computadoras	3	\$ 480.00	\$ 1,440.00	\$ 172.80	\$ 1,612.80
Mesas 2m x 1m	1	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 4.80	\$ 44.80
Perchas Bodega	2	\$ 45.00	\$ 90.00	\$ 10.80	\$ 100.80
Repisas	2	\$ 67.00	\$ 134.00	\$ 16.08	\$ 150.08
Muebles	1	\$ 65.00	\$ 65.00	\$ 7.80	\$ 72.80
VAN (Camioneta Distribución)	1	\$ 10,705.76	\$ 10,705.76	\$ 1,284.69	\$ 11,990.45
Capital de Trabajo	3	\$ 3,194.09	\$ 9,582.27		\$ 9,582.27
Inventario inicial	3	\$ 3,202.65	\$ 10,712.19		\$ 10,712.19
VALOR TOTAL:					\$ 34,798.19

Elaborado por: El Autor

GASTOS DE CONSTITUCIÓN

	Nº	Costo	Total
Constitución Compañía Sociedad Anónima	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Contratos Laborales	8	\$ 40.00	\$ 320.00
Contrato de Arrendamiento	1	\$ 40.00	\$ 40.00
Modelo Contrato Clientes	1	\$ 40.00	\$ 40.00
Permiso de Funcionamiento	1	\$ 400.00	\$ 400.00
VALOR TOTAL:			\$ 1,800.00

Elaborado por: El Autor

TOTAL GASTOS CONSTITUCIÓN	\$ 1,800.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 36,598.19

SITUACIÓN: NO APALANCADO

Valor Inversión Inicial y Financiamiento

<i>Total Inversión Inicial</i>	\$ 37,200.00
Capital Propio	\$ 37,200.00
Prestamo Bancario	\$ 0.00

Elaborado por: El Autor

SITUACIÓN: APALANCADO

Valor Inversión Inicial y Financiamiento

<i>Total Inversión Inicial</i>	\$ 37,200.00
Capital Propio	\$ 20,000.00
Prestamo Bancario	\$ 17,200.00

Elaborado por: El Autor

ANEXO III

COSTO OPORTUNIDAD

El costo oportunidad se obtuvo mediante la siguiente fórmula:

$$"r = r_t + b (r_m - r_f) + f_p"^{1}$$

Donde:

r=rendimiento esperado

r_t=tasa libre de riesgo

(r_m - r_f) = tasa de mercado

r_p= riesgo país

r_t → Se refiere a los T-Bond o los bonos del tesoro de los Estados Unidos.

El análisis financiero se lo realiza a un plazo de 5 años, por lo cual el valor es de: 4.86%

b → Se refiere a las betas.

Para obtener este valor se busca empresas de similares características que Ateneans, pero que se encuentren dentro de la bolsa de valores de los EEUU. Elegimos a 3 empresas cuyas betas son: 1.36, 1.32 y 1.24. Se realiza el promedio y el valor final es de: 1.3067.

(r_m - r_f) → Valores obtenidos del libro > FINANZAS CORPORATIVAS de Myers Stewart C. y Brealey Richard A. El valor es de: 17.11%.

r_p → Es el valor de riesgo país expresado en porcentaje. En este caso es de: 7.11%.

Reemplazando los valores en la fórmula:

$$r = 4.86 + 1.3067 (17.11) + 7.11$$

$$r = 12.19\%$$

¹ FINANZAS CORPORATIVAS, Dumrauf Guillermo, Pag 229

ANEXO IV

DEPRECIACION	
Concepto	Porcentaje Anual
Vehiculo	20%
Muebles y Equipos	10%
Computadoras	33%

Concepto	Porcentaje Anual
Vehiculo	\$ 2,398.00
Muebles y Equipos	\$ 139.22
Computadoras	\$ 709.63
TOTAL	\$ 3,246.85
Elaborado por: El Autor	

ANEXO V

NO APALANCADO					
Estado de Perdidas y Ganancias					
ESCENARIO PESIMISTA					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Brutas	\$ 124,800.00	\$ 131,040.00	\$ 137,592.00	\$ 144,471.60	\$ 151,695.18
Costo Distribuidores	\$ 24,960.00	\$ 26,208.00	\$ 27,518.40	\$ 28,894.32	\$ 30,339.04
Costo Mercadería Dañada	\$ 1,561.97	\$ 1,640.07	\$ 1,722.07	\$ 1,808.18	\$ 1,898.59
Costo Mercadería Vendida	\$ 25,382.05	\$ 26,651.15	\$ 27,983.70	\$ 29,382.89	\$ 30,852.03
Costo Mercadería No Vendida	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad Bruta	\$ 72,895.98	\$ 76,540.78	\$ 80,367.82	\$ 84,386.21	\$ 88,605.52
Gastos Administrativos	\$ 35,995.08	\$ 37,794.83	\$ 39,684.58	\$ 41,668.80	\$ 43,752.24
Gasto Ventas	\$ 6,384.04	\$ 6,703.24	\$ 7,038.40	\$ 7,390.32	\$ 7,759.84
Gasto Depreciación	\$ 3,246.85	\$ 3,246.85	\$ 3,246.85	\$ 2,614.16	\$ 2,614.16
Gasto Interes	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Amortización	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad antes Impuestos	\$ 27,270.01	\$ 28,795.85	\$ 30,397.99	\$ 32,712.92	\$ 34,479.28
Impuesto 15% Trabajadores	\$ 4,090.50	\$ 4,319.38	\$ 4,559.70	\$ 4,906.94	\$ 5,171.89
Utilidad antes Impuesto Renta	\$ 23,179.51	\$ 24,476.48	\$ 25,838.29	\$ 27,805.99	\$ 29,307.39
25 % Imp. Renta	\$ 5,794.88	\$ 6,119.12	\$ 6,459.57	\$ 6,951.50	\$ 7,326.85
Utilidad	\$ 17,384.63	\$ 18,357.36	\$ 19,378.72	\$ 20,854.49	\$ 21,980.54

Elaborado por: El Autor

NO APALANCADO					
Estado de Perdidas y Ganancias					
ESCENARIO NORMAL					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Brutas	\$ 144,000.00	\$ 151,200.00	\$ 158,760.00	\$ 166,698.00	\$ 175,032.90
Costo Distribuidores	\$ 28,800.00	\$ 30,240.00	\$ 31,752.00	\$ 33,339.60	\$ 35,006.58
Costo Mercadería Dañada	\$ 1,561.97	\$ 1,640.07	\$ 1,722.07	\$ 1,808.18	\$ 1,898.59
Costo Mercadería Vendida	\$ 29,286.98	\$ 30,751.32	\$ 32,288.89	\$ 33,903.33	\$ 35,598.50
Costo Mercadería No Vendida	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad Bruta	\$ 84,351.05	\$ 88,568.61	\$ 92,997.04	\$ 97,646.89	\$ 102,529.23
Gastos Administrativos	\$ 38,035.08	\$ 39,936.83	\$ 41,933.68	\$ 44,030.36	\$ 46,231.88
Gasto Ventas	\$ 6,384.04	\$ 6,703.24	\$ 7,038.40	\$ 7,390.32	\$ 7,759.84
Gasto Depreciación	\$ 3,246.85	\$ 3,246.85	\$ 3,246.85	\$ 2,614.16	\$ 2,614.16
Gasto Interes	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Amortización	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad antes Impuestos	\$ 36,685.08	\$ 38,681.68	\$ 40,778.10	\$ 43,612.04	\$ 45,923.35
Impuesto 15% Trabajadores	\$ 5,502.76	\$ 5,802.25	\$ 6,116.72	\$ 6,541.81	\$ 6,888.50
Utilidad antes Impuesto Renta	\$ 31,182.32	\$ 32,879.43	\$ 34,661.39	\$ 37,070.24	\$ 39,034.85
25 % Imp. Renta	\$ 7,795.58	\$ 8,219.86	\$ 8,665.35	\$ 9,267.56	\$ 9,758.71
Utilidad	\$ 23,386.74	\$ 24,659.57	\$ 25,996.04	\$ 27,802.68	\$ 29,276.14

Elaborado por: El Autor

NO APALANCADO					
Estado de Perdidas y Ganancias					
ESCENARIO OPTIMISTA					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Brutas	\$ 163,200.00	\$ 171,360.00	\$ 179,928.00	\$ 188,924.40	\$ 198,370.62
Costo Distribuidores	\$ 32,640.00	\$ 34,272.00	\$ 35,985.60	\$ 37,784.88	\$ 39,674.12
Costo Mercadería Dañada	\$ 1,561.97	\$ 1,640.07	\$ 1,722.07	\$ 1,808.18	\$ 1,898.59
Costo Mercadería Vendida	\$ 33,191.91	\$ 34,851.50	\$ 36,594.08	\$ 38,423.78	\$ 40,344.97
Costo Mercadería No Vendida	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad Bruta	\$ 95,806.12	\$ 100,596.43	\$ 105,626.25	\$ 110,907.56	\$ 116,452.94
Gastos Administrativos	\$ 40,675.08	\$ 42,708.83	\$ 44,844.28	\$ 47,086.49	\$ 49,440.81
Gasto Ventas	\$ 6,384.04	\$ 6,703.24	\$ 7,038.40	\$ 7,390.32	\$ 7,759.84
Gasto Depreciación	\$ 3,246.85	\$ 3,246.85	\$ 3,246.85	\$ 2,614.16	\$ 2,614.16
Gasto Interes	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Amortización	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad antes Impuestos	\$ 45,500.15	\$ 47,937.50	\$ 50,496.72	\$ 53,816.59	\$ 56,638.13
Impuesto 15% Trabajadores	\$ 6,825.02	\$ 7,190.63	\$ 7,574.51	\$ 8,072.49	\$ 8,495.72
Utilidad antes Impuesto Renta	\$ 38,675.13	\$ 40,746.88	\$ 42,922.21	\$ 45,744.10	\$ 48,142.41
25 % Imp. Renta	\$ 9,668.78	\$ 10,186.72	\$ 10,730.55	\$ 11,436.03	\$ 12,035.60
Utilidad	\$ 29,006.35	\$ 30,560.16	\$ 32,191.66	\$ 34,308.08	\$ 36,106.81
Elaborado por: El Autor					

NO APALANCADO						
FLUJO DE CAJA (Escenario Pesimista)						
Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Propia	-\$ 37,200.00					
Préstamo	\$ 0.00					
Ingresos		\$ 72,895.98	\$ 76,540.78	\$ 80,367.82	\$ 84,386.21	\$ 88,605.52
Gastos Administrativos		-\$ 35,995.08	-\$ 37,794.83	-\$ 39,684.58	-\$ 41,668.80	-\$ 43,752.24
Gasto Ventas		-\$ 6,384.04	-\$ 6,703.24	-\$ 7,038.40	-\$ 7,390.32	-\$ 7,759.84
Gasto Interes		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Part. Trabajadores		-\$ 4,090.50	\$ 4,319.38	\$ 4,559.70	\$ 4,906.94	\$ 5,171.89
Impuesto a la Renta		-\$ 5,794.88	\$ 6,119.12	\$ 6,459.57	\$ 6,951.50	\$ 7,326.85
TOTAL	-\$ 37,200.00	\$ 20,631.48	\$ 42,481.20	\$ 44,664.11	\$ 47,185.52	\$ 49,592.18

VAN	\$ 92,929.66	Elaborado por: El Autor
TIR	84.43%	

NO APALANCADO						
FLUJO DE CAJA (Escenario Normal)						
Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Propia	-\$ 37,200.00					
Préstamo	\$ 0.00					
Ingresos		\$ 84,351.05	\$ 88,568.61	\$ 92,997.04	\$ 97,646.89	\$ 102,529.23
Gastos Administrativos		-\$ 35,995.08	-\$ 37,794.83	-\$ 39,684.58	-\$ 41,668.80	-\$ 43,752.24
Gasto Ventas		-\$ 6,384.04	-\$ 6,703.24	-\$ 7,038.40	-\$ 7,390.32	-\$ 7,759.84
Gasto Interes		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Part. Trabajadores		-\$ 5,502.76	\$ 5,802.25	\$ 6,116.72	\$ 6,541.81	\$ 6,888.50
Impuesto a la Renta		-\$ 7,795.58	\$ 8,219.86	\$ 8,665.35	\$ 9,267.56	\$ 9,758.71
TOTAL	-\$ 37,200.00	\$ 28,673.59	\$ 58,092.64	\$ 61,056.12	\$ 64,397.12	\$ 67,664.36

Elaborado por: El Autor		
VAN	\$ 139,468.85	
TIR	113.15%	

NO APALANCADO						
FLUJO DE CAJA (Escenario Optimista)						
Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Propia	-\$ 37,200.00					
Préstamo	\$ 0.00					
Ingresos		\$ 95,806.12	\$ 100,596.43	\$ 105,626.25	\$ 110,907.56	\$ 116,452.94
Gastos Administrativos		-\$ 35,995.08	-\$ 37,794.83	-\$ 39,684.58	-\$ 41,668.80	-\$ 43,752.24
Gasto Ventas		-\$ 6,384.04	-\$ 6,703.24	-\$ 7,038.40	-\$ 7,390.32	-\$ 7,759.84
Gasto Interes		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Part. Trabajadores		-\$ 6,825.02	\$ 7,190.63	\$ 7,574.51	\$ 8,072.49	\$ 8,495.72
Impuesto a la Renta		-\$ 9,668.78	\$ 10,186.72	\$ 10,730.55	\$ 11,436.03	\$ 12,035.60
TOTAL	-\$ 37,200.00	\$ 36,933.20	\$ 73,475.70	\$ 77,208.33	\$ 81,356.95	\$ 85,472.18

Elaborado por: El Autor		
VAN	\$ 185,593.51	
TIR	140.18%	

APALANCADO					
Estado de Perdidas y Ganancias					
ESCENARIO PESIMISTA					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Brutas	\$ 124,800.00	\$ 131,040.00	\$ 137,592.00	\$ 144,471.60	\$ 151,695.18
Costo Distribuidores	\$ 24,960.00	\$ 26,208.00	\$ 27,518.40	\$ 28,894.32	\$ 30,339.04
Costo Mercadería Dañada	\$ 1,561.97	\$ 1,640.07	\$ 1,722.07	\$ 1,808.18	\$ 1,898.59
Costo Mercadería Vendida	\$ 25,382.05	\$ 26,651.15	\$ 27,983.70	\$ 29,382.89	\$ 30,852.03
Costo Mercadería No Vendida	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad Bruta	\$ 72,895.98	\$ 76,540.78	\$ 80,367.82	\$ 84,386.21	\$ 88,605.52
Gastos Administrativos	\$ 35,995.08	\$ 37,794.83	\$ 39,684.58	\$ 41,668.80	\$ 43,752.24
Gasto Ventas	\$ 6,384.00	\$ 6,703.20	\$ 7,038.36	\$ 7,390.28	\$ 7,759.79
Gasto Depreciación	\$ 3,246.85	\$ 3,246.85	\$ 3,246.85	\$ 2,614.16	\$ 2,614.16
Gasto Interes	\$ 2,412.93	\$ 2,412.93	\$ 2,412.93	\$ 2,412.93	\$ 2,412.93
Amortización	\$ 2,497.31	\$ 2,497.31	\$ 2,497.31	\$ 2,497.31	\$ 2,497.31
Utilidad antes Impuestos	\$ 22,359.81	\$ 23,885.65	\$ 25,487.79	\$ 27,802.73	\$ 29,569.08
Impuesto 15% Trabajadores	\$ 3,353.97	\$ 3,582.85	\$ 3,823.17	\$ 4,170.41	\$ 4,435.36
Utilidad antes Impuesto Renta	\$ 19,005.84	\$ 20,302.81	\$ 21,664.62	\$ 23,632.32	\$ 25,133.72
25 % Imp. Renta	\$ 4,751.46	\$ 5,075.70	\$ 5,416.16	\$ 5,908.08	\$ 6,283.43
Utilidad	\$ 14,254.38	\$ 15,227.10	\$ 16,248.47	\$ 17,724.24	\$ 18,850.29

Elaborado por: El Autor

APALANCADO					
Estado de Perdidas y Ganancias					
ESCENARIO NORMAL					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Brutas	\$ 144,000.00	\$ 151,200.00	\$ 158,760.00	\$ 166,698.00	\$ 175,032.90
Costo Distribuidores	\$ 28,800.00	\$ 30,240.00	\$ 31,752.00	\$ 33,339.60	\$ 35,006.58
Costo Mercadería Dañada	\$ 1,561.97	\$ 1,640.07	\$ 1,722.07	\$ 1,808.18	\$ 1,898.59
Costo Mercadería Vendida	\$ 29,286.98	\$ 30,751.32	\$ 32,288.89	\$ 33,903.33	\$ 35,598.50
Costo Mercadería No Vendida	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad Bruta	\$ 84,351.05	\$ 88,568.61	\$ 92,997.04	\$ 97,646.89	\$ 102,529.23
Gastos Administrativos	\$ 38,035.08	\$ 39,936.83	\$ 41,933.68	\$ 44,030.36	\$ 46,231.88
Gasto Ventas	\$ 6,384.00	\$ 6,703.20	\$ 7,038.36	\$ 7,390.28	\$ 7,759.79
Gasto Depreciación	\$ 3,246.85	\$ 3,246.85	\$ 3,246.85	\$ 2,614.16	\$ 2,614.16
Gasto Interes	\$ 2,412.93	\$ 2,412.93	\$ 2,412.93	\$ 2,412.93	\$ 2,412.93
Amortización	\$ 2,497.31	\$ 2,497.31	\$ 2,497.31	\$ 2,497.31	\$ 2,497.31
Utilidad antes Impuestos	\$ 31,774.88	\$ 33,771.48	\$ 35,867.91	\$ 38,701.85	\$ 41,013.16
Impuesto 15% Trabajadores	\$ 4,766.23	\$ 5,065.72	\$ 5,380.19	\$ 5,805.28	\$ 6,151.97
Utilidad antes Impuesto Renta	\$ 27,008.65	\$ 28,705.76	\$ 30,487.72	\$ 32,896.57	\$ 34,861.19
25 % Imp. Renta	\$ 6,752.16	\$ 7,176.44	\$ 7,621.93	\$ 8,224.14	\$ 8,715.30
Utilidad	\$ 20,256.49	\$ 21,529.32	\$ 22,865.79	\$ 24,672.43	\$ 26,145.89

Elaborado por: El Autor

APALANCADO					
Estado de Perdidas y Ganancias					
ESCENARIO OPTIMISTA					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Brutas	\$ 163,200.00	\$ 171,360.00	\$ 179,928.00	\$ 188,924.40	\$ 198,370.62
Costo Distribuidores	\$ 32,640.00	\$ 34,272.00	\$ 35,985.60	\$ 37,784.88	\$ 39,674.12
Costo Mercadería Dañada	\$ 1,561.97	\$ 1,640.07	\$ 1,722.07	\$ 1,808.18	\$ 1,898.59
Costo Mercadería Vendida	\$ 33,191.91	\$ 34,698.82	\$ 36,274.14	\$ 37,920.99	\$ 39,642.60
Costo Mercadería No Vendida	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad Bruta	\$ 95,806.12	\$ 100,749.11	\$ 105,946.18	\$ 111,410.35	\$ 117,155.31
Gastos Administrativos	\$ 40,675.08	\$ 42,708.83	\$ 44,844.28	\$ 47,086.49	\$ 49,440.81
Gasto Ventas	\$ 6,384.00	\$ 6,703.20	\$ 7,038.36	\$ 7,390.28	\$ 7,759.79
Gasto Depreciación	\$ 3,246.85	\$ 3,246.85	\$ 3,246.85	\$ 2,614.16	\$ 2,614.16
Gasto Interes	\$ 2,412.93	\$ 2,412.93	\$ 2,412.93	\$ 2,412.93	\$ 2,412.93
Amortización	\$ 2,497.31	\$ 2,497.31	\$ 2,497.31	\$ 2,497.31	\$ 2,497.31
Utilidad antes Impuestos	\$ 40,589.95	\$ 43,179.98	\$ 45,906.45	\$ 49,409.18	\$ 52,430.30
Impuesto 15% Trabajadores	\$ 6,088.49	\$ 6,477.00	\$ 6,885.97	\$ 7,411.38	\$ 7,864.54
Utilidad antes Impuesto Renta	\$ 34,501.46	\$ 36,702.99	\$ 39,020.48	\$ 41,997.81	\$ 44,565.75
25 % Imp. Renta	\$ 8,625.36	\$ 9,175.75	\$ 9,755.12	\$ 10,499.45	\$ 11,141.44
Utilidad	\$ 25,876.09	\$ 27,527.24	\$ 29,265.36	\$ 31,498.35	\$ 33,424.32

Elaborado por: El Autor

APALANCADO						
FLUJO DE CAJA (Escenario Pesimista)						
Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Propia	-\$ 20,000.00					
Préstamo	-\$ 17,200.00					
Ingresos		\$ 72,895.98	\$ 76,540.78	\$ 80,367.82	\$ 84,386.21	\$ 88,605.52
Gastos Administrat.		-\$ 35,995.08	-\$ 37,794.83	-\$ 39,684.58	-\$ 41,668.80	-\$ 43,752.24
Gasto Ventas		-\$ 6,384.00	-\$ 6,703.20	-\$ 7,038.36	-\$ 7,390.28	-\$ 7,759.79
Gasto Interes		-\$ 2,412.93	-\$ 2,412.93	-\$ 2,412.93	-\$ 2,412.93	-\$ 2,412.93
Part. Trabajadores		-\$ 3,353.97	\$ 3,582.85	\$ 3,823.17	\$ 4,170.41	\$ 4,435.36
Impuesto a la Renta		-\$ 4,751.46	\$ 5,075.70	\$ 5,416.16	\$ 5,908.08	\$ 6,283.43
TOTAL	-\$ 37,200.00	\$ 19,998.54	\$ 38,288.37	\$ 40,471.28	\$ 42,992.69	\$ 45,399.35
Elaborado por: El Autor						
VAN	\$ 82,349.17					
TIR	78.24%					

APALANCADO						
FLUJO DE CAJA (Escenario Normal)						
Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Propia	-\$ 20,000.00					
Préstamo	-\$ 17,200.00					
Ingresos		\$ 84,351.05	\$ 88,568.61	\$ 92,997.04	\$ 97,646.89	\$ 102,529.23
Gastos Administrat.		-\$ 35,995.08	-\$ 37,794.83	-\$ 39,684.58	-\$ 41,668.80	-\$ 43,752.24
Gasto Ventas		-\$ 6,384.00	-\$ 6,703.20	-\$ 7,038.36	-\$ 7,390.28	-\$ 7,759.79
Gasto Interes		-\$ 2,412.93	-\$ 2,412.93	-\$ 2,412.93	-\$ 2,412.93	-\$ 2,412.93
Part. Trabajadores		-\$ 4,766.23	\$ 5,065.72	\$ 5,380.19	\$ 5,805.28	\$ 6,151.97
Impuesto a la Renta		-\$ 6,752.16	\$ 7,176.44	\$ 7,621.93	\$ 8,224.14	\$ 8,715.30
TOTAL	-\$ 37,200.00	\$ 28,040.65	\$ 53,899.80	\$ 56,863.29	\$ 60,204.30	\$ 63,471.54
Elaborado por: El Autor						
VAN	\$ 128,888.36					
TIR	107.75%					

APALANCADO						
FLUJO DE CAJA (Escenario Optimista)						
Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Propia	-\$ 20,000.00					
Préstamo	-\$ 17,200.00					
Ingresos		\$ 95,806.12	\$ 100,749.11	\$ 105,946.18	\$ 111,410.35	\$ 117,155.31
Gastos Administrat.		-\$ 35,995.08	-\$ 37,794.83	-\$ 39,684.58	-\$ 41,668.80	-\$ 43,752.24
Gasto Ventas		-\$ 6,384.00	-\$ 6,703.20	-\$ 7,038.36	-\$ 7,390.28	-\$ 7,759.79
Gasto Interes		-\$ 2,412.93	-\$ 2,412.93	-\$ 2,412.93	-\$ 2,412.93	-\$ 2,412.93
Part. Trabajadores		-\$ 6,088.49	\$ 6,477.00	\$ 6,885.97	\$ 7,411.38	\$ 7,864.54
Impuesto a la Renta		-\$ 8,625.36	\$ 9,175.75	\$ 9,755.12	\$ 10,499.45	\$ 11,141.44
TOTAL	-\$ 37,200.00	\$ 36,300.26	\$ 69,490.89	\$ 73,451.41	\$ 77,849.17	\$ 82,236.32
Elaborado por: El Autor						
VAN	\$ 176,300.86					
TIR	135.61%					

FINANCIAMIENTO

Datos:	Cifras
VA=	\$ 17,200.00
j=	15.00%
m=	12
plazo=	5 años
n=	60

#	Pago	Interes	Capital	Saldo Insoluto
0				\$17,200
1	\$409.19	-\$215	-\$194	\$17,006
2	\$409.19	-\$213	-\$197	\$16,809
3	\$409.19	-\$210	-\$199	\$16,610
4	\$409.19	-\$208	-\$202	\$16,409
5	\$409.19	-\$205	-\$204	\$16,204
6	\$409.19	-\$203	-\$207	\$15,998
7	\$409.19	-\$200	-\$209	\$15,789
8	\$409.19	-\$197	-\$212	\$15,577
9	\$409.19	-\$195	-\$214	\$15,362
10	\$409.19	-\$192	-\$217	\$15,145
11	\$409.19	-\$189	-\$220	\$14,925
12	\$409.19	-\$187	-\$223	\$14,703
13	\$409.19	-\$184	-\$225	\$14,477
14	\$409.19	-\$181	-\$228	\$14,249
15	\$409.19	-\$178	-\$231	\$14,018
16	\$409.19	-\$175	-\$234	\$13,784
17	\$409.19	-\$172	-\$237	\$13,547
18	\$409.19	-\$169	-\$240	\$13,307
19	\$409.19	-\$166	-\$243	\$13,064
20	\$409.19	-\$163	-\$246	\$12,819
21	\$409.19	-\$160	-\$249	\$12,570
22	\$409.19	-\$157	-\$252	\$12,318
23	\$409.19	-\$154	-\$255	\$12,062
24	\$409.19	-\$151	-\$258	\$11,804
25	\$409.19	-\$148	-\$262	\$11,542
26	\$409.19	-\$144	-\$265	\$11,277
27	\$409.19	-\$141	-\$268	\$11,009
28	\$409.19	-\$138	-\$272	\$10,738
29	\$409.19	-\$134	-\$275	\$10,463
30	\$409.19	-\$131	-\$278	\$10,184
31	\$409.19	-\$127	-\$282	\$9,902
32	\$409.19	-\$124	-\$285	\$9,617
33	\$409.19	-\$120	-\$289	\$9,328
34	\$409.19	-\$117	-\$293	\$9,035
35	\$409.19	-\$113	-\$296	\$8,739
36	\$409.19	-\$109	-\$300	\$8,439
37	\$409.19	-\$105	-\$304	\$8,135
38	\$409.19	-\$102	-\$307	\$7,828
39	\$409.19	-\$98	-\$311	\$7,517
40	\$409.19	-\$94	-\$315	\$7,201

41	\$409.19	-\$90	-\$319	\$6,882
42	\$409.19	-\$86	-\$323	\$6,559
43	\$409.19	-\$82	-\$327	\$6,232
44	\$409.19	-\$78	-\$331	\$5,901
45	\$409.19	-\$74	-\$335	\$5,565
46	\$409.19	-\$70	-\$340	\$5,226
47	\$409.19	-\$65	-\$344	\$4,882
48	\$409.19	-\$61	-\$348	\$4,534
49	\$409.19	-\$57	-\$353	\$4,181
50	\$409.19	-\$52	-\$357	\$3,824
51	\$409.19	-\$48	-\$361	\$3,463
52	\$409.19	-\$43	-\$366	\$3,097
53	\$409.19	-\$39	-\$370	\$2,726
54	\$409.19	-\$34	-\$375	\$2,351
55	\$409.19	-\$29	-\$380	\$1,971
56	\$409.19	-\$25	-\$385	\$1,587
57	\$409.19	-\$20	-\$389	\$1,197
58	\$409.19	-\$15	-\$394	\$803
59	\$409.19	-\$10	-\$399	\$404
60	\$409.19	-\$5	-\$404	\$0

PROYECCION DE VENTAS

Proyección de Ventas Escenario Pesimista

Mes	Cant. Importada (Unidades)	Cant. Vendida (Unidades) 65%	P.V.P	Ventas Totales (USD)
Enero	12000	2970	\$ 4.80	\$ 14,256.00
Febrero		2410	\$ 4.80	\$ 11,568.00
Marzo		1740	\$ 4.80	\$ 8,352.00
Abril	8000	2580	\$ 4.80	\$ 12,384.00
Mayo		1940	\$ 4.80	\$ 9,312.00
Junio		1360	\$ 4.80	\$ 6,528.00
Julio	12000	2970	\$ 4.80	\$ 14,256.00
Agosto		2410	\$ 4.80	\$ 11,568.00
Septiembre		1740	\$ 4.80	\$ 8,352.00
Octubre	8000	2580	\$ 4.80	\$ 12,384.00
Noviembre		1940	\$ 4.80	\$ 9,312.00
Diciembre		1360	\$ 4.80	\$ 6,528.00

Proyección de Ventas Escenario Normal

Mes	Cant. Importada (Unidades)	Cant. Vendida (Unidades) 75%	P.V.P	Ventas Totales (USD)
Enero	12000	3610	\$ 4.80	\$ 17,328.00
Febrero		2840	\$ 4.80	\$ 13,632.00
Marzo		1820	\$ 4.80	\$ 8,736.00
Abril	8000	3040	\$ 4.80	\$ 14,592.00
Mayo		2310	\$ 4.80	\$ 11,088.00
Junio		1380	\$ 4.80	\$ 6,624.00
Julio	12000	3610	\$ 4.80	\$ 17,328.00
Agosto		2840	\$ 4.80	\$ 13,632.00
Septiembre		1820	\$ 4.80	\$ 8,736.00
Octubre	8000	3040	\$ 4.80	\$ 14,592.00
Noviembre		2310	\$ 4.80	\$ 11,088.00
Diciembre		1380	\$ 4.80	\$ 6,624.00

Proyección de Ventas Escenario Optimista

Mes	Cant. Importada (Unidades)	Cant. Vendida (Unidades) 85%	P.V.P	Ventas Totales (USD)
Enero	12000	4070	\$ 4.80	\$ 19,536.00
Febrero		3110	\$ 4.80	\$ 14,928.00
Marzo		2100	\$ 4.80	\$ 10,080.00
Abril	8000	3530	\$ 4.80	\$ 16,944.00
Mayo		2540	\$ 4.80	\$ 12,192.00
Junio		1650	\$ 4.80	\$ 7,920.00
Julio	12000	4070	\$ 4.80	\$ 19,536.00
Agosto		3110	\$ 4.80	\$ 14,928.00
Septiembre		2100	\$ 4.80	\$ 10,080.00
Octubre	8000	3530	\$ 4.80	\$ 16,944.00
Noviembre		2540	\$ 4.80	\$ 12,192.00
Diciembre		1650	\$ 4.80	\$ 7,920.00

Elaborado por: El Autor

Proyección Ventas

Los valores utilizados en la proyección de ventas son aportes de las entrevistas a los expertos, en donde el Ing. Enrique Salcedo comentó que lo mejor es dividir la proyección en 3 escenarios: pesimista, normal y optimista. Los valores de sobrantes son de: 35%, 25% y 15% respectivamente.

Los pagos a la editorial se realizarán un mes antes del arribo de la mercadería a la ciudad de Quito, es decir, Diciembre, Marzo, Junio y Octubre.

GASTOS DE OPERACION

Gastos de Operación (Escenario Optimista)			
GASTOS FIJOS		GASTOS VARIABLES	
Luz	\$50.00	Suministros oficina	\$65.00
Agua	\$12.50	Gastos varios	\$120.00
Telefono	\$115.00	TOTAL:	\$185.00
Provision Marketing	\$65.00		
Limpieza	\$50.00		
Arriendo	\$200.00	TOTAL GASTOS DE OPERACION	
Gasto Sueldos	\$3,194.09	Gastos fijos	\$3,736.59
Pago Organismos de Control	\$50.00	Gastos Variables	\$185.00
TOTAL:	\$3,736.59	TOTAL:	\$3,921.59

Elaborado por: El Autor.

Gastos de Operación (Escenario Normal)			
GASTOS FIJOS		GASTOS VARIABLES	
Luz	\$50.00	Suministros oficina	\$55.00
Agua	\$12.50	Gastos varios	\$100.00
Telefono	\$115.00	TOTAL:	\$155.00
Provision Marketing	\$55.00		
Limpieza	\$50.00		
Arriendo	\$200.00	TOTAL GASTOS DE OPERACION	
Gasto Sueldos	\$3,014.09	Gastos fijos	\$3,546.59
Pago Organismos de Control	\$50.00	Gastos Variables	\$155.00
TOTAL:	\$3,546.59	TOTAL:	\$3,701.59

Elaborado por: El Autor.

Gastos de Operación (Escenario Pesimista)			
GASTOS FIJOS		GASTOS VARIABLES	
Luz	\$50.00	Suministros oficina	\$40.00
Agua	\$12.50	Gastos varios	\$90.00
Telefono	\$115.00	TOTAL:	\$130.00
Provision Marketing	\$40.00		
Limpieza	\$50.00		
Arriendo	\$200.00	TOTAL GASTOS DE OPERACION	
Gasto Sueldos	\$2,884.09	Gastos fijos	\$3,401.59
Pago Organismos de Control	\$50.00	Gastos Variables	\$130.00
TOTAL:	\$3,401.59	TOTAL:	\$3,531.59

Elaborado por: El Autor.

COSTO DE IMPORTACION DE LAS REVISTAS			
Precio de factura de las revistas			
Factura	Valor Euro	Tipo de Cambio	Valor Dólar
P. Unitario por revista	0.30 €	1.282	\$ 0.38

Costos de Importación		Gastos Internos	
Valor Factura	\$ 1,538.40	Sueldo Ventas	\$ 532.00
Flete Marítimo	\$ 1,284.32	Gasolina	\$ 70.00
Gastos Operativos	\$ 25.80	Mantenimiento	\$ 20.00
Liq. de Aduana	\$ 4.22	Seguro Carro	\$ 30.28
CORPEI	\$ 5.00	Otros	\$ 50.00
Bodega	\$ 20.00		
Gastos de Aforo	\$ 20.16	TOTAL GASTOS INTERNOS	\$ 702.28
Formulario y Aprob.	\$ 10.00		
Aforo	\$ 89.60		
Transporte	\$ 35.00		
Otros	\$ 8.00		
Seguro Memoser	\$ 12.15		
Tranferencia Bancaria	\$ 60.00		
Honorarios Empresa Aduanera	\$ 40.00		
Otros Gastos	\$ 50.00		
TOTAL COSTO IMPORTACIÓN	\$ 3,202.65		

Costos Totales de importación	\$ 3,904.93
Precio de Venta al Público	\$ 4.80
Costo unitario por revista	\$ 0.98
Ganancia por revista	\$ 3.82
Elaborado por: El Autor	

Nota:

Ateneans solo deberá retirar la mercadería de las bodegas de la empresa encargada de la importación, ubicadas en la ciudad de Quito.

Los gastos de transporte interno están considerados en los costos de la mercadería.

El siguiente analisis fue elaborado para la importacion de 4000 revistas.

ANEXO VI

Rol de Pagos Empleados Ateneans S.A. (Escenario Optimista)

Cargo	Remuneracion Unificada	Comisiones	XIII	XIV	F.R	Vacaciones	Aporte Patronal	Gasto Mensual	TOTAL	
Gerente General	\$ 900.00		\$ 75.00	\$ 13.33	\$ 75.00	\$ 37.50	\$ 109.35	\$ 310.18	\$ 1,210.18	
Jefe de Ventas	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 20.83	\$ 13.33	\$ 20.83	\$ 10.42	\$ 30.38	\$ 345.79	\$ 845.79	
Vendedor	\$ 160.00	\$ 90.00	\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 6.67	\$ 19.44	\$ 156.11	\$ 406.11	
Facturador Senior	\$ 220.00		\$ 18.33	\$ 13.33	\$ 18.33	\$ 9.17	\$ 26.73	\$ 85.90	\$ 305.90	
Empacador Senior	\$ 160.00		\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 6.67	\$ 19.44	\$ 66.11	\$ 226.11	
Contador	\$ 200.00		Contratado bajo contrato de servicios profesionales							\$ 200.00
TOTAL MENSUAL:									\$ 3,194.09	
Elaborado por: El Autor										

Rol de Pagos Empleados Ateneans S.A. (Escenario Normal)

Cargo	Remuneracion Unificada	Comisiones	XIII	XIV	F.R	Vacaciones	Aporte Patronal	Gasto Mensual	TOTAL	
Gerente General	\$ 900.00		\$ 75.00	\$ 13.33	\$ 75.00	\$ 37.50	\$ 109.35	\$ 310.18	\$ 1,210.18	
Jefe de Ventas	\$ 250.00	\$ 200.00	\$ 20.83	\$ 13.33	\$ 20.83	\$ 10.42	\$ 30.38	\$ 295.79	\$ 745.79	
Vendedor	\$ 160.00	\$ 50.00	\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 6.67	\$ 19.44	\$ 116.11	\$ 326.11	
Facturador Senior	\$ 220.00		\$ 18.33	\$ 13.33	\$ 18.33	\$ 9.17	\$ 26.73	\$ 85.90	\$ 305.90	
Empacador Senior	\$ 160.00		\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 6.67	\$ 19.44	\$ 66.11	\$ 226.11	
Contador	\$ 200.00		Contratado bajo contrato de servicios profesionales							\$ 200.00
TOTAL MENSUAL:									\$ 3,014.09	
Elaborado por: El Autor										

Rol de Pagos Empleados Ateneans S.A. (Escenario Pesimista)

Cargo	Remuneracion Unificada	Comisiones	XIII	XIV	F.R	Vacaciones	Aporte Patronal	Gasto Mensual	TOTAL	
Gerente General	\$ 900.00		\$ 75.00	\$ 13.33	\$ 75.00	\$ 37.50	\$ 109.35	\$ 310.18	\$ 1,210.18	
Jefe de Ventas	\$ 250.00	\$ 150.00	\$ 20.83	\$ 13.33	\$ 20.83	\$ 10.42	\$ 30.38	\$ 245.79	\$ 645.79	
Vendedor	\$ 160.00	\$ 35.00	\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 6.67	\$ 19.44	\$ 101.11	\$ 296.11	
Facturador Senior	\$ 220.00		\$ 18.33	\$ 13.33	\$ 18.33	\$ 9.17	\$ 26.73	\$ 85.90	\$ 305.90	
Empacador Senior	\$ 160.00		\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 6.67	\$ 19.44	\$ 66.11	\$ 226.11	
Contador	\$ 200.00		Contratado bajo contrato de servicios profesionales							\$ 200.00
TOTAL MENSUAL:									\$ 2,884.09	
Elaborado por: El Autor										