



**Facultad de Economía y
Ciencias empresariales**

“Revista dirigida a canal minorista – Venda Bien”

Septiembre 2014

Autor:

Fiorella Gordillo Cisneros

Tutor(a):

Yolanda Pinzón

Índice General

	Nº Página
Resumen ejecutivo.....	2 - 6
Propósito del proyecto	2
Información básica	3
Descripción del negocio.....	6-7
Misión y Visión	6
Objetivos del negocio	7
Metas del primer año	7
Viabilidad legal, social y ambiental.....	8
Estudio de mercado.....	8-30
Mercado Objetivo	23
Análisis PEST	24
Análisis de oferta y demanda	25
Análisis de las 4P's	25
Análisis FODA	26
Estrategia de diferenciación	29
Acciones de promoción	30
Análisis Operativo.....	30-36
Localización y descripción del proyecto	30
Tamaño del negocio	32
Capacidad instalada	35
Recursos humanos	36
Análisis financiero.....	36-48
Plan de inversión y financiamiento	37
Ingresos proyectados	43
Estados de resultados proyectados	44
Flujo de efectivo proyectado	45
Análisis de punto de equilibrio	46
Análisis de sensibilidad	47
Índices financieros	48
Viabilidad del proyecto.....	49
Bibliografía.....	50

1) Resumen Ejecutivo

1.1) Propósito del proyecto

Este proyecto, propone un nuevo producto que orienta la publicidad de las empresas hacia un canal poco trabajado, el canal minorista o bien conocido como venta al detalle. *Venda Bien* ofrece ser una herramienta para las empresas para difundir sus promociones y publicidades a nivel de canal minorista con el fin de incentivar sus ventas. Así como también busca capacitar edición a edición a los lectores, en este caso *tenderos*. Pues son ellos a quienes va dirigido el contenido de la misma, se contemplarán secciones que ayuden a organizar el negocio tal y como el tendero lo quiera, también con el fin de que aumente sus ganancias y sus clientes.

Considera como prioridad alcanzar los tres objetivos específicos empezando por la investigación de mercados. El análisis de mercado se realizará por medio de una encuesta aplicada a los negocios de diferentes zonas niveles socioeconómicos en Guayaquil. Con el fin de tener un mejor concepto de los deseos y preferencias de los tenderos así como de su disponibilidad e intención de compra de una revista de estas características.

El estudio de mercado pretende también iniciar un camino a seguir, definiendo las secciones de la revista y también la forma de distribución así como los rangos de precios que los tenderos están dispuestos a pagar por información útil para su administración.

Dentro del objetivo operativo, se planteará un diseño virtual de la revista, como ejemplar modelo, para poder apreciar la distribución de las secciones, evaluar si es agradable para los tenderos y si la diagramación de la misma es correcta y divertida. Se medirá también el proceso de diseño, la recopilación de la información y en conjunto con el objetivo de investigación de mercado identificaré el tiempo nos demora sacar la revista y la rotación que debería tener entre el target establecido.

Al diagramar la revista entraremos en el tercer objetivo que lleva directamente a la parte financiera de este plan de negocios. Se realizarán presupuestos, estados financieros y análisis de gastos, costos y de resultados que permitan determinar

un precio por la revista y con él, una producción mínima para poder cubrir con los costos de producirla. Propondremos el desarrollo del plan de negocios en dos escenarios variando la producción y el número de impresiones, buscando siempre la mejor opción como empresa para crecer cualitativa y cuantitativamente.

1.2) Información Básica

El desarrollo de los mercados depende del movimiento que las empresas les den a sus productos, a sus marcas y a cómo deseen que los consumidores los recuerden y los diferencien de su competencia directa o indirecta. De ese movimiento, se generan las grandes estrategias, en donde las empresas, utilizan todo lo que está a su alcance para mejorar el posicionamiento de su marca y con el alzar los índices de ventas, haciendo así más productivo y rentable su negocio.

Pero, ¿qué es lo que necesita la gente?, ¿qué producto necesita?, ¿cómo lo necesita?, ¿qué precio considera aceptable?, ¿qué opinión tiene sobre tal o cual marca?. Todas estas interrogantes se hacen cada vez más frecuentes en la toma de decisiones de una empresa.

Actualmente existe una rama de marketing que parece interesar a la mayoría de empresas a nivel nacional. Son las empresas, generalmente grandes las que están buscando una retroalimentación de sus ventas en el mercado como tal. Información sobre el desempeño de sus productos dentro de la categoría, mercado que engloba productos de las mismas características, tanto como precios, nivel de venta por negocio, presentaciones más solicitadas, material POP, entre otros.

Para esta necesidad se ofertó una forma particular de realizar una investigación de mercado, en donde se identificaban a los tenderos de una zona determinada, en conjunto con los productos sobre los cuales se iba a investigar y se procede a levantar la información antes listada en cada uno de los negocios.

Con estas partes, se creó el estudio de auditoria de tiendas o “Store Audit” donde se levantan datos de ventas y stock de cada negocio para determinar el mercado a grandes escalas y con esto, calcular la participación de mercado de cada empresa. Todo parece aún funcionar muy bien, la demanda crece con los meses

y las empresas identifican oportunidades de crecimiento mediante los resultados del proceso.

Es aquí donde identifico una nueva necesidad, la empresa sabe por tercera mano como rinde su producto en el mercado. Pero sería mucho mejor poder incrementar el rendimiento del mismo antes de que llegue al consumidor final, mientras está moviéndose en el mercado. Desde que el producto sale de la bodega de la empresa X y es dejado en la tienda Y, la empresa X pierde control sobre el correcto cuidado y venta de su marca. Son los tenderos lo que van a elevar o desvirtuar la imagen de la marca, con mayor fuerza si ésta no es una marca fuerte y posicionada.

Sus estrategias de promoción cumplen con su parte, en cuanto a los congeladores que brindan, las condiciones en las que dejar el producto y los afiches que pegan en las tiendas, pero el tendero necesita que le indiquen qué vender, qué productos son buenos, qué producto deja más ganancia, qué venden el resto de negocios y a cuánto lo venden, entre otras variables atractivas para el mejor desarrollo de su negocio, ampliando sus oportunidades de compra y de venta. Esta información es también parte del crecimiento en el desempeño de una marca, más aún si es de consumo masivo.

La propuesta que hago mediante este plan de negocios es darle al tendero información periódica sobre el movimiento de las marcas que más se manejan, consejos sobre las diferentes estrategias de venta y sobre la mejor conservación de productos, entre otras; todo por medio de una revista dirigida exclusivamente a ellos, pretendiendo resolver todas las interrogantes que puedan surgir al administrar su negocio.

Este plan busca llenar el vacío de conocimiento de casi todos los tenderos a nivel nacional. Para obtener un mejor levantamiento correctamente disperso en lo que refiere al universo de negocios y la muestra, se realizará en Guayaquil para comprobar que, el cómo y el qué vender actualmente es un campo con un desarrollo potencial muy alto, con las herramientas correctas, el vendedor tiene la posibilidad de hacer crecer sus ventas y también indirectamente la satisfacción de su clientela.

Para poder recoger datos consistentes, se investigará la disposición de los tenderos para obtener y utilizar una revista de estas características, como resultado tendremos la correcta aplicación de las secciones de la revista para detallar la información en las mismas, más adelante veremos los objetivos a alcanzar con esta investigación. Así como también obtendremos la medida correcta para retroalimentar a las marcas participantes en dichas secciones sobre los comentarios de los tenderos.

El problema a resolver es la falta de información en el punto de venta que maneja productos de interés general o de consumo masivo. La falta de consejos hacia el cliente por parte de la marca provocan que los productos no sean tratados de forma correcta en perchas, en refrigeración, que se compren presentaciones que rotan poco o que el vendedor de un producto similar le ofrezca algo que no puede vender por el segmento en el que se encuentra.

Existen datos que el tendero necesita conocer, movimientos de mercado de los que su negocio puede beneficiarse. Necesita conocer *“la definición de las categorías que forman parte de la oferta comercial”* (Borja) del momento en el mercado donde se desenvuelve.

Con este proyecto propongo elaborar una revista con datos reales, con la ayuda de la información de una empresa de investigación de mercado que permitan al tendero conocer todos los *insights* de las marcas. La información será real, de un período de levantamiento cercano a la edición de la revista y se planifica entregarla a los mismos puntos en donde se tomó la información para el estudio en cuestión. De forma paralela, se entregará a las empresas que hayan colocado sus anuncios en la misma para que conozcan la situación del mercado referente a sus categorías, por categorías me refiero a sus ramas de productos.

La empresa mencionada solamente brindará datos con el fin de hacerse conocida por las empresas que aparecerán en la revista. Así como las empresas en la revistas ganarán sus espacio gracias a un anuncio publicitario dentro de la misma que hará a su vez de publicidad sobre sus productos.

En un intento por cumplir con un objetivo similar, se lanzó al mercado una revista que pretendía tener información sobre movimientos estadísticos y que ofrecía al tendero de forma opcional en sus visitas. Este proyecto propone una visión más sólida bajo el mismo concepto, brindar datos esenciales al tendero para administrar, organizar y desarrollar mejor su propio negocio, así como negociar en mejor forma con sus propios proveedores.

El resultado que espero de este proyecto es de índole económico, por la ganancia que se va a calcular y también social, por el conocimiento y concientización que se está compartiendo con el tendero.

Como ejemplo: no es lo mismo que el tendero compre un shampoo de 1 litro marca sedal para venderlo en un nivel socioeconómico bajo a que compre la misma cantidad pero en sachets individuales, ya que el producto con más salida en ese segmento es la presentación pequeña. Lamentablemente nos encontramos con tiendas que nunca lograron vender ese litro de shampoo hasta el día de hoy.

Como resultado tendremos la revista *Venda Bien*, el producto que este plan de negocios planea desarrollar para comunicar el beneficio social y económico que promete.

2) Descripción del negocio

2.1) Misión y visión

La misión del proyecto es brindar una herramienta confiable a los tenderos, que oriente su administración y ayude a una mejora en el servicio que brindan así como en las ganancias que obtienen. De esta forma el tendero podrá conocer el mercado en un panorama amplio y también podrá conocer a sus consumidores.

Como parte de la visión del proyecto, se proyecta un crecimiento a nivel nacional, considerando siempre primero las ciudades con mayor población, de igual forma, se espera un crecimiento en los conocimientos de los tenderos, capacitaciones en ventas en conjunto con nuevos servicios que puedan ayudar a que ellos manejen mejor sus negocios y a sus clientes.

2.2) Objetivos del negocio

Objetivo General: Implementar como plan de negocios una revista que permita informar al tendero sobre productos y puntos interesantes que implementar en su negocio. Así como de estrategias y consejos para mejorar sus ventas y conocimientos de perchas.

Objetivos específicos:

- Analizar el mercado de tiendas y la disposición de los administradores de las mismas de obtener un asesoramiento periódico sobre diferentes mercados. Así como el porcentaje de los mismos que comprarían esta revista para mejor sus negocios.
- Determinar los pasos para realizar la revista en conjunto con las directrices a tomar para hacer su desarrollo, desde la fase productiva hasta al parte promocional entre las empresas participantes y el mismo destinatario del producto.
- Evaluar la rentabilidad del proyecto mediante estados financieros proyectados sobre la situación inicial, un punto de equilibrio de producción y el manejo de escenarios óptimos, cada uno con sus respectivas estrategias.

2.3) Metas del primer año

Venda Bien tiene como meta principal cumplir con la venta de publicidades que estimamos en este primer año de negocio. Así como siguiente meta viene la entrega de los 10.000 ejemplares mensuales en la ciudad de Guayaquil, dando a conocimiento del *tendero* las promociones y publicidades de las empresas que pautan con nosotros.

Es importante considerar como meta, el desarrollo de los conocimientos de los tenderos de la ciudad donde se distribuye Venda Bien. Pretendemos subir el nivel de aceptación de nuestro negocio y de lectura de los tenderos un 5% en el primer año, siempre y cuando sea lectura en el negocio. De esta forma sabremos, que los tenderos están informándose correctamente y encontrando la revista ofrecida como útil.

3) Viabilidad legal, social y ambiental

Venda Bien, será constituida bajo la modalidad de compañía anónima, tal y como contempla la Ley de compañías vigente en Ecuador. La constitución de la empresa será realizada en conformidad con la Sección VI de dicha ley, teniendo el capital dividido en acciones negociables y conformada por al menos dos socios y sin un número máximo de los mismos, quienes responderán únicamente por su parte de acciones.

Para cumplir con la correcta constitución de una empresa, se realizarán los siguientes registros según la Ley de Compañías:

- Aprobación de la constitución de la empresa.
- Publicación en extracto.
- Certificación municipal
- Inscripción en la cámara o gremio correspondiente.
- Registro mercantil.
- Notaria: anotación marginal.
- RUC

4) Estudio de mercado

Para realizar este análisis de mercado, se contabilizó según el INEC, la cantidad de negocios catalogados dentro de una actividad comercial referida a venta de comida o bebida. Los negocios considerados dentro del universo sobre el cual calcularemos la muestra son:

<i>Tipología de negocios</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Tiendas</i>	1,5790
<i>Minimarkets</i>	93
<i>Abarrotes</i>	905
<i>Panaderías</i>	1,702
<i>Quioscos</i>	407
<i>Ventanas</i>	6,860
<i>Farmacias</i>	1,959
<i>Total de Negocios</i>	27,716

Cómo observamos el total de negocios asciende a **27,716**, la muestra entonces según la fórmula de estimación muestral infinita, por ser un universo mayor a 10,000 casos, queda asignada en 380 negocios en la ciudad de Guayaquil, se repartirán en diferentes zonas para abarcar los distintos niveles socioeconómicos.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{i^2}$$

Con esta fórmula, identificamos cada letra como una abreviatura de las variables a analizar, donde:

Z= corresponde a la distribución de Gauss, que consideraremos como zona segura de 1.95

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

i= Error de estimación

n= Tamaño muestral

El análisis de mercado se realizará en una muestra de 380 casos, las variables que forman parte de nuestros datos de control se explican a continuación, junto con los rangos o segmentos de las mismas:

- **Nombre del entrevistado:** se recopilará el nombre del encargado del negocio, a quien se le realizó la entrevista con fines de supervisión del trabajo de campo.
- **Dirección de Negocio:** se recopilará la dirección exacta del establecimiento y un cruce referencial para efecto de supervisión física (30% de la muestra total).
- **Teléfono:** Se recopilará el teléfono del negocio ya que necesitamos realizar supervisión telefónica (30% de la muestra restante, luego de supervisión física).

Se muestra a continuación, extractos de la sección de la encuesta a la que hacemos referencia, para observar cómo serán tomados los datos en campo.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
-------------------------	--

DIRECCIÓN DEL NEGOCIO		Teléfono:	
ENTREVISTADOR	Código: (v38)	Nombre:	Fecha:
SUPERVISOR		Fecha:	

Los segmentos que nos permitirán hacer análisis más específicos dentro de las tipologías de negocio se explican a continuación:

- **Edad:** Se tomará en consideración cinco rangos de edad, para levantar la información proporcionalmente y así clasificar e identificar diferentes criterios entre grupos de edad.

EDAD	(v39)
DE 25 A 29 AÑOS	1
DE 30 A 34 AÑOS	2
DE 35 A 39 AÑOS	3
DE 40 A 45 AÑOS	4
DE 46 A 50 AÑOS	5

- **Género:** El levantamiento será dirigido a hombre y mujeres, la proporción entre ellos es indiferente, sin embargo, se procurará sacar mitad hombres y mitad mujeres de la muestra total (380 casos).

SEXO	(v40)
HOMBRE	1
MUJER	2

- **Nivel Socioeconómico al que pertenece la tienda:** Se están considerando cinco niveles socioeconómicos reconocidos por el INEC, el levantamiento se recargará en un 80% en las zonas de niveles medio típicos hacia abajo. Ya que el peso de los negocios en los niveles altos no es fuerte, las tipologías se vuelven exclusivas y los productos dentro de los negocios también.

N.S.E.	(v42)
MUY BAJO	1
BAJO	2
MEDIO TÍPICO	3
MEDIO ALTO	4
ALTO	5

La entrevista será realizada al dueño de estos puntos de venta, en caso de él no estar presente se realizará al administrador o encargado de la misma, al que hemos denomina en este análisis como *tendero*.

El estudio de mercado se realizó en dos semanas de trabajo de campo, donde se proporcionó la muestra mencionada en líneas previas para los 6 días de la semana, exceptuando los domingos, ya que muchos negocios no suelen abrir sus puertas ese día en particular. Los resultados son evaluados a continuación, comenzando por la distribución de la información levantada. Éstos, sumados a otros datos de fuente secundaria aterrizarán el proyecto y nos dejarán conocer las estrategias para su producción, venta y comercialización.

Luego realizar el estudio en campo, podemos determinar que el levantamiento se ha llevado a cabo en todos los negocios mencionados anteriormente, quedando la distribución muestral de la siguiente manera:

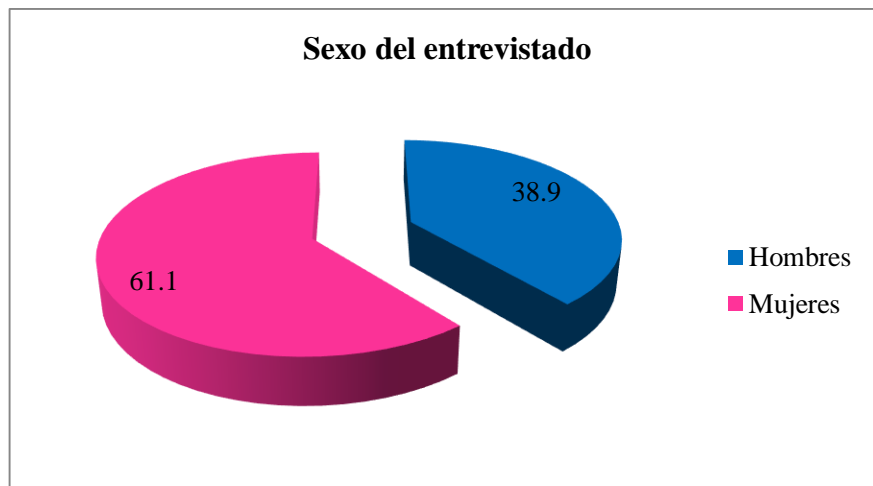


Gráfico N°1. Segmentación por sexo

Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil

Si bien consideramos como indiferente el género de los entrevistados, es importante mencionar que son las mujeres en un 61,1% las que están presentes en los negocios como dueñas o administradoras del mismo.

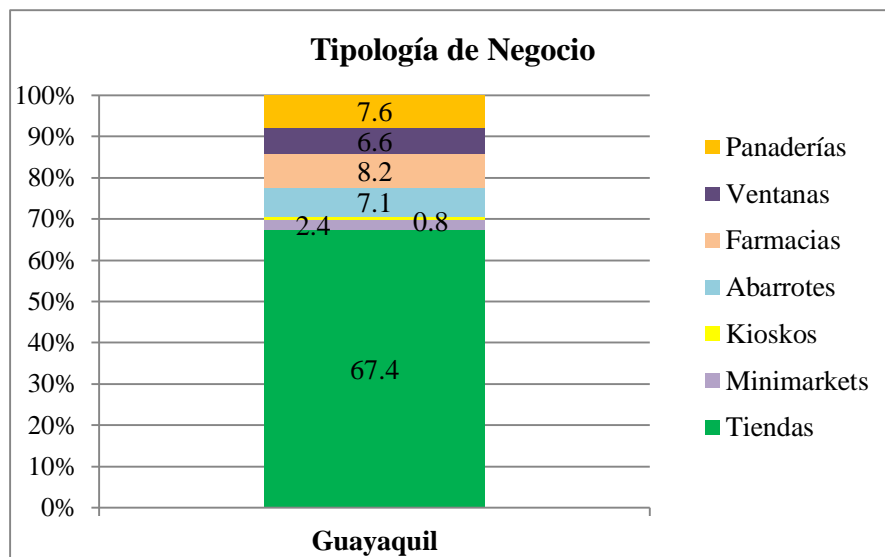


Gráfico N°2. Tipología de negocios

Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil

Según la clasificación del INEC, los negocios que se recolectó en campo, son los mencionados en el gráfico N°2. Podemos identificar claramente que los negocios considerados como “tiendas” forman parte del sector que más ha crecido en la ciudad de Guayaquil con casi el 70% de todos los negocios potenciales para esta revista.

Por contrario, la definición que da el INEC para catalogar los negocios de esta manera, es únicamente por su actividad principal. Lo que necesitamos para identificar nuestro target es conocer el volumen que manejan las tiendas y de esta forma clasificarlas en tiendas según tamaño. Desglosaremos a más detalle esta sección al momento de hablar sobre la distribución del producto que planteamos.

Comenzamos la investigación preguntando por los hábitos de lectura de los tenderos, con el fin de determinar el grado en el cual estarían dispuestos a leer sabiendo que no son lectores habituales. Es el 68.7% de los negocios entrevistados lector habitual en sus negocios, lo que nos indica que tenemos desde el inicio una buena disposición a un producto que involucre leer.

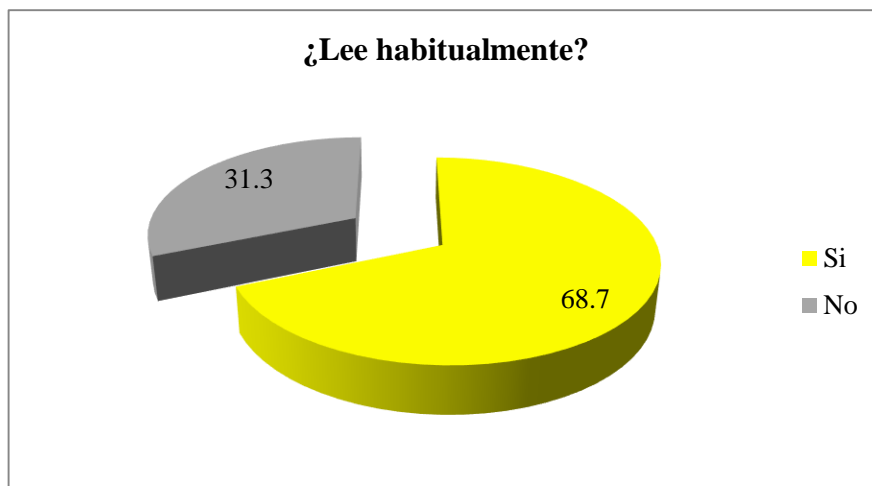


Gráfico N°3. Pregunta 1: ¿Lee Ud. diarios o revistas en su negocio?
Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil

Consultamos las razones por las que el *tendero* no lee en su negocio y encontramos que el 77.3% no tiene tiempo para leer. Sin embargo, este porcentaje, puede transformarse en un “sí”, si es que la información que se brinda en el documento a leer es de su interés.

Tengamos en cuenta que cada persona entrevistada en este caso, representa un negocio de los que levantamos en la muestra estipulada. Entonces, si consideramos a los negocios que indicaron que si leían algún tipo de publicación virtual o escrita, la cantidad se reduce a 261, equivalentes al 68.7% mencionado en líneas anteriores.

Sobre esta nueva base de negocios investigamos la hora en la que suelen leer y qué tipo de publicación leen, para determinar el momento del día en el que pueden dedicarse a la lectura y la cantidad de tiempo que disponen para hacerlo. Como podemos observar, el gráfico N°4 el principal medio de lectura son los diarios con el 95.4%, seguido de las revistas con un 25.7%.

Ya que en el mercado no hay una revista que ofrezca los mismos conocimientos y servicios que *Venda Bien*, y como no tenemos competencia directa, detalle que demostraremos más adelante, este dato nos va a permitir evaluar nuestra competencia indirecta y determinar los precios de nuestras publicidades, entre otros datos adicionales.

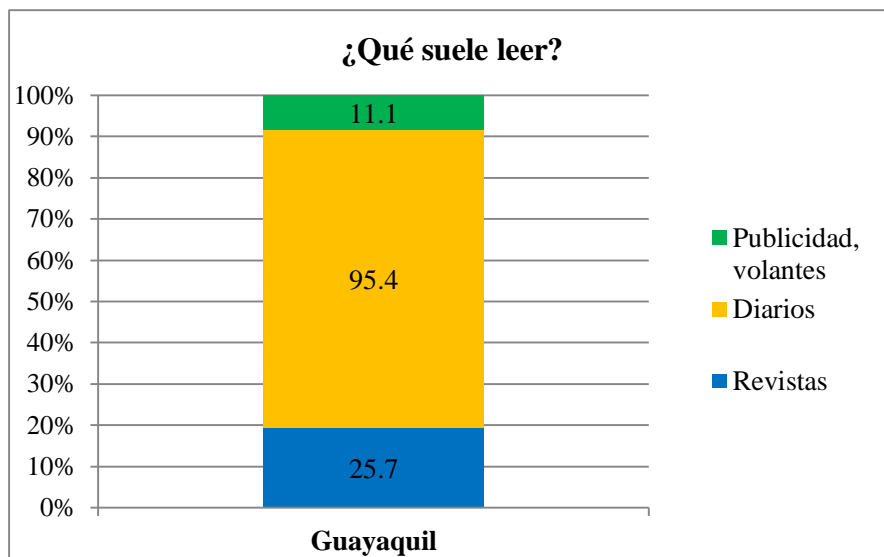


Gráfico N°4. Pregunta 4: ¿Qué suele leer?

Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil. Base 261 negocios

Podemos observar que, en el gráfico N°5, los momentos en los que las personas leen son antes o después del desayuno, donde no hay presencia de clientes en el establecimiento. Podríamos además considerar como principal momento del día a las tardes con 29.5%. Este dato confirma lo indicado anteriormente, que los *tenderos* no leen cuando hay gente en su negocio pero que sí encuentran momentos para hacerlo.

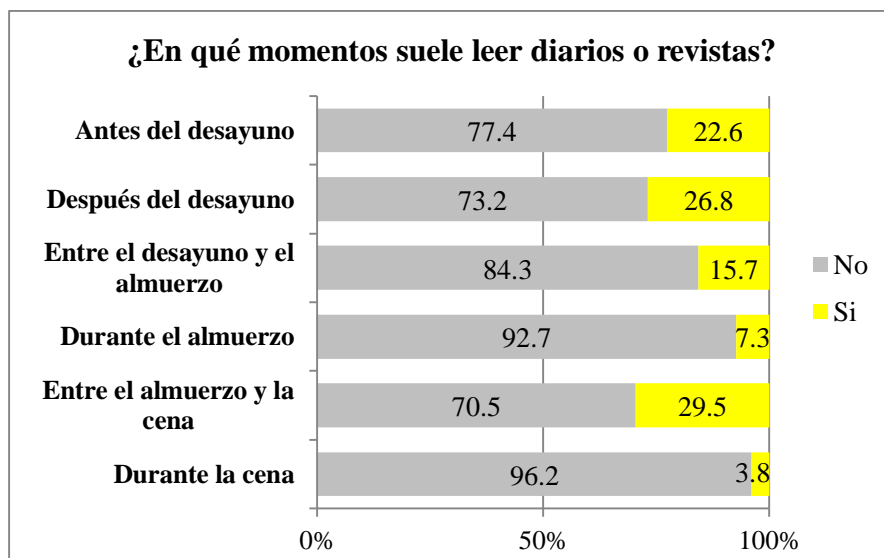


Gráfico N°5. Pregunta 5: ¿En qué momento suele leer diarios o revistas?

Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil

El tiempo promedio que una persona lee en su establecimiento es de 5 a 20 minutos, tiempo suficiente para observar promociones u hojear páginas hasta encontrar algo de su interés. Las personas que suelen leer periódicos van directamente a las secciones que desean ver, o a artículos de interés, es precisamente lo que ofrecemos con **Venda Bien**. Una revista con lo que los *tenderos* necesitan conocer y aprender.

Para continuar con el análisis, es preciso eliminar el filtro de lectura que mantuvimos en las tres preguntas anteriores, volvemos a considerar los 380 negocios investigados como base total.

Se propuso colocar dentro de la encuesta una prueba de concepto, donde se evaluaría a disposición y la impresión de los *tenderos* hacia la idea de una revista como **Venda Bien**. Para desarrollar dicho concepto se entregó una ayuda escrita a los entrevistados, que se detalla a continuación:

“Revista de distribución a nivel de Guayaquil, con información actual entregada de manera ágil, entretenida y amena. Presentando un diseño moderno y fácil de leer. Tocando temas de interés para los tenderos. Un espacio donde encontrará, ¿Qué productos son los más vendidos? ¿Qué prefiere comprar la gente? ¿Qué marcas están siendo promocionadas? ¿Cómo atraer a más clientes? Todo acerca del manejo ideal de un establecimiento comercial y cuidado de productos”

Con este concepto en sus manos el entrevistado pudo indicarnos qué impresión tuvo luego de leerlo. Bajo el precepto de que una persona puede tener más de una impresión que informarnos, se recogió todas las menciones dadas por los *tenderos* por lo que el subtotal sobrepasa el cien por ciento. Como resultado registramos que esta idea es considerada *positiva y novedosa* además de mantener al tendero *al día con el mercado*, tal y como lo observación en la tabla N°1.

<i>Impresiones sobre el concepto</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Idea positiva y novedosa</i>	48,7
<i>Estaremos al día con el mercado</i>	20,3
<i>Mejoraría la atención al cliente/ atraer más clientes</i>	9,7
<i>tendrá cosas importantes</i>	9,2
<i>Revista de aprendizaje/ de negocios</i>	8,4
<i>Conoceríamos que quieren los clientes</i>	8,2
<i>Ya era hora de tener una revista para los tenderos</i>	3,7
<i>Por el momento no lo ve importante</i>	2,6
<i>Sólo lee deportes</i>	0,5
<i>No sabe</i>	9,5

Tabla N°1. Pregunta 7: ¿Qué impresión tiene sobre este concepto?

Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil

La idea de comercializar **Venda Bien** entre los tenderos de la ciudad de Guayaquil, es considerada por el 86.8% de los entrevistados como una idea buena/ muy buena en su mayoría porque constituye una ayuda hacia los dueños del establecimiento o administradores a estar al día con el mercado, a tener un mejor trato y conocimiento sobre los productos para incrementar sus ventas y sus clientes.

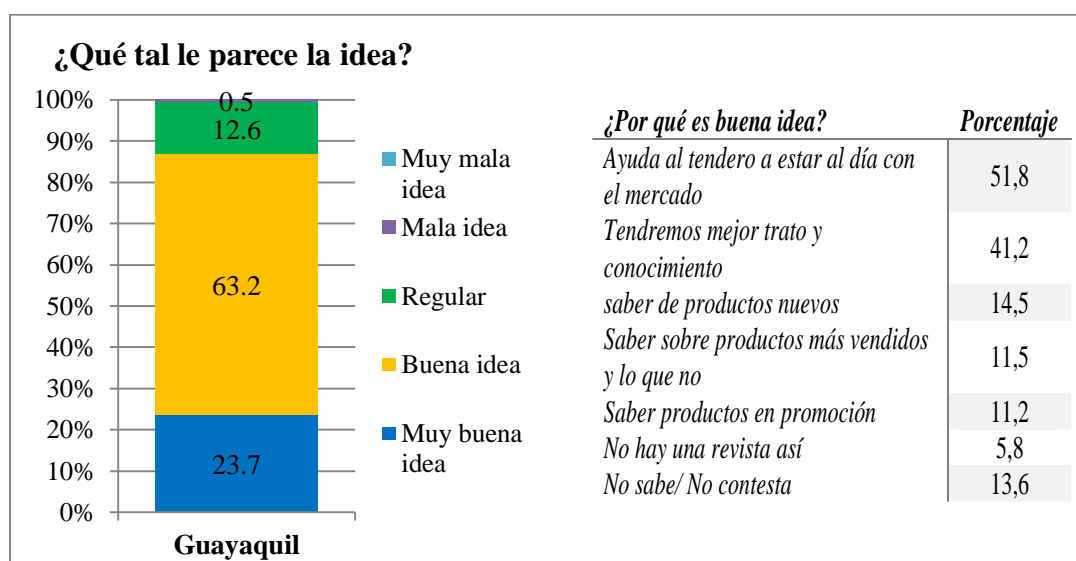


Gráfico N°6. Pregunta 8: ¿Qué frase expresa su actitud hacia la idea y por qué?

Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil.

Los puntos de venta al detalle tienden a acumular los productos de mala forma, a confiar en los repartidores de diferentes marcas en las promociones vigentes, en la forma de almacenar el producto y también la forma de exhibirlo. El *tendero* declara que **Venda Bien** sería una revista que aporte mucho conocimiento sobre productos

actualizados, promociones, rotación de marcas y presentaciones y sobre todo sobre trato al cliente.

Ahondando dentro de la idea una revista con esas características, se le preguntó al administrador del almacén sobre las ventajas y desventajas de **Venda Bien**, tratando de tener las opiniones más conscientes posibles para utilizar las verbalizaciones dentro del análisis FODA de este plan de negocios.

El *tendero* indica que la principal ventaja de la revista propuesta es *conocer promociones que ofrezcan las marcas a los tenderos o al consumidor final* con el 28.1% de todas las menciones, para así poder invertir en el producto que consideren conveniente y poder suplir la posible demanda del mercado. Consideran que, si ellos no conocen sobre estas promociones, limitan su compra a los proveedores para más venta le generan actualmente, más no adquieren productos que la gente pide con menor frecuencia.

Perder clientes no es del agrado de ningún punto de venta al detalle, y es la segunda ventaja en orden de importancia, *información actualizada* sobre promociones próximas a salir al mercado. De esta forma, **Venda Bien** se convierte en información de primera mano y esencial para los *tenderos*. Podemos ver claramente el desglose de las ventajas en tabla N°2.

<i>Ventajas de la revista</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Conocer promociones</i>	28,1
<i>Información actualizada</i>	14,9
<i>Para saber sobre productos nuevos</i>	13,9
<i>Aprender a tratar a los clientes</i>	11,1
<i>Capacitaría a los tenderos</i>	9,4
<i>Consejos para mejorar</i>	7,6
<i>Mantenerse al día con productos que no rotan y los que si</i>	7,6
<i>Conocer precios</i>	5,6
<i>Que maneja muchos temas</i>	1,0
<i>El ahorro</i>	0,7

Tabla N°2. Pregunta 9: ¿Qué ventajas le encuentra a esta nueva revista?
Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil

Así como tenemos ventajas para la idea y hemos comentado sobre lo buena idea que es, el gráfico N°6 muestra a un 12.5% que la considera como una idea “regular”.

Este resultado nos lleva a investigar las desventajas de la revista, para identificar si el público asocia alguna debilidad al producto.

El resultado de esta pregunta, es inicialmente un punto positivo para nuestro análisis, los entrevistados consideran en un 81.3% que no hay desventaja alguna en el producto propuesto. Se enlista en la tabla N°3 las desventajas mencionadas por los 380 negocios levantados.

<i>Desventajas de la revista</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Ninguna</i>	81,3
<i>Mucho gasto</i>	5,1
<i>Suba de precio después de un tiempo</i>	4,8
<i>Que no tenga lo que yo busco</i>	3,7
<i>Que todos leamos y tengamos lo mismo en nuestro negocio</i>	2,6
<i>Que los clientes se enteren que hay promociones que no damos</i>	1,8
<i>Que los clientes no la leerían</i>	0,7

Tabla N°3. Pregunta 10: ¿Qué desventajas le encuentra a esta nueva revista?

Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil

Una vez identificados los pros y los contras de nuestro producto, es interesante conocer la disposición de los *tenderos* a leer una revista con estas características, sin importar si son o no son gente acostumbrada a leer. Este es uno de los indicadores más importantes, que nos ayuda a dimensionar el mercado cuando hablemos del porcentaje a cubrir con la impresión de ejemplares y del target al que deseamos dirigirnos.

El nivel de aceptación asciende a 85.5%, como *top two box*, (se considera Top Two Box a la escala de Likert de cinco grados que agrupa a los códigos de aceptación, Dispuesto/ Muy dispuesto a leerla). La buena disposición a leer la revista es sumamente alta, este dato indica que el mercado al que nos dirigiremos, va a aceptar la distribución de la misma. El gráfico N°7 nos indica precisamente el TTB (Top two box que había mencionado y también el desglose de las razones de un nivel de aceptación positivo. El *tendero* indica que las razones por las que leería **Venda Bien**, sería para actualizarse 34.5% y porque les resulta interesante tener un producto que pueda darles información sobre el mercado de las categorías que maneja dentro de su negocio.

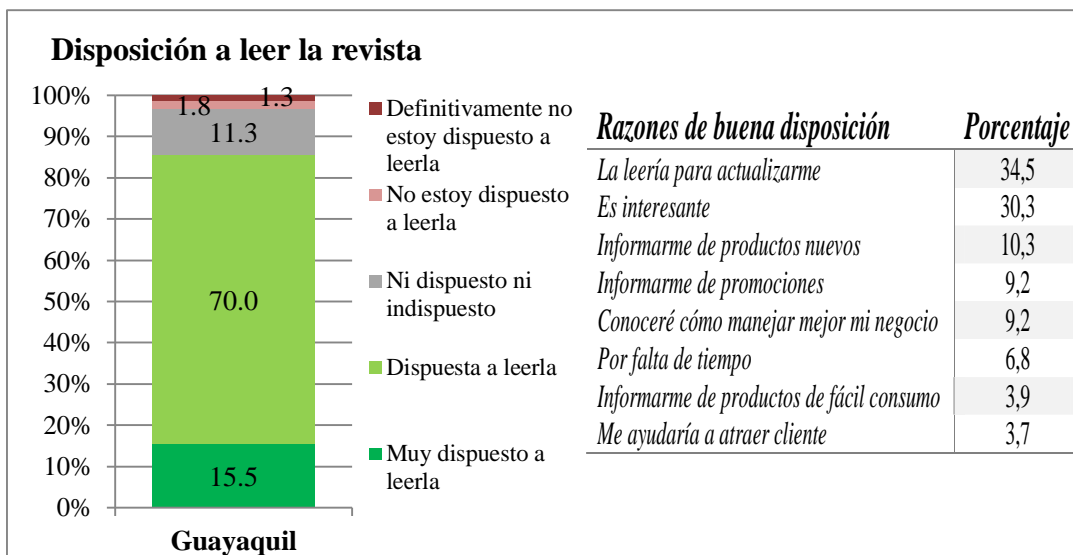


Gráfico N°7. Pregunta 11: ¿Qué frase expresa su disposición a leer la revista y por qué?
Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil.

Aprovechamos la investigación para que el entrevistado identifique las secciones de la revista que sería de su interés. Para poder llevar a cabo esta pregunta, se sugirió una serie de secciones que eran consideradas parte del diseño de *Venda Bien*, el entrevistado debió mostrar que tan de acuerdo o desacuerdo está con cada una de las secciones y así determinar mediante un promedio simple, si la inclinación positiva (mayor a 3 por ser una escala de 5 grados) es mayor para cada sección.

El gráfico N°8 indica el promedio en líneas para cada una de las partes de la revista propuesta. El promedio, como podemos observar en todas las secciones, sobrepasa el grado 4 de la escala. Todas las secciones son importantes y acorde a los intereses de los entrevistados, por consiguiente para clasificar el porcentaje de hojas para cada sección, se redujo el eje en el gráfico, correspondiente a los grados 4 y 5 de la escala que presentamos al tendero.

Las principales áreas de interés son *productos más vendidos* junto con las *promociones* de los mismos, la información sobre qué vender y cómo vender es el principal fondo de nuestro producto. Hemos identificado anteriormente la necesidad del tendero de conocer el mercado y ahora estamos comprobando que, las áreas de conocimiento son las más mencionadas.

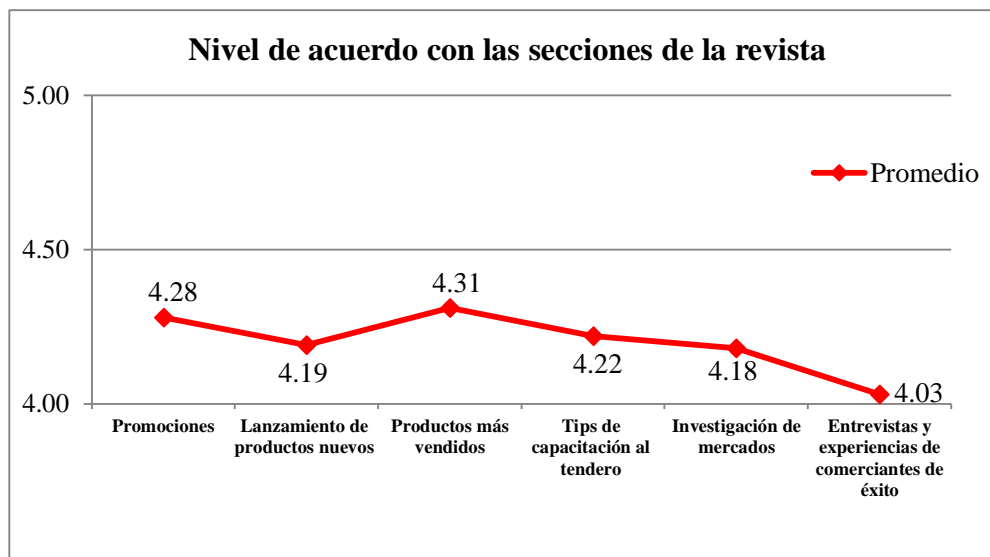


Gráfico N°8. Pregunta 12: ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes secciones?
Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil

Quise además saber la frecuencia con la que los *tenderos* leerían *Venda Bien*, cerrando una pregunta con diferentes combinaciones de los días de la semana en los que puede darse la lectura, para identificar el día idóneo en el que podría distribuirse la revista, teniendo en cuenta sus reposiciones de producto. El gráfico N°9 indica claramente que la frecuencia a leer la revista es de 1 vez por semana en días de semana, lo que no incluye ni sábados ni domingos, por ser los días de mayor trabajo y de descanso respectivamente. En valores, 5 de cada 10 tiendas prefieren esta frecuencia porque desean mantenerse lo más informado posible. Consideran que, el mercado se mueve rápido y no quieren perder ventajas sobre otros negocios.

Este dato nos sugiere una posible estrategia de distribución que evaluaré más adelante, quizá el entregar una edición al mes no sea lo suficiente y se elija una distribución más frecuente como de dos ediciones al mes.

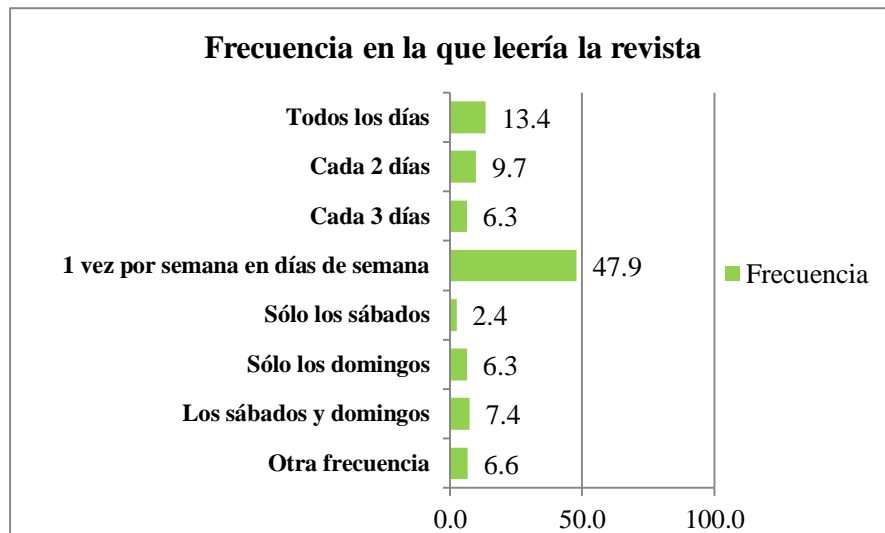


Gráfico N°9. Pregunta 13: ¿Con qué frecuencia leería esta nueva revista?
Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil

Le preguntamos a la gente si consideraba que había alguna sugerencia que deban hacerle a los responsables de este proyecto, como alguna sección nueva o quizá un precio determinado, alguna forma de distribución, en fin, algún tipo de consejo que nos permita diseñar mejor la revista que les permita tener toda la información que necesitan.

El 44.2% revela que no hay ninguna sugerencia para quien maneja este proyecto, que la revista está bien tal y como les ha sido presentada. Sin embargo, el 21.3% indica que lo ideal para poder llevar a cabo esta publicación es que se mantenga una dirección objetiva e informativa en todo momento, que no se pierda nunca la esencia de seguir explicando cómo se mueve el mercado de periodo a periodo. Luego un 13.7% pide que el enfoque sea siempre ayudar a los comerciantes, nuevamente no perder el interés en quienes son nuestro target en el proyecto, los *tenderos*. Se muestra en la tabla N°4 se muestran los porcentajes mencionados junto con el resto de menciones dadas por los entrevistados.

<i>Sugerencias del tendero</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Ninguna</i>	44,2
<i>Que sean objetivos y muy informativos</i>	21,3
<i>Que siempre se enfoquen a ayudar a los comerciantes</i>	13,7
<i>Que sea gratis</i>	6,8
<i>Sea económica</i>	6,6
<i>Que sea entrega puntual</i>	6,3
<i>Que informen sobre los precios para el tendero</i>	3,7
<i>Dar una de regalo para enganchar al cliente</i>	2,9
<i>Que sea entretenida</i>	2,4
<i>Que tenga crucigramas y pasatiempos</i>	2,4

Tabla N°4. Pregunta 14: ¿Qué sugerencia les daría a los responsables del proyecto?

Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil

Preguntamos dentro de la entrevista en las tiendas si es que estarían dispuestos a pagar por esta revista y de estarlo proporcionamos tres rangos en los que estaría considerada la cantidad que podrían pagar por obtener información de este tipo. Las opiniones están partidas casi por la mitad, 41.6% no estaría dispuesto a pagar por este producto porque consideran que no debe ser una razón para generar un gasto ya que piensan que el precio sería sumamente alto en un 32.3% y también porque no conocen el producto y no saben cómo será en realidad la revista que se les menciona, razón que tiene el 30.4% de peso entre los que declaran no estar dispuestos a pagar por ella como vemos en el gráfico N°10.

Por otro lado, en el mismo gráfico vemos que la disposición de pagar por ella es de 58.4% más de la mitad de tiendas entrevistadas. El precio que accederían a cubrir está entre 1 a 3 dólares por edición, aunque la mayoría de tenderos nos mencionó que prefería pagar 1 dólar por esta publicación. De nosotros depende, al hacer el análisis financiero determinar el precio de la revista tomando en cuenta este rango.

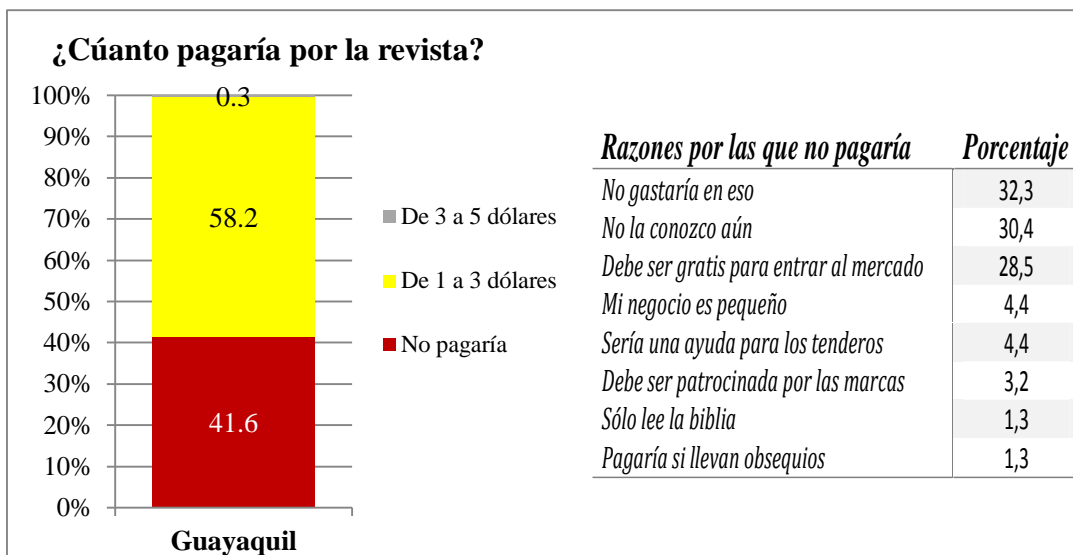


Gráfico N°10. Pregunta 15: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este tipo de revista?
Fuente. Estudio de mercado en 380 negocios de la ciudad de Guayaquil.

Anteriormente hemos mencionado que no hay una publicación que sea competencia directa para *Venda Bien*, refiriéndonos al mercado en la actualidad. Sin embargo, la gente recuerda en un 7.9% del total de entrevistados que, un tiempo atrás, Pronaca S.A. sacó al mercado una tienda llamada “Mi Tienda”, con un concepto parecido al nuestro pero sin mucho éxito ya que la información no era lo suficientemente completa por abarcar únicamente sus productos.

Los entrevistados dejan claro que, la idea que se les presenta es muy interesante y que de existir, estarían dispuestos a leerla y hasta pagar por ella. Dejamos en claro que en cuánto al mercado, tendríamos una buena demanda, si nuestra estrategia de distribución y nuestro target es el correcto.

4.1) Mercado Objetivo

El mercado al que va dirigida esta revista, es directamente al vendedor detallista, a los tenderos que, por mucho tiempo se encuentran faltos de información sobre el mercado en el que se desenvuelven. Todo tendero que siente la necesidad de brindar un mejor servicio, conocer promociones, identificar buenos proveedores, disfrutar de beneficios, entre otras cosas; ya que sabe que eso incrementará sus ventas y también mejorará la imagen de su negocio, permitiéndole crecer.

Si perfilamos mejor nuestro target, podemos identificar que, como mencionamos antes, no todas las tiendas venden el mismo volumen y a todas las empresas que colocarán publicidades en *Venda Bien*, les interesa generar la mayor cantidad de impacto en tenderos para aumentar sus niveles de venta.

Por consiguiente, el target específicamente son los tenderos que manejan volúmenes grandes en sus negocios, negocios usualmente situados en las calles principales, con mucha afluencia de gente y que tienen a su cargo la cobertura de una zona bastante amplia, vendiendo más de una categoría, sino una gama de productos en sus establecimiento.

4.2) Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico

El análisis del entorno que realizamos en las siguientes líneas, tiene como fin explicar la facilidad con la que se puede realizar este proyecto, sin mayores obstáculos. Sabemos que debemos considerar cuatro grandes factores, que entre ellos evalúan todo el ambiente externo al que estamos sujetos ofertando este producto.

- **Factores político-legales:** No hay barreras legales ni políticas que impidan la realización de esta revista. Venda Bien pretende ser constituida correctamente y bajo las regulaciones de cualquier empresa dentro de su entorno, diarios, revistas o publicaciones escritas.
- **Factores económicos:** No hay obstáculos de esta índole para la empresa, la fabricación de esta revista no abarca ninguna regulación que pueda interferir con su desarrollo o comercialización.
- **Factores sociales:** El entorno social, únicamente recibiría un beneficio, el conocimiento obtenido por las personas que leerán la revista será positivo. Toda la información brindada es correcta y sana, no pretende impartir conocimientos que atenten contra el orden social o que generen disgustos de esa clase.

- **Factores tecnológicos:** La información en internet es un factor que puede afectar un poco la acogida de la revista, ya que el *tendero* puede verificar algunas promociones en línea leyendo publicaciones de diarios con mayor frecuencia. Sin embargo, estas publicaciones no son direccionadas al tendero sino al consumidor final y es ahí donde nuestro producto lleva la delantera.

4.3) Análisis de oferta y demanda

Luego de evaluar la zona de influencia mediante el estudio de mercado, mantenemos que la demanda es significativa para un producto de estas características, considerando que hay en el mercado alrededor de 27 mil negocios potenciales para nuestra revista.

La oferta por el contrario es nula, no hay una revista que cumpla con estos parámetros ni que brinde información al canal al que pretendemos llegar con esta publicación. Tenemos en frente un mercado desabastecido al que podemos acceder fácilmente, lo que justifica económicamente el propósito de esta idea.

4.4) Análisis 4P's

El mercado está con la necesidad de tener una herramienta cerca que les de la información que tanto buscan. ***Venda Bien*** es el producto que responde a esta necesidad. Una revista con 6 secciones que alimentarán los vacíos de los *tenderos* con conocimientos sobre los movimientos del mercado y la forma correcta de manejar su negocio.

Más de la mitad de personas entrevistadas están dispuestas a pagar por esta publicación, lo que indica que, al colocarle un precio que ellos mismos mencionaron en la entrevista, la aceptación no varía. El precio que se contempla es nulo, es decir, que las personas que reciban la revista serán de manera gratuita.

El *tendero*, a quien es dirigida esta revista, no debe ir a comprarla a ningún lugar. La promoción será realizada por los vendedores de las marcas auspiciantes

en cada número publicado, para poder comunicar a los negocios que estén pendientes de la información. En cuanto a la distribución, se hará llevar a cabo una alianza estratégica con la empresa de investigación de mercado que nos proporciona los datos de las categorías para la revista. La alianza consiste en promocionar sus servicios a los auspiciantes que sean parte de nuestra edición actual para que refuercen sus estrategias con las oportunidades que puede destacarles un estudio de mercado, y ellos como empresa, ser nuestra cadena distributiva, dar nuestro producto a cada uno de sus encuestadores al momento de llevar a cabo el levantamiento de campo mensual, así, al aproximarse a un establecimiento con las características explicadas en este plan de negocios, se ofrecerá el producto disponible para la venta.

4.5) Análisis FODA

La matriz de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, pretende identificar estos atributos de *Venda Bien* y asociarlo con uno de estos grupos con el fin de conocer gráficamente los factores que favorecen a la empresa y los que la debilitan (Santos, 1995).

Las Oportunidades y Amenazas son originarias del entorno externo de la empresa, mientras que las Fortalezas y Debilidades corresponden a la parte interna de la empresa.

Fortalezas:

- Única revista dirigida al canal de distribución “minoristas”.
- Personal capacitado para dar consejos sobre el manejo de un negocio.
- Diseño moderno y entretenido.
- Información real y actualizada.
- Conocimiento del mercado.
- Buen ambiente laboral.
- Buena calidad en el producto terminado.

Debilidades:

- La dependencia directa de los anunciantes en la revista. Sin ellos no podemos sostener la producción.

Oportunidades:

- Mercado desabastecido.
- Alianza con empresa de investigación de mercados, promociona nuestro producto.
- La demanda de los dueños de los negocios por información actualizada y real sobre el mercado.
- La demanda de las empresas de dirigirse a canal minorista directamente.

Amenazas:

- Costos mayores por tener un número de ejemplares no tan amplio.
- Al ser un producto nuevo, muchos copiarán la idea.
- El gran número de negocios potenciales están dispersos por la ciudad, la cobertura puede ser una amenaza a futuro y afectar los costos.

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • F1: Única revista dirigida al canal de distribución “minoristas”. • F2: Personal capacitado para dar consejos sobre el manejo de un negocio. • F3: Diseño moderno y entretenido. • F4: Información real y actualizada. • F5: Conocimiento del mercado. • F6: Buen ambiente laboral. • F7: Buena calidad en el producto terminado. • F8: La revista es gratis. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • D1: La dependencia directa de los anunciantes en la revista. Sin ellos no podemos sostener la producción.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O1: Mercado desabastecido. • O2: Alianza con empresa de investigación de mercados, promociona nuestro producto. • O3: La demanda de los dueños de los negocios por información actualizada y real sobre el mercado. • O4: La demanda de las empresas de dirigirse a canal minorista directamente. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A1: Costos mayores por tener un número de ejemplares no tan amplio. • A2: Al ser un producto nuevo, muchos copiarán la idea. • A3: El gran número de negocios potenciales están dispersos por la ciudad, la cobertura puede ser una amenaza a futuro y afectar los costos.

Tabla N°5. Matriz FODA

Fuente. Conclusiones de primera fuente, investigación de mercado.

Ahora con los factores identificados para cada grupo del análisis, detallamos las estrategias a utilizar que permitirán aprovechar las oportunidades, aprovechar nuestras fortalezas, prepararnos para las amenazas y sobre todo mejorar las debilidades. Las estrategias se identificarán como **E** y se detallan con un guión siguiente para identificar al factor de van a potenciar o solucionar:

- **E1 – F1:** Mantener la ventaja competitiva, resaltando que nuestro producto va direccionado a al canal de venta minorista directamente.
- **E2 – F2:** Incluir como política de la empresa que todos los integrantes de nuestro equipo de trabajo deben conocer el negocio del que participan

- **E3 – F3/F4:** Proponer internamente un concurso con la “idea del mes” mantenerlos como política para otorgar al comerciante un dato adicional como “dato del mes” y a su vez, incentivar al personal a mantener siempre la imagen y la calidad de la información de la revista por lo alto.
- **E4 – F5:** Proporcionar segmentaciones interesantes para los comerciantes como parte de la edición del mes.
- **E5 – O1:** Evaluar el desempeño de la revista en la ciudad de Guayaquil para utilizar como indicador sus índices en la expansión de la revista al resto de ciudades del Ecuador con mayor concentración de negocios.
- **E6 – O2:** Actualizar nuestra presentación digital cada dos meses para mantener fresca nuestra imagen siempre.
- **E7 – O3:** Hacer capacitaciones con los tenderos que ya son parte de nuestro portafolio de compradores de la revista, de esta forma requerimos su presencia física y ellos pueden llevar a otros interesados.
- **E8 – O4:** Colocar metas de contacto con jefes de producto y de marketing de empresas participantes del mercado, así como también establecer ventas de patrocinios a nuestras ejecutivas de venta.
- **E9 – D1:** Incorporar otra forma de financiamiento para no depender de la venta de espacios publicitarios en la revista. Generar promociones por espacio y tamaño de publicación.

4.6) Estrategia de diferenciación

La principal diferencia de Venda Bien con el resto de publicaciones o anuncios promocionales es que el enfoque que estos últimos tienen, no es un enfoque dirigido a los comerciantes, no son anuncios para ellos sino para el consumidor final.

Los anuncios que vemos en los diarios acerca de promociones o de productos nuevos son dirigidos hacia el consumidor como tal. Se enfatizan los beneficios de comprar un producto como ese y de tratar de comprarlo a la familia también. Sin embargo esta publicidad es visualizada solo por una persona.

Digamos que una persona compra un diario y ve una publicidad de la marca X y decide comprar una unidad para probar el producto. Esta compra es únicamente por una unidad y representa para la empresa y para el tendero una sola venta. **Venda Bien**, pretende levantar las ventas de las empresas que en ella promocionen su marca y para los tenderos que lean la revista. Porque, si pensamos en el mismo caso pero con la diferencia de que el anuncio sea orientado hacia un negocio, donde el tendero lea los beneficios de una publicidad X o de una promoción con la marca X, va a adquirir no sólo 1 unidad, sino una docena de ellas. Es 11 veces más venta para la empresa promotora y para el tendero.

Venda Bien es la única revista que plantea incrementar ventas utilizando directamente el canal de minoristas.

4.6) Acciones de promoción

Venda Bien, estará siendo promocionada por nuestra empresa aliada en todas las propuestas que se realicen a sus diversos clientes donde se colará un tríptico digital con información sobre nuestro concepto, nuestra misión, los beneficios de comunicar mediante nuestra revista y los números de contacto para responder inquietudes o indicar tarifas de publicación. También se promocionará nuestro producto por medio de dos ejecutivas de cuenta, ellas se encargarán de contactar a los jefes de producto y de marketing de todas las empresas existentes, con el fin de enviar el mismo formato digital para presentarnos como empresa, ofreciendo nuestros servicios.

5) Análisis Operativo

5.1) Localización y descripción del proyecto

Dentro del análisis que hemos venido desarrollando, detallamos que **Venda Bien**, es una empresa dedicada a llenar los vacíos del canal minorista sobre información de los productos y a potenciar la imagen, el conocimiento en

la gente sobre sus marcas y las ventas de las empresas que pauten dentro de nuestras páginas.

Venda Bien busca orientar al tendero para que, manejar su negocio sea mucho más fácil y dinámico. Representando siempre el movimiento de los mercados, nuestro logo es precisamente con un carro de compras que se asemeja mucho al concepto que tenemos de la forma en la que hay que comercializar un producto.



Vender es una actividad que no solo se hace por ganar dinero, sino por conseguir más clientela satisfecha y mayores productos, para así incrementar más conscientemente las ventas y de forma más fiel con los consumidores, ya que ellos siempre van a buscar el buen trato y la buena atención de quienes les ofrecen productos que ellos necesitan.

Luego de realizar el estudio de mercado y de confirmar las divisiones que se tenían pensadas y añadir unas otras que no se habían contemplado, *Venda Bien* contará con un total de 7 secciones, las que listamos a continuación:

- Promociones
- Lanzamiento de productos nuevos
- Productos más vendidos
- Tips de capacitación (charlas, consejos sobre el orden de las perchas, etc.)
- Investigación de mercado (marcas principales, segmentos, categorías más vendidas, etc.)

- Entrevistas y experiencias de comerciantes de éxito
- Sección entretenimiento (crucigramas, sopa de letras, etc.)

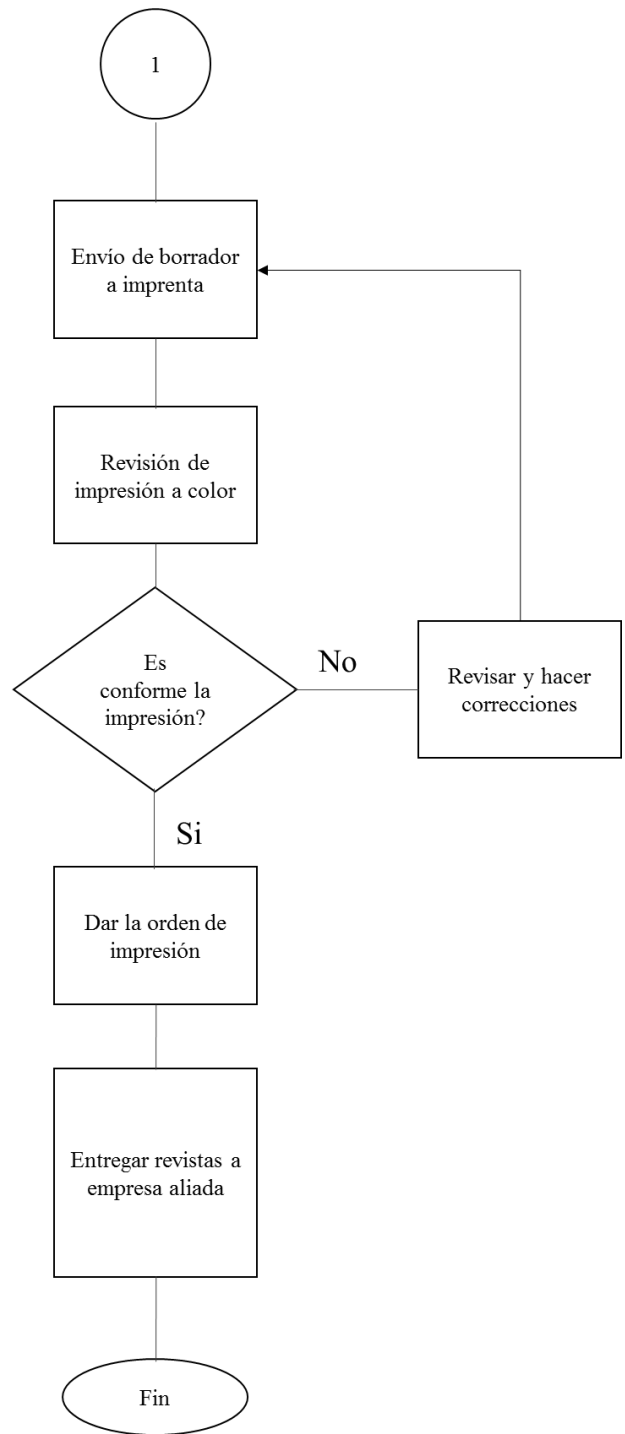
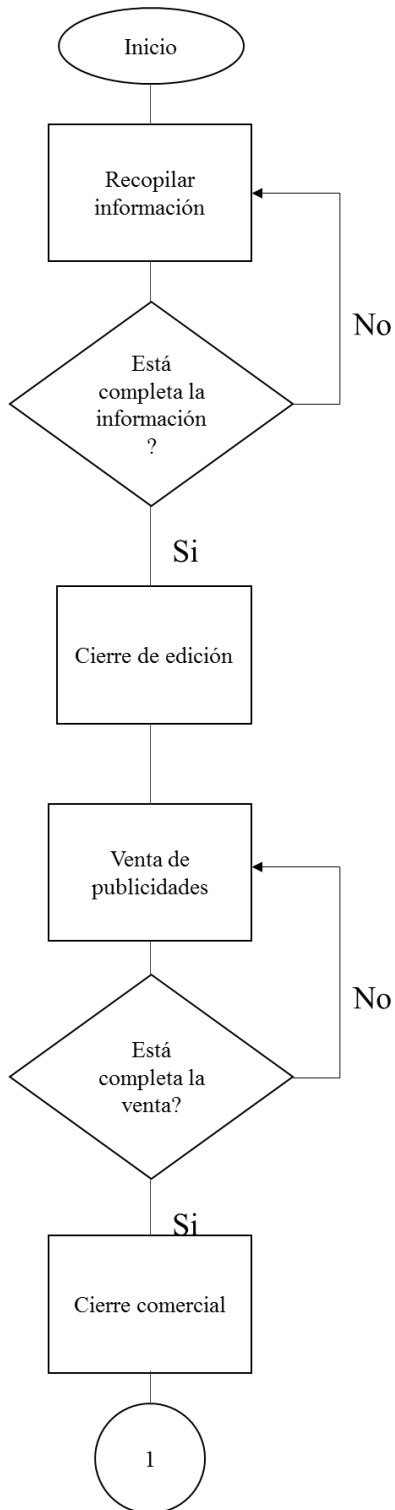
Dentro de las secciones, se establecerá las publicaciones correspondientes, en la siguiente parte de este plan de negocios podremos observar el diseño de la revista y con ella la posición de las publicidades dentro de la diagramación.

5.2) Tamaño del negocio

La forma en cómo se realizará la revista es sumamente sencilla, la producción consta solamente de la recolección de información para la parte editorial y escrita de las secciones, se continúa con la venta de publicidades haciendo un total en tiempo de un mes, en trabajo continuo. Una vez que la revista es diagramada en cuanto a texto, se realiza el cierre editorial, cuando se terminan de vender las diapositivas se realiza el cierre comercial.

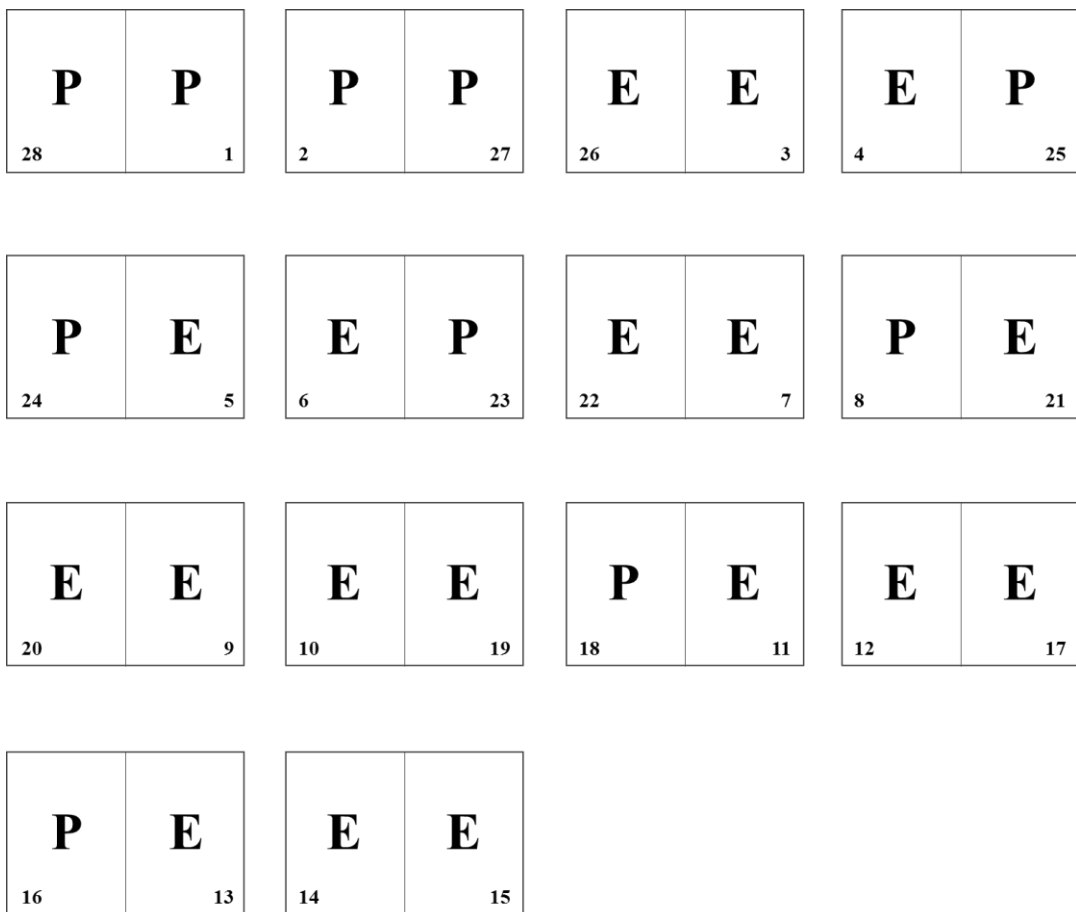
Con ambos cierres realizados, el boceto es enviado a una prueba de color a la imprenta, para que se imprima un ejemplar a todo color con el fin de verificar cómo sería la presentación final de la publicación. Es en este momento donde se pulen los errores y se envía el visto bueno a la imprenta y se procede a imprimir las unidades requeridas, en este caso las 10.000.

Cuando la revista esta lista, se recogen las impresiones y se entregan a la empresa que hemos mencionado como nuestra aliada. Ella se encargará de la distribución de los ejemplares en el tiempo en el que levante el campo de información. En el siguiente diagrama podemos ver cómo es el proceso productivo del producto expuesto.



La revista consta con 28 hojas de 21 x 27.5 centímetros de ancho y largo respectivamente, impresa en papel couché de 90 gramos full color. Vienen en presentación grapada y con una funda individual para preservar su estado hasta llegar a su destino final, el *tendero*.

Ya hemos explicado anteriormente que, la revista se mantendrá mediante la venta de publicidades, para esto debemos detallar el lugar exacto de las publicidades a venderse. Por esta razón explicamos en este diagrama N°2 la posición de cada una de la secciones. Con “P” identificaremos a las publicidades y con “E” a las páginas escritas de la edición.



De esta forma, encontramos todas las publicidades que decimos que vamos a ofertar y que son parte de nuestra venta mensual.

5.3) Capacidad instalada

La producción de esta revista será mensual, lo que indica que al año se publicarán 12 ediciones. Las publicaciones son siempre de 28 páginas por un total de 10.000 unidades que pretenden distribuirse en la ciudad de Guayaquil a los diferentes negocios considerados como negocios minoristas.

Como indicamos anteriormente la revista tiene una producción continua y no requiere de paradas ni mantenimientos, solamente de recopilar la información y de venta de publicidades. Hemos calculado para esto el mes completo. Una vez cerrada la edición comercial y editorial, se empieza la siguiente edición, recopilando información y vendiendo publicidades.

5.4) Recursos humanos

Venda Bien tiene bajo su estructura cuatro personas bajo relación de dependencia y una que presta servicios ocasionales como consejería legal y contable. Un gerente general, dos ejecutivas de cuenta y un diseñador forman parte de su capital humano, cada quien con sus respectivas funciones deben promover el crecimiento de la empresa y el cumplimiento de la proyección de las ventas.

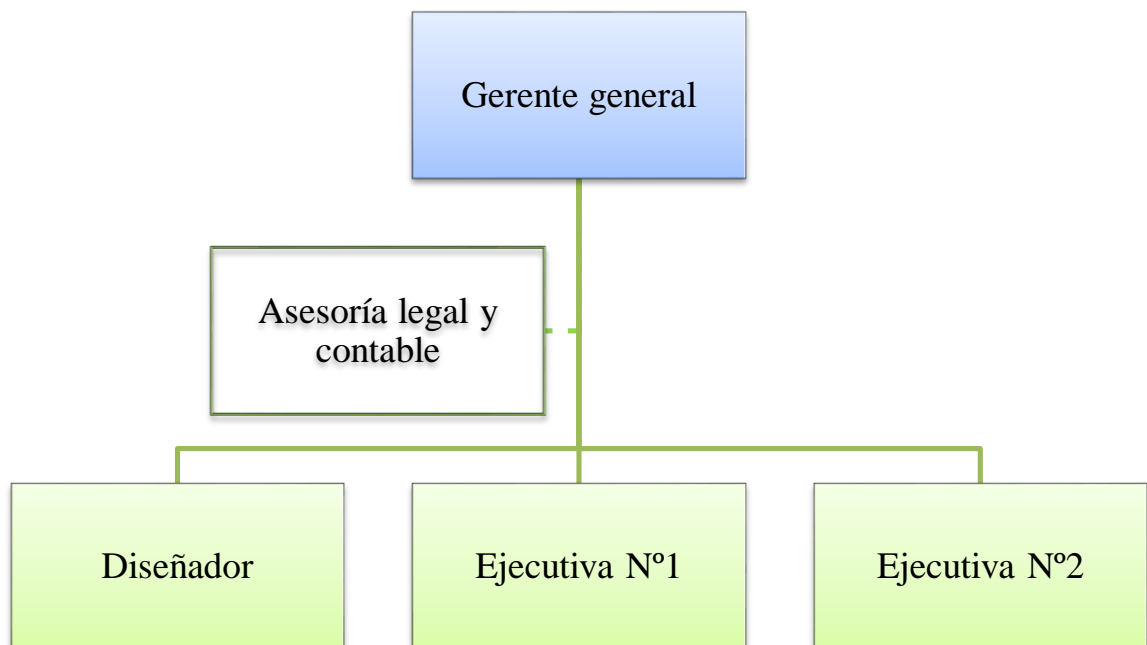
El gerente general tiene como principal función supervisar todos los cargos y organizar el trabajo que puede o no delegar. Es también el principal responsable de las acciones de la empresa y del cumplimiento de las metas financieras, por esto comprendemos las metas de ventas. Así como también es el responsable de mantener y conseguir alianzas estratégicas que desarrollen más el nivel de conocimiento de la revista en el canal minorista y entre las empresas que puedan pautar en ella.

Las ejecutivas de cuenta están encargadas de contactar a los puestos importantes como gerencias de ventas, marketing, mercadeo, etc. De las empresas en el medio, indiferente la categoría en la que se desenvuelven, siempre y cuando sea en un mercado dirigido a tiendas o al canal minorista. Ellas

deben cumplir con su meta de venta para poder superar el mínimo requerido en publicidades y así cubrir los costos del negocio. Serán entonces la imagen personal de la empresa frente a los ejecutivos potenciales clientes.

Por último el diseñador se encarga de diagramar la revista, recibe la información necesaria para poder diagramar, se distribuye la localización de publicidades con el gerente y comienza a diagramar los espacios dentro de las 28 hojas disponibles en ella.

Se puede observar en la parte inferior un organigrama como ayuda visual sobre los puestos que tienen lugar en esta empresa.



6) Análisis Financiero

Se realiza dentro de este plan de negocios, los cálculos financieros necesarios para poder establecer la rentabilidad del negocio y también la sensibilidad del mismo a las variables directas o indirectas en el mercado. Se ha contemplado un periodo de proyección de 5 años, sobre los cuales se harán los estados financieros correspondientes y también los indicadores rentables de rigor.

Venda Bien tiene como objetivo informar a los tenderos y a todo el canal minorista de las promociones y sucesos nuevos dentro del mercado, cambios dentro de la categoría, entre otros. Para ello necesitamos conocer los costos inmersos en la producción directa de la revista.

6.1) Plan de inversiones y financiamiento

Para poder desarrollar el proyecto necesitamos de una inversión inicial que asciende a los \$27.678,00, dicha cantidad es repartida entre los activos que se necesitan adquirir en la empresa, los gastos de constitución detallados anteriormente y también el capital de trabajo necesario para el funcionamiento de la empresa. A continuación se muestran tablas N°6 y 7 con el detalle de los números antes mencionados.

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IVA Total	Vida Útil	VALOR RESIDUAL	Depreciación Anual	Depreciación mensual
ÁREA ADMINISTRATIVA							
Computadores	3	\$ 700,00	\$ 2.100,00	5		\$ 420,00	\$ 35,00
Muebles y Enseres	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	10		\$ 400,00	\$ 33,33
Impresora Multifuncion	1	\$ 300,00	\$ 300,00	5		\$ 60,00	\$ 5,00
Teléfonos	2	\$ 100,00	\$ 200,00	5		\$ 40,00	\$ 3,33
Archivadores	2	\$ 80,00	\$ 160,00	10		\$ 16,00	\$ 1,33
Acondicionares de Air	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	5		\$ 240,00	\$ 20,00
Otros equipos admini:	1	\$ 200,00	\$ 200,00	5		\$ 40,00	\$ 3,33
TOTAL			\$ 8.160,00			\$ 1.216,00	\$ 101,33
TOTAL INVERSIÓN FIJA			\$ 8.160,00			\$ 1.216,00	\$ 101,33

Tabla N°6. Activo no corriente de la empresa *Venda Bien*

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

INVERSIÓN INICIAL	Valor Total
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 8.160,00
TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$ 2.600,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 16.918,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 27.678,00

Tabla N°7. Inversión inicial requerida

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

El capital de trabajo que *Venda Bien* necesita asciende a los \$16.918,00 ya que está considerando los costos de directos y los gastos administrativos en su totalidad. Ambos costos están contemplados como directos e indirectos en la revista.

Así como también se ha contemplado el ciclo de efectivo en un total de 60 días, 15 días para la adquisición y producción de la revista y 15 días más para los días de venta de publicidades, la actividad en *Venda Bien* es continua e incesante. Sumados esos dos procesos, adherimos 30 días más que son los días de cobro de dinero. Se plantea dar crédito de pago por las publicidades a un mes, lo cual resulta en el periodo indicado. En la tabla N°8 y °9 podemos revisar los datos de capital de trabajo y de ciclo de efectivo respectivamente.

CAPITAL DE TRABAJO	
	Año 1
COSTO DE PRODUC	\$ 56.496,00
GASTOS ADM.	\$ 45.012,00
GASTOS VENTA	\$ -
CAO	\$ 101.508,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 16.918,00

Tabla N°8. Capital Neto de Trabajo

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

CICLO DE EFECTIVO	
Días de Adquisición y Producción	15
Días de Venta	15
Días de Cobro	30
(-) Días de Pago	0
CICLO EFECTIVO EN DÍAS	60

Tabla N°9. Ciclo de efectivo

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Para poder financiar el tamaño de la inversión es necesario contar con capital propio de la empresa y solicitar un préstamo a una institución privada. Se contempla dentro del análisis de este plan de negocios, un capital propio de \$4.213,57 y un préstamo de \$25,000.00 para el saldo restante sobre la inversión, amortizado a 36 meses con una tasa de interés de 12% anual. Las cuotas a cancelar mensuales ascienden a \$830,36. Dando como resultado un acumulado de gastos financieros, considerados como intereses, de \$4.892,88. Las cifras en la tabla N°10 y °11 explicar mejor los datos.

<u>Inversión Total</u>	
INVERSIÓN FIJA	\$ 8.160,00
GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$ 2.600,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 16.918,00
	\$ 27.678,00

Capital Propio \$ 4.213,57

CAPITAL REQUERIDO \$ 23.464,43

Tabla N°10. Financiamiento de inversión

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Años	Principal	Intereses
1er.	\$ 7.360,39	\$ 2.603,90
2do.	\$ 8.293,87	\$ 1.670,42
3er.	\$ 9.345,74	\$ 618,55
4to.	\$ -	\$ -
5to.	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 25.000,00	\$ 4.892,88

Tabla N°11. Resumen de gastos financieros

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Los costos de la empresa son inicialmente fijos, porque no necesita contratar a mucho capital humano, solamente cuenta con dos ejecutivas de cuenta, un diseñador y un gerente general que verificará todos los procesos internos y promoverá la revista en todo momento que sea oportuno. Como podemos observar en la tabla N°12, los costos directos de la empresa están formados por dos rubros, el costo de impresión de la revista que nos da un precio unitario por ejemplar de \$0.38.

MATERIAL DIRECTO de la revista	COSTO por 10 mil unidades	COSTO UNITARIO
Impresiones	3400	0,34
Funda de empaquetado	100	0,01
Etiquetas	270	0,027
TOTAL MATERIALES DIRECTOS		\$ 0,38

Tabla N°12. Material directo de la revista. Costo de impresión

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Sabemos que el precio unitario de impresión es el indicado anteriormente, el número de ejemplares son 10.000,00 en cada edición, son 12 ediciones al año por

consiguiente la tabla N°13 muestra cómo el gasto anual proyectado a 5 años por el rubro de impresión es de \$45.240,00.

COSTO TOTAL MATERIALES DIRECTOS DE LA REVISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de impresión	\$ 0,38	\$ 0,38	\$ 0,38	\$ 0,38	\$ 0,38
Unidades al mes	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Costo de impresión / Mes	\$ 3.770,00	\$ 3.770,00	\$ 3.770,00	\$ 3.770,00	\$ 3.770,00
Costo de impresión / Año	\$ 45.240,00	\$ 45.240,00	\$ 45.240,00	\$ 45.240,00	\$ 45.240,00

Tabla N°13. Material directo de la revista. Costo de impresión anual

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Adicional al costo que hemos mencionado sobre la impresión debemos añadir el costo de \$938,00 por el diseñador de la revista, quien se encarga de diagramar las secciones de la misma. El costo por sus servicios al año sumaría un total de \$11.256,00. Costo que consideraremos más adelante como dijo dentro del punto de equilibrio.

MANO DE OBRA DIRECTA (FIJA)	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Costo MOD mensual
Diseñador	1	\$ 700,00	\$ 700,00	34,0%	938,00
TOTAL	1		700,00		938,00

COSTO TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo MOD / mes	\$ 938,0	\$ 938,0	\$ 938,0	\$ 938,0	\$ 938,0
Costo MOD / Año	\$ 11.256,0	\$ 11.256,0	\$ 11.256,0	\$ 11.256,0	\$ 11.256,0

Tabla N°14. Costos directos de la revista. Costo de mano de obra.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Los costos directos entonces son únicamente compuestos por la mano de obra directa y por el costo de impresión. En la siguiente tabla vemos como el total de costos directos suma \$56.496,00. Asumimos los mismos costos para el resto de periodos a analizar, hasta el quinto año.

COSTOS DIRECTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de impresión / Año	\$ 45.240,0	\$ 45.240,0	\$ 45.240,0	\$ 45.240,0	\$ 45.240,0
Costo MOD / Año	\$ 11.256,0	\$ 11.256,0	\$ 11.256,0	\$ 11.256,0	\$ 11.256,0
CIF ANUALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS DIRECTOS TOTAL	\$ 56.496	\$ 56.496	\$ 56.496	\$ 56.496	\$ 56.496

Tabla N°15. Costos directos de la revista.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Así como los costos directos han sido explicados, desglosamos a continuación los gastos administrativos, que en este producto en particular serán considerados como costos indirectos. Venda Bien tiene contemplados los sueldos para un gerente general que cumplirá y dos ejecutivas de cuenta. Cada uno cumplirá con sus funciones y se les pagará un sueldo sin comisiones mensualmente.

También contempla los gastos de oficina como los servicios básicos, suministros de oficina, internet, alquiler o renta, depreciación de los bienes administrativos y sobre todo en el primer año añade los gastos por pre-operación. Todos los datos mostrados en las siguientes tablas son calculadas a partir de operaciones mensuales llevadas al año y a una proyección anual.

Sueldos y Salarios	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Valor Horas Extras	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Gasto Total Sueldos y Salarios
Gerente	1	\$ 850	0	\$ 850	34,0%	\$ 1.139
Ejecutiva de cuenta	2	\$ 550	0	\$ 1.100	34,0%	\$ 1.474
Total	3	\$ 1.400		\$ 1.950		\$ 2.613

Presupuesto de SUELDOS y SALARIOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / mes	\$ 2.613	\$ 2.613	\$ 2.613	\$ 2.613	\$ 2.613
Sueldos y Salarios / año	\$ 31.356	\$ 31.356	\$ 31.356	\$ 31.356	\$ 31.356

Tabla N°16. Gastos administrativos. Sueldos mensuales y anuales.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Presupuesto de Servicios Básicos para la Administración					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Serv. Básicos / mes	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Serv. Básicos / año	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00

Tabla N°17. Gastos administrativos. Servicios básicos.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Presupuesto de Suministros de Oficina					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros al mes	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Suministros al año	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00

Tabla N°18. Gastos administrativos. Suministros de oficina.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Presupuesto de Asesorías Contables y Legales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría / mes	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Asesoría / año	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00

Tabla N°19. Gastos administrativos. Asesorías legales.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Presupuesto de Internet

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Internet y Celular / mes	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Internet y Celular	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00

Tabla N°20. Gastos administrativos. Gastos de internet.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Presupuesto de Alquiler

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler / año	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00

Tabla N°21. Gastos administrativos. Gastos de alquiler.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Presupuesto de Depreciación Área Administrativa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deprec. Área Adm. / mes	\$ 101,33	\$ 101,33	\$ 101,33	\$ 101,33	\$ 101,33
Deprec. Área Adm. / año	\$ 1.216,00	\$ 1.216,00	\$ 1.216,00	\$ 1.216,00	\$ 1.216,00

Tabla N°22. Gastos administrativos. Depreciación.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

"Amortización" de Gastos de Pre-Operacionales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Pre-operacionales	\$ 2.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla N°23. Gastos administrativos. Gastos pre-operacionales.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

Como resumen, los gastos administrativos están colocados dentro de la siguiente tabla N°24, haciendo un total de \$45.012,00 el primer año. De igual forma, se espera tener los mismos gastos para el resto de años evaluados.

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / año	\$ 31.356	\$ 31.356	\$ 31.356	\$ 31.356	\$ 31.356
Serv. Básicos / año	\$ 540	\$ 540	\$ 540	\$ 540	\$ 540
Suministros al año	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360
Asesoría / año	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800
Internet y Celular	\$ 540	\$ 540	\$ 540	\$ 540	\$ 540
Alquiler	\$ 6.600	\$ 6.600	\$ 6.600	\$ 6.600	\$ 6.600
Deprec. Área Adm. / año	\$ 1.216	\$ 1.216	\$ 1.216	\$ 1.216	\$ 1.216
Gastos Pre-operacionales	\$ 2.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS ADM.	\$ 45.012	\$ 42.412	\$ 42.412	\$ 42.412	\$ 42.412

Tabla N°24. Gastos administrativos. Gastos administrativos resumen.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

6.2) Ingresos proyectados

Una vez explicados los gastos en los que incurre la empresa para su funcionamiento, se proponen alternativas de venta de publicidades para poder evaluar la efectividad de nuestro crecimiento económico. Recordemos que **Venda Bien** puede ser vendida por la gran aceptación o positivismo que notamos en la investigación de mercado. Sin embargo, no realizaremos ningún cobro por la misma, ya que es uno de nuestros objetivos mantener informados a los tenderos y otro de ellos es asegurarle a la empresa que pauta con nosotros que su anuncio llegará a la tienda sin ningún condicionamiento.

La revista se mantendrá por la ventas de diferentes publicidades en lugares específicos de la revista, en la tabla N°25 detallamos el total de las ventas. Donde encontramos que las portadas y contraportadas tienen un valor de \$1150,00 cada una y las publicidades interiores de la revista tiene un precio de \$1000,00 cada una. En la tabla se muestran totales y se explica en la descripción por cuantas publicidades se calcula el valor.

Tenemos en cuenta que la tabla expresa en la parte inferior el cálculo anual por \$142.200,00.

INGRESO POR VENTA DE PUBLICACIONES					
Descripción					
Portada	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Contraportada	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Portada y contraportada interior x2	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00
Página interior x6	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Insert	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00
INGRESOS POR VENTA DE PUBLICIDAD	\$ 11.850,00	\$ 11.850,00	\$ 11.850,00	\$ 11.850,00	\$ 11.850,00

INGRESO POR VENTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Vendidas al Mes	1	1	1	1	1
Venta de publicidades	\$ 11.850,0	\$ 11.850,0	\$ 11.850,0	\$ 11.850,0	\$ 11.850,0
Precio de Venta		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Mensuales	\$ 11.850,00	\$ 11.850,00	\$ 11.850,00	\$ 11.850,00	\$ 11.850,00
INGRESOS ANUALES	\$ 142.200,00	\$ 142.200,00	\$ 142.200,00	\$ 142.200,00	\$ 142.200,00

Tabla N°25. Proyección de ventas.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

6.3) Estados de resultados proyectados

La revista pretende manejar los mismos costos directos y administrativos, como ya hemos mencionado anteriormente, es por eso que la variación entre los años no es notable. Sin embargo si hacemos un cambio en el precio de nuestras publicidades, podemos ver cómo los estados de resultados y los índices varían notablemente. Para poder analizar la sensibilidad de este negocio, primero debemos revisar el conjunto de los estados de resultados del modelo optimista que hemos considerado con los datos de páginas anteriores, manteniendo las ventas en un \$142.200,00 anual, los estados serían como las tablas presentadas a continuación.

En nuestro estado de pérdidas y ganancias, tenemos utilidad en todos los periodos, cada periodo va creciendo, no tan significativamente pero el incremento es favorable para la empresa. Esto significa que, dentro de una el nivel de ventas que hemos colocado como meta, nos permite alcanzar utilidades por encima de los veinte mil dólares anuales.

Revista a minoristas - Venda Bien

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 142.200,00	\$ 142.200,00	\$ 142.200,00	\$ 142.200,00	\$ 142.200,00
(-) Costo directos		\$ (56.496,00)	\$ (56.496,00)	\$ (56.496,00)	\$ (56.496,00)	\$ (56.496,00)
(-) Gastos Administrativos		\$ (45.012,00)	\$ (42.412,00)	\$ (42.412,00)	\$ (42.412,00)	\$ (42.412,00)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 40.692,00	\$ 43.292,00	\$ 43.292,00	\$ 43.292,00	\$ 43.292,00
(-) Gastos Financieros		\$ (2.603,90)	\$ (1.670,42)	\$ (618,55)	\$ -	\$ -
(=) UAIT		\$ 38.088,10	\$ 41.621,58	\$ 42.673,45	\$ 43.292,00	\$ 43.292,00
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (5.713,21)	\$ (6.243,24)	\$ (6.401,02)	\$ (6.493,80)	\$ (6.493,80)
(-) Impuesto a la Renta	22%	\$ (7.122,47)	\$ (7.783,23)	\$ (7.979,93)	\$ (8.095,60)	\$ (8.095,60)
UTILIDAD NETA		\$ 25.252,41	\$ 27.595,11	\$ 28.292,50	\$ 28.702,60	\$ 28.702,60

Tabla N°26. Proyección de estado de resultados.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero.

6.4) Flujo de caja proyectado

Luego del análisis respectivo, concluimos que los flujos de efectivo para los cinco siguientes años son todos positivos. El primer año el flujo será de \$31.943,71 aproximadamente y culminará el quinto año con \$134.214,61 como flujo de efectivo acumulado.

En la tabla N°27 podemos ver como los flujos ascienden anualmente debido a al incremento en la utilidad, especialmente en el cuarto y quinto año donde las salidas de dinero por concepto de préstamos ya no son contempladas.

Revista a minoristas - Venda Bien

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN INICIAL	\$ (27.678,00)					
UAIT		\$ 38.088,10	\$ 41.621,58	\$ 42.673,45	\$ 43.292,00	\$ 43.292,00
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (5.713,21)	\$ (6.243,24)	\$ (6.401,02)	\$ (6.493,80)
Pago de IR		\$ -	\$ (7.122,47)	\$ (7.783,23)	\$ (7.979,93)	\$ (8.095,60)
EFFECTIVO NETO		\$ 38.088,10	\$ 28.785,89	\$ 28.646,98	\$ 28.911,05	\$ 28.702,60
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 1.216,00	\$ 1.216,00	\$ 1.216,00	\$ 1.216,00	\$ 1.216,00
(+) Préstamo concedido		\$ (7.360,39)	\$ (8.293,87)	\$ (9.345,74)	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ -	\$ 31.943,71	\$ 21.708,02	\$ 20.517,24	\$ 30.127,05	\$ 29.918,60
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ -	\$ 31.943,71	\$ 53.651,73	\$ 74.168,96	\$ 104.296,01
(=) FLUJO ACUMULADO	\$ -	\$ 31.943,71	\$ 53.651,73	\$ 74.168,96	\$ 104.296,01	\$ 134.214,61

Tabla N°27. Proyección de flujo de caja.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero

El crecimiento del segundo año en efectivo está por encima del 67.9%, más de la mitad del saldo anterior. Indicando los siguientes años un crecimiento

fuerte en suma pero en comparativo con el periodo anterior no presentan variaciones tan grandes como la del primer año. Esto se debe a que mientras más grande sea el momento, la variación va a ser menos significativa.

6.5) Análisis del punto de equilibrio

Venda Bien no tiene un producto sujeto a un precio estándar por unidad, por consiguiente la forma tradicional por la que se mide el punto de equilibrio no es aplicable en nuestro caso. Debemos utilizar un monto de venta que coloque nuestros costos y gastos en cero y así no incurramos en una pérdida para la revista.

Para determinar los valores recordemos que el total de los gastos administrativos es \$45.012,00, a los que debemos sumarle la mano de obra fija \$11.256,00, considerada dentro del proceso productivo de la revista y también los gastos financieros considerados como intereses fijos \$2.603,90. El valor total de los costos fijos de la revista es \$58.871,90.

Recordemos también que los valores colocados como variables corresponden únicamente al costo de impresión de la revista, un total de \$45.240,00. Es considerado como variable por que depende el costo de la impresión y de las unidades para mantenerse o variar.

Con estos dos datos sabemos que nuestro costo total es de \$104.111,90 año, y esta misma cantidad dividida para los doce meses nos da como resultado **\$8.675,99**. Valor que será considerado como punto de equilibrio refiriéndonos al valor mínimo de ventas de publicidades que debe realizarse para poder alcanzar cubrir los costos y no incurrir en pérdidas.

El desglose del punto de equilibrio, es decir, cuántas y cuáles publicidades se decidirán periodo a periodo, conforme el seguimiento de las ejecutivas de cuenta. No debe faltar la venta de la portada y contra portada de la revista ni de las publicidades internas. Los *inserts* pueden ser obviados en caso de no conseguir la venta en el mes analizado. Podemos ver a detalle la información descrita en la tabla N°28.

COSTOS FIJOS	Año 1
Sueldos y Salarios / año	\$ 31.356,00
Serv. Básicos / año	\$ 540,00
Suministros al año	\$ 360,00
Asesoría / año	\$ 1.800,00
Internet y Celular	\$ 540,00
Alquiler	\$ 6.600,00
Deprec. Área Adm. / año	\$ 1.216,00
Gastos Pre-operacionales	\$ 2.600,00
MOD Fija	\$ 11.256,00
Gastos financieros	\$ 2.603,90
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 58.871,90

COSTOS VARIABLES	Año 1
Costo de impresión	\$ 45.240,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 45.240,00

TOTAL COSTOS	\$ 104.111,90
---------------------	----------------------

PE MENSUAL	\$ 8.675,99
-------------------	--------------------

Tabla N°28. Punto de equilibrio.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero

6.6) Análisis de sensibilidad

Este plan de negocios ha evaluado dos escenarios con el fin de encontrar una variable sensible dentro de sus componentes financieros. Hemos hallado que, la variable más influyente son los precios de nuestras publicidades, y sobre las cuales hemos desarrollado un modelo conservador y otro optimista.

En el modelo conservador, nuestras ventas ascendían a \$142.200,00 anuales considerando los precios por publicidades un total de \$11.850,00 por mes. Si modificamos el valor de las publicidades, disminuyendo el precio para hacerlo más atractivo a las empresas que pautarán en la revista, tendremos que las ventas ya no serán el valor indicado, sino que descenderán a \$121.200,00 anual, producto de una venta de \$10.100,00 mensual.

Se modifica el precio entonces, de las publicidades en general, quedando un comparativo tal y como lo expresa la tabla N°29. Las diferencias pueden verse mejor cuando analizamos las tasas de retorno de ambos escenarios. Las dos son

positivas, como el valor presente pero el periodo de recuperación es menor en el escenario conservador. Recién al 4 años se recupera la inversión inicial.

INGRESO POR VENTA DE PUBLICACIONES				
Descripción	Escenario conservador	Escenario optimista	Escenario conservador	Escenario optimista
	unitario	unitario	TOTAL	TOTAL
Portada	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
Contraportada	\$ 1.000,00	\$ 1.300,00	\$ 1.000,00	\$ 1.300,00
Portada y contraportada interior x2	\$ 1.000,00	\$ 1.150,00	\$ 2.000,00	\$ 2.300,00
Página interior x6	\$ 900,00	\$ 1.000,00	\$ 5.400,00	\$ 6.000,00
Insert	\$ 500,00	\$ 750,00	\$ 500,00	\$ 750,00
INGRESOS POR VENTA DE PUBLICIDAD	\$ 4.600,00	\$ 5.700,00	\$ 10.100,00	\$ 11.850,00
VENTA TOTAL DE PUBLICIDAD ANUAL			\$ 121.200,00	\$ 142.200,00

Tabla N°29. Comparativo de ventas.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero

La revista Venda Bien, es muy sensible a los cambios en los precios de sus publicidades. De forma positiva, recalamos que ambos escenarios analizados son positivos en cuanto a indicadores financieros, ya que ambas ventas mensuales están por encima del punto de equilibrio encontrado en la sección anterior.

En caso de existir estos cambios para la venta de publicidades, los estados financieros se verían con variaciones considerables, las ganancias serían menores pero en ningún periodo se vuelven negativas. A pesar de que *Venda Bien* es un negocio sensible a los cambios en la venta de publicidades, el mínimo a vender es aún menor que las ventas del escenario conservador.

6.7) Índices financieros

Los indicadores solicitados, reflejan la rentabilidad del negocio, que tan provechoso es, cuánto podría darnos de ganancia de realizarse. Si consideramos un escenario optimista, el valor presente neto (VNA), con una tasa de descuento del 20% es de \$52.442,64, cifra atractiva para una inversión y negocio de este tipo. Además, analizamos en la tabla N°30 las tasa interna de retorno (TIR), cercana a 96% muestra que el negocio es sumamente rentable, aun siendo entrega gratis.

En cuanto al tiempo en el que retorna la inversión, consideramos que dentro del mismo primer año ya se está recuperando la inversión de \$27.678,00, con un flujo mayor en \$4.265.71. Es decir, que el flujo del primer año \$31.943,71 puede tranquilamente pagar la inversión inicial total.

Revista a minoristas - Venda Bien

CÁLCULO DE TIR Y VAN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (27.678,00)					
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (27.678,00)	\$ 31.943,71	\$ 21.708,02	\$ 20.517,24	\$ 30.127,05	\$ 29.918,60
		\$ 4.265,71	\$ 25.973,73			
TASA DE DESCUENTO	20%					
VNA	\$ 52.442,64					
TIR	96%					

Tabla N°30. Valor presente neto y tasa de recuperación.

Fuente. Conclusiones de primera fuente, análisis financiero

7) Viabilidad del proyecto

Hemos demostrado mediante el desarrollo de este plan de negocios que, el negocio es un negocio rentable y con un futuro rentable por ser el único en el mercado. Aquí se exponen las conclusiones sobre el análisis realizado:

- El mercado está completamente desabastecido, no hay quien brinde un servicio similar.
- El nivel de aceptación entre el mercado objetivo es sumamente alto, lo que argumenta ante las empresas que pautan, que el canal minorista está interesado en esta propuesta.
- La gente está dispuesta a pagar por una revista de estas características pero **Venda Bien** es otorgada de forma gratuita. Esto permitirá que el nivel de alcance de las publicidades sea del 100% y convencerá a las marcas que deseen pautar que es una inversión sin obstáculos.
- Propone una alianza estratégica con una empresa de investigación de mercados, Venda Bien promocionará sus productos y utilizará su data y ellos entregarán la revista en su levantamiento de campo disperso en Guayaquil.
- El proyecto es sumamente rentable, los flujos son positivos desde el primer año y si se alcanza el mínimo requerido en ventas, la empresa puede caminar muy bien.

8) Bibliografía

Se ponen a disposición de fuentes generales de información, con el desarrollo del plan de negocios, las fuentes se ampliarán para obtener información de mayor soporte:

- Ares García, B., & Brenes Muñoz, P. (s.f.). Dinamización del punto de venta. Madrid: Editex.
- Borja, R. P. (s.f.). Merchandising "teoría, práctica y estrategia". Madrid: ESIC.
- Moguel, E. A. (2005). Metodología de la investigación. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Muñoz, M. Á. (s.f.). Merchandising. Madrid: ESIC.
- Santos, D. d. (1995). El diagnóstico de la empresa. Madrid: Mapcal S.A.
- Super Intendencia de Compañías. (2014). Ley de compañías. Ley de compañías. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

ANEXOS

PLAN FINANCIERO

ESCENARIO

OPTIMISTA

PLAN FINANCIERO

ESCENARIO

CONSERVADOR