

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**ANÁLISIS DEL LANZAMIENTO DE UNA REVISTA FUTBOLERA EN
EL ECUADOR**

**Trabajo de Investigación que se presenta como requisito para el
título de Ingeniero en C.C.E.E. con concentración en Gestión
Empresarial**

Autor: Sebastián Ortega Illingworth

Tutor: Econ. Ramiro Andrade

Samborondón, Octubre del 2009

RECONOCIMIENTOS:

Primero que nada quiero agradecer a Dios por todo lo que me ha dado en esta vida. A la Universidad de Especialidades Espíritu Santo por brindarme una educación de primer nivel preparándome para mi futuro profesional. A mis padres y hermanos por siempre estar ahí cuando los he necesitado. A mi enamorada por quererme y darme todo su apoyo. A mi tutor, Econ. Ramiro Andrade, por guiarme de la mejor manera en el desarrollo de este trabajo de titulación. Por último, a mis amigos y amigas por siempre creer en mí.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN GENERAL

- 1.1. Introducción
- 1.2. Propósito
- 1.3. Objetivos
 - 1.3.1. Objetivos Generales
 - 1.3.2. Objetivos Específicos
- 1.4. Planteamiento del Problema
- 1.5. Justificación

2. ESTUDIO DE MERCADO

- 2.1. Antecedentes
- 2.2. Objetivos
- 2.3. Definición de la Población Objetivo
- 2.4. Definición de la Muestra
- 2.5. Diseño de la Encuesta
- 2.6. Presentación de los Resultados
 - 2.6.1. Interpretación de los Resultados

3. PLAN DE MARKETING

- 3.1. Antecedentes
- 3.2. Ciclo de Vida
- 3.3. Objetivos
- 3.4. Análisis Estratégico
 - 3.4.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG)
 - 3.4.2. Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento (Ansoff)
 - 3.4.3. Análisis FODA
- 3.5. Estrategias de Posicionamiento
- 3.6. Marketing Mix
 - 3.6.1. Producto
 - 3.6.2. Precio
 - 3.6.3. Plaza
 - 3.6.4. Promoción
 - 3.6.4.1. Publicidad
 - 3.6.4.2. Promoción en Ventas
 - 3.6.4.3. Merchandising

4. ESTUDIO TÉCNICO

- 4.1. Localización
- 4.2. Instalaciones
- 4.3. Personal Administrativo

4.3.1. Descripción de Puestos

4.3.2. Organigrama

4.4. Servicios Prestados

4.5. Imprenta

4.6. Proceso

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. Antecedentes

5.2. Inversión Inicial

5.3. Gastos

5.4. Depreciación en Activos Fijos

5.5. Capital de Trabajo

5.6. Estructura de Financiamiento

5.7. Proyección de Ingresos

5.8. Flujo de Caja

5.9. Evaluación Económica y Financiera

5.9.1. Cálculos de Indicadores de Rentabilidad

5.9.1.1. Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

5.9.1.2. Valor Actual Neto (VAN)

5.9.1.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

5.9.1.4. Periodo de Recuperación de la Inversión (PAYBACK)

6. CONCLUSIONES

7. RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 2.1: Gusto por el Fútbol.

CUADRO 2.2: Tipo de Género.

CUADRO 2.3: Rango de Edades.

CUADRO 2.4: Aceptación de Revista Futbolera.

CUADRO 2.5: Forma de Adquisición.

CUADRO 2.6: Interés de los Temas.

CUADRO 2.7: Precios de Venta.

CUADRO 2.8: Interés por Suscripción.

CUADRO 2.9: Conocimiento de Revistas Deportivas.

CUADRO 2.10: Conocimientos de Revistas Futboleras.

CUADRO 5.1: Inversión Inicial.

CUADRO 5.2: Porcentaje de las Ventas.

CUADRO 5.3: Venta de Publicidad.

ÍNDICE DE FIGURAS

- FIGURA 2.1:** Diseño de la Encuesta.
- FIGURA 2.2:** Gusto por el Fútbol
- FIGURA 2.3:** Tipo de Género.
- FIGURA 2.4:** Rango de Edades.
- FIGURA 2.5:** Aceptación de Revista Futbolera.
- FIGURA 2.6:** Forma de Adquisición.
- FIGURA 2.7:** Interés de los Temas.
- FIGURA 2.8:** Precios de Venta.
- FIGURA 2.9:** Interés por Suscripción.
- FIGURA 2.10:** Conocimiento de Revistas Deportivas.
- FIGURA 2.11:** Conocimientos de Revistas Futboleras.
- FIGURA 3.1:** Logos de Revista La Jugada.
- FIGURA 3.2:** Ciclo de Vida del Producto.
- FIGURA 3.3:** Matriz Boston Consulting Group (BCG).
- FIGURA 3.4:** Matriz Producto/Mercado (Ansoff).
- FIGURA 3.5:** Portada.
- FIGURA 3.6:** Sección Muy Personal.
- FIGURA 3.7:** Sección Frente a Frente.
- FIGURA 3.8:** Sección Voz del Hincha.
- FIGURA 3.9:** Relación Productor-Distribuidor-Consumidor.
- FIGURA 3.10:** Relación Productor-Distribuidor-Minorista-Consumidor.
- FIGURA 3.11:** Banner de Revista La Jugada (Campaña de Expectativa).
- FIGURA 3.12:** Volante de Revista La Jugada (Campaña de Expectativa).
- FIGURA 3.13:** Banner de Revista La Jugada (Revista ya en circulación).
- FIGURA 4.1:** Foto de la Oficina (Por Fuera).
- FIGURA 4.2:** Foto de la Oficina (Por Fuera).
- FIGURA 4.3:** Foto de la Oficina (Por Fuera).
- FIGURA 4.4:** Organigrama de la Empresa.
- FIGURA 4.5:** Diagrama de Proceso.

RESUMEN:

No es un secreto que el fútbol es el deporte que más seguidores tiene alrededor del mundo. En Ecuador no es la excepción, más aún en los últimos años que se han conseguidos los verdaderos logros a nivel deportivo.

Muchos de estos fieles seguidores del denominado deporte rey acostumbran a informarse de cualquier acontecer por medio de la televisión, radio, internet, periódicos o revistas. El último medio mencionado, revistas, no está siendo correctamente abarcado pese a contar con un mercado bastante interesante.

El lanzamiento de una nueva revista futbolera en el país tiene como objetivo darle otro enfoque a la presentación de la información. Es hacer sentir al lector que forma parte de la noticia para que pueda vivir una nueva experiencia. Habrá, obviamente, que realizar varios estudios para conocer la factibilidad de este proyecto.

1. INTRODUCCIÓN GENERAL

1.1. Introducción

Fútbol. Una palabra simple de seis letras, pero con un significado tan fuerte que se encarga de unir a tantas personas alrededor del mundo. Veintidós jugadores atrás de un balón o pelota con forma esférica durante noventa minutos parecen no llamar tanto la atención, pero es todo lo contrario. Todo lo que se siente al momento que ese balón o pelota traspasa la línea de meta entre los postes verticales es indescriptible.

Seguido por más de 270 millones de personas es ampliamente considerado el deporte más popular. En el Ecuador no es la excepción. Desde 1925, año en que se fundó el primer rector del fútbol ecuatoriano, se ha venido convirtiendo en una forma de vivir. Domingo a domingo los principales estadios del país son copados por hinchas de los distintos equipos para vivir una verdadera fiesta.

Para informarse de cualquier tipo de acontecimientos que ocurren día tras día en el ámbito futbolero están los programas tanto de radio y televisión, así como los periódicos y ahora último el internet. Sin embargo, debido a su programación diaria no hay espacio para una verdadera investigación o análisis de los temas más relevantes.

Actualmente en el país se encuentran circulando pocas revistas de este tipo cada quince días y un mes que se encargan de mirar al fútbol con otros ojos. Ojos considerados más clínicos para darle al consumidor la oportunidad de conocer la noticia mucho más a fondo a tal punto de poder identificarse con ella.

Dada la ola de éxitos que se han podido cosechar a nivel de país en los últimos años como las dos clasificaciones a dos mundiales de forma consecutiva, la consecución por parte de Liga Deportiva Universitaria de Quito de la Copa Santander Libertadores y la Recopa Sudamericana, traspasos de los principales jugadores ecuatorianos a los principales equipos del mundo, el interés de todos los ecuatorianos por el fútbol se ha acrecentado a pasos agigantados.

Analizando estos precedentes y con un mercado ávido por adquirir nuevos conocimientos más al detalle, el lanzamiento de una revista futbolera con diferentes características de lo que ya existe sería más que interesante. Para esto se realizará un muy completo estudio de mercado que será respaldado por un plan

de marketing, un estudio técnico y un estudio financiero que permitirá conocer más a fondo la factibilidad del proyecto.

1.2 Propósito

La finalidad o propósito de este trabajo es el de, no sólo ser un requerimiento de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo para obtener el título en Gestión Empresarial, sino como una meta personal. Aspirar a nuevas metas que se asemejan a la vida profesional que encarnaré a partir de mi salida de esta institución, para demostrar los valores y la capacidad que he adquirido durante estos años de aprendizaje.

Por otro lado, en cuanto a lo académico, es el planteamiento de conceptos e ideas y el uso de al menos un porcentaje de todas las herramientas que he aprendido en las diferentes materias en el transcurso de mi carrera.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos Generales

El objetivo general de este trabajo de investigación es analizar la viabilidad económica de lanzar una revista futbolera en el Ecuador.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer el tamaño de la demanda a satisfacer mediante encuestas.
- Establecer un plan estratégico de marketing para posicionar el producto en la mente de los posibles clientes.
- Utilizar índices financieros para establecer el monto de inversión, fijar la capacidad máxima de endeudamiento, conocer en el tiempo de recuperación de la inversión, entre otras cosas relevantes.

1.4. Planteamiento del Problema

La falta de revistas deportivas, especialmente futboleras, no sólo en las principales ciudades ecuatorianas como Guayaquil, Quito, Cuenca, sino en todo el país es una realidad.

Una vez que se identificó el problema se le intentará dar una solución la cual será el lanzamiento de una revista futbolera que tendrá como objetivo informar a las personas de una forma más directa y analítica.

1.5. Justificación

A pesar de que en la actualidad sí existen revistas futboleras en el país, las mismas acaparan con un porcentaje minúsculo del mercado. Es muy cierto que Ecuador no tiene mucha cultura por la lectura, pero esta adversidad puede ser fácilmente revertida al ofrecerse un producto que sobrepase las expectativas con extraordinarios contenidos a un precio muy accesible para el bolsillo de todos.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Antecedentes

Se espera desarrollar un estudio de mercado mediante el análisis, identificación, difusión y utilización de la información obtenida, con el objetivo de conocer las preferencias del consumidor y el nivel de aceptación que tendría la revista futbolera en el país.

Con la elaboración de encuestas, que no es otra cosa que un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa de la población, se espera obtener información que sea útil y efectiva con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

2.2. Objetivos

- Determinar si existe una demanda significativa para la revista futbolera.
- Identificar la forma de adquisición del producto.
- Establecer los temas que más llaman la atención.
- Conocer el valor que la gente está dispuesta a pagar.
- Comprobar si la adquisición a través de suscripción tendría acogida.
- Saber si la gente conoce sobre la competencia.

2.3. Definición de la Población Objetivo

La población es conocida como el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones, también llamada universo o colectivo.

En este caso la población está conformada por hombres y mujeres, residentes en el Ecuador, con una edad mayor a 13 años, de todos los estratos socioeconómicos y, lo más importante, que les guste el fútbol.

Al tener el Ecuador una población de aproximadamente 14 millones de habitantes, se considera que nuestra población va a ser mayor de 100.000, considerándola como una población infinita.

2.4. Definición de la Muestra

La muestra es un grupo determinado de una población escogido para participar en un estudio de mercado. Ésta se utiliza con el objetivo de cumplir una investigación a fondo con mayor rapidez, menor costo y con menos riesgo de manipular los datos.

Para determinar el tamaño de la muestra de una población infinita se ha basado en los siguientes supuestos:

- 95% de nivel de confianza.
- 5% margen de error.
- Población infinita.

$$n = (Z^2_{B,NC}) \left(\frac{[P \times Q]}{e^2} \right)$$

Donde:

$Z^2_{B,NC}$: Valor z estandarizado asociado al nivel de confianza

e : Nivel aceptable de tolerancia de error en puntos de %

P : Estimado de la proporción

Q : $(1 - P)$ estimado de la proporción de la población que no tienen las características requeridas.

Reemplazando valores obtuvimos:

$Z^2_{B,NC}$: 1.96

e : 0.05

P : 0.05

Q : 0.05

$$n = 1.96^2 \left(\frac{[0.5 \times 0.5]}{0.05^2} \right)$$

$$n = 384$$

El cálculo arrojó un total de 384 encuestas que se deben realizar.

2.5. Diseño de la Encuesta

Luego de haber sido definida la población objetivo y la muestra, se procedió a realizar una encuesta que no exceda de diez preguntas relevantes entre sí para de esta forma conocer un poco más sobre la posible demanda.

A continuación se muestra la encuesta que estuvo circulando por las principales ciudades del Ecuador:

La presente encuesta busca determinar las preferencias de las personas con respecto al lanzamiento de una revista que sólo se especialice en fútbol; para ello su opinión es importante. Por favor contestar cada pregunta colocando una "X" en la respuesta de su elección.

1. ¿Le gusta el fútbol?

() Sí () No

* Sí su respuesta fue NO, por favor finalice la encuesta

2. ¿Cuál es su género?

() Masculino () Femenino

3. ¿Cuál es su rango de edad?

() 13 – 17 () 18 – 24 () 25 – 34 () 35 – 49 () Mayor a 50

4. ¿Estaría dispuesto a comprar una revista que se especialice sólo en fútbol?

() Sí () No

* Sí su respuesta fue NO, por favor finalice la encuesta

5. ¿Cuál sería su forma de adquirir la revista?

() Farmacias () Supermercados () Despensas ()

Gasolineras

() Otra Forma _____

6. ¿A qué temas le interesaría que se le de más cobertura?

() Fútbol Local () Ecuatorianos en el Exterior () Ligas Extranjeras

() Otro Tema _____

7. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por dicha revista?

() 2⁰⁰ () 2⁵⁰ () 3⁰⁰

8. ¿Le interesaría suscribirse a dicha revista por un valor descontado?

() Sí () No

9. ¿Qué revista ecuatoriana deportiva conoce?

() Diálogo Deportivo () Estadio () Ninguna

() Otra Revista _____

10. ¿Qué revista ecuatoriana que se especialicen sólo en fútbol conoce?

() Fútbol Town () Ecuagol () Gol () Ninguna

() Otra Revista _____

¡Gracias por su colaboración!

Figura 2.1: Diseño de la Encuesta

Fuente: Elaborada por el autor

2.6. Presentación de Resultados

2.6.1. Interpretación de Resultados

Pregunta 1: ¿Le gusta el fútbol?

De las 384 personas que se le realizó la encuesta, al 78,65% sí le gusta el fútbol, mientras que al restante 21,35% no le gusta.

DETALLE	#	%
Si	302	78,65%
No	82	21,35%
Total	384	100%

Cuadro 2.1: Gusto del Fútbol

Fuente: Elaborada por el autor

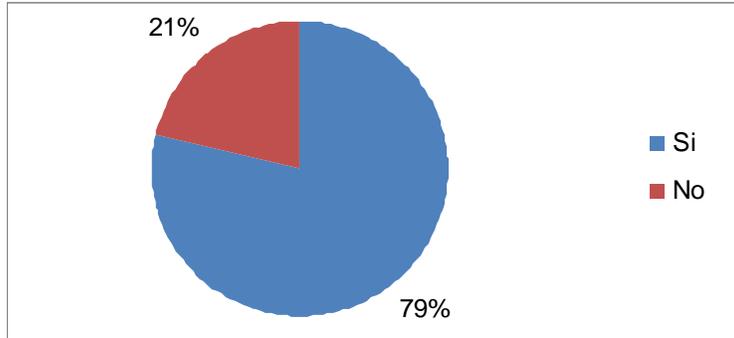


Figura 2.2: Gusto del Fútbol
Fuente: Elaborada por el autor

Esta es una de las preguntas más relevantes de la investigación de mercado. Esta respuesta sirvió como el primer filtro que se hizo en la encuesta debido a que las personas que respondieron negativo obviamente no van a estar interesados en comprar la revista futbolera.

Pregunta 2: ¿Cuál es su género?

El primer filtro permitió reducir la muestra a 302 personas. De este nuevo 100%, el 64,24% es hombre, mientras que el 35,76% es mujer.

DETALLE	#	%
Masculino	194	64,24%
Femenino	108	35,76%
Total	302	100%

Cuadro 2.2: Tipo de Género
Fuente: Elaborada por el autor

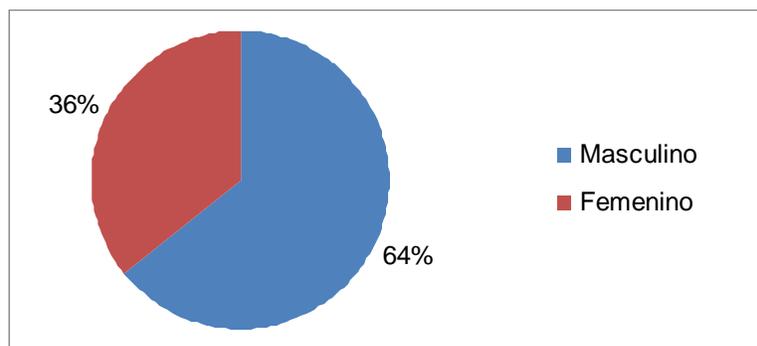


Figura 2.3: Tipo de Género
Fuente: Elaborada por el autor

Estos porcentajes ayudarán a conocer que tan interesados en el fútbol están tanto los hombres como las mujeres. Cabe recalcar que el número de mujeres interesadas sobrepasó las expectativas que se tenían al inicio.

Pregunta 3: ¿Cuál es su rango de edad?

El 6,29% está entre los 13 y 17 años de edad, el 50,99% entre los 18 y 24 años, el 27,48% entre los 25 y 34 años, el 12,91% entre los 35 y 49 años y apenas el 2,32% sobrepasó los 50 años.

DETALLE	#	%
13 – 17	19	6,29%
18 – 24	154	50,99%
25 – 34	83	27,48%
35 – 49	39	12,91%
50 - +	7	2,32%
Total	302	100%

Cuadro 2.3: Rango de Edades
Fuente: Elaborada por el autor

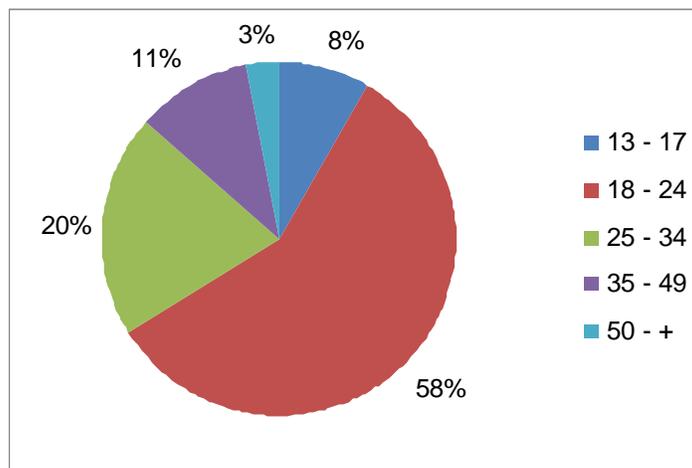


Figura 2.4: Rango de Edades
Fuente: Elaborada por el autor

Al conocer en que rango de edad fluctúan los encuestados servirá para realizar estrategias de promoción segmentadas por exigencias de acuerdo a la edad.

Pregunta 4: ¿Estaría dispuesto a comprar una revista que se especialice sólo en fútbol?

El 75,17% de los encuestados sí estaría dispuesto a comprar una revista futbolera frente al 24,83% que respondió que no.

DETALLE	#	%
Si	227	75,17%
No	75	24,83%
Total	302	100%

Cuadro 2.4: Aceptación de Revista Futbolera

Fuente: Elaborada por el autor

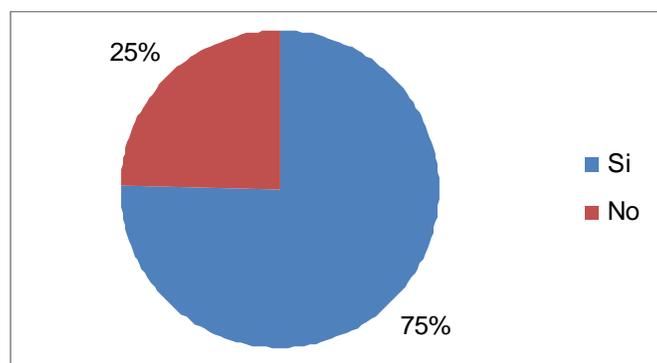


Figura 2.5: Aceptación de Revista Futbolera

Fuente: Elaborada por el autor

Sin lugar a dudas, la pregunta más importante de la investigación que sirvió como el segundo y último filtro. Las respuestas a esta pregunta permitieron conocer cuantas personas estarían dispuestas a adquirir la revista especializada solamente en fútbol.

Pregunta 5: ¿Cuál sería su forma de adquirir la revista?

Una vez realizado el segundo filtro la muestra redujo su número a 227. De éstas, el 25,99% adquiriría la revista en farmacias, el 36,56% en supermercados, el 4,85 en despensas, el 6,17% en gasolineras, mientras que el restante 26,43% lo haría de otra forma (suscripción, internet, entre otras opciones).

DETALLE	#	%
Farmacias	59	25,99%
Supermercados	83	36,56%
Despensas	11	4,85%
Gasolineras	14	6,17%
Otra Forma	60	26,43%
Total	227	100%

Cuadro 2.5: Forma de Adquisición

Fuente: Elaborada por el autor

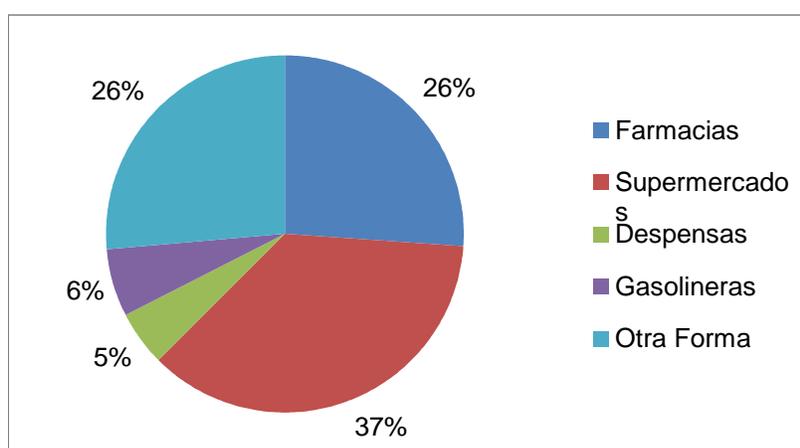


Figura 2.6: Forma de Adquisición

Fuente: Elaborada por el autor

Con las respuestas a esta pregunta se pudo conocer sobre el lugar preferido por las personas interesadas para adquirir la revista ayudando para la elección de los puntos de venta.

Pregunta 6: ¿A qué temas le interesaría que se le de más cobertura?

Al 66,52% le interesaría leer sobre el fútbol local, al 11,89% sobre los ecuatorianos que se encuentran militando en el extranjero, al 14,54% sobre otras ligas del mundo y al 7,05% restante sobre otros temas (copas internacionales, selecciones, entre otras opciones).

DETALLE	#	%
Fútbol Local	151	66,52%
Ecuatorianos en el Exterior	27	11,89%
Ligas Extranjeras	33	14,54%
Otro Tema	16	7,05%
Total	227	100%

Cuadro 2.6: Interés de los Temas

Fuente: Elaborada por el autor

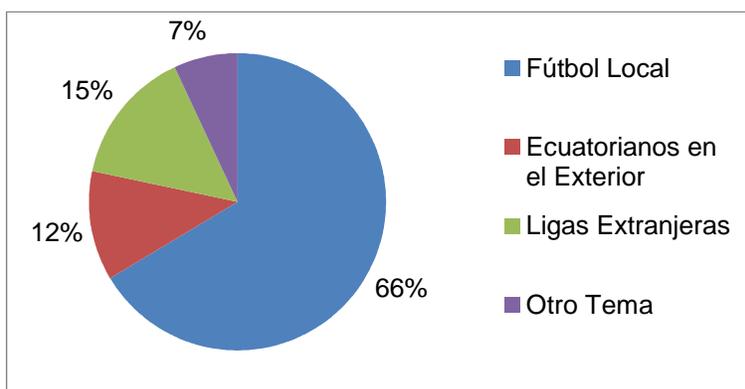


Figura 2.7: Interés de los Temas

Fuente: Elaborada por el autor

Es muy importante conocer los gustos referentes a los temas de las personas que serían los futuros clientes para así tomarlo en cuenta a la hora del desarrollo del contenido de temas.

Pregunta 7: ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por dicha revista?

El 28,63% de los encuestados pagarían hasta \$ 2,00 por la revista, el 56,39% hasta \$ 2,50, mientras que el 14,98% hasta \$ 3,00.

DETALLE	#	%
\$ 2,00	65	28,63%
\$ 2,50	128	56,39%
\$ 3,00	34	14,98%
Total	227	100%

Cuadro 2.7: Precios de Venta

Fuente: Elaborada por el autor

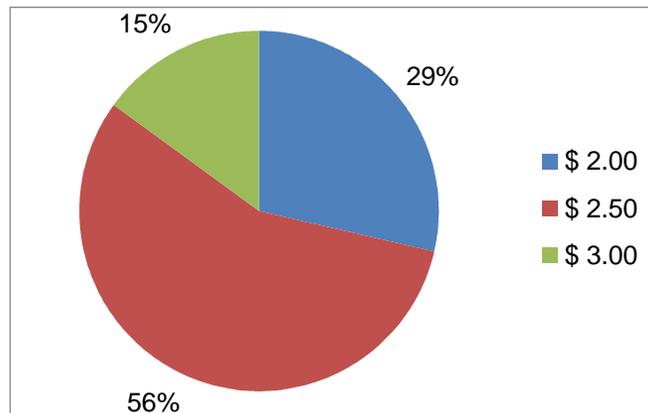


Figura 2.8: Precios de Venta
Fuente: Elaborada por el autor

Considerando que la intención es llegar a todos los niveles socioeconómicos del país, se colocó una pregunta referente a precios para conocer hasta cuánto la gente estaría dispuesto a pagar por la revista.

Pregunta 8: ¿Le interesaría suscribirse a dicha revista por un valor descontado?

Si la revista tuviera un servicio de suscripciones por un valor descontado, el 21,15% lo pagaría frente al 78,85% que no.

DETALLE	#	%
Si	48	21,15%
No	179	78,85%
Total	227	100%

Cuadro 2.8: Interés por Suscripción
Fuente: Elaborada por el autor

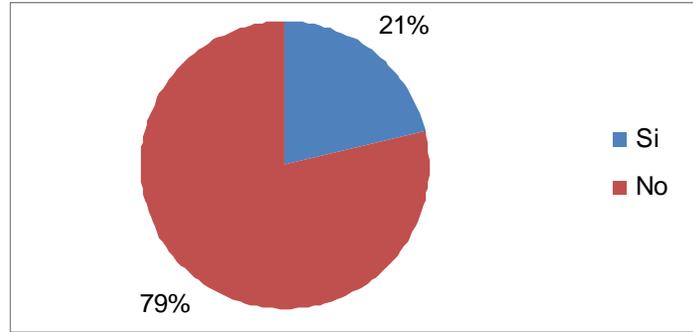


Figura 2.9: Interés por Suscripción

Fuente: Elaborada por el autor

Es importante comprometer a la gente con la revista y por medio de la suscripción se pretende lograr la lealtad de éstos con el pago por adelantado de las ediciones por un valor descontado.

Pregunta 9: ¿Qué revista ecuatoriana deportiva conoce?

El 6,17% conoce sobre Diálogo Deportivo, el 85,46% sobre Estadio, el 3,08% desconoce sobre alguna, mientras que el 5,29% sabe sobre otra revista.

DETALLE	#	%
Diálogo Deportivo	14	6,17%
Estadio	194	85,46%
Ninguna	7	3,08%
Otra Revista	12	5,29%
Total	227	100%

Cuadro 2.9: Conocimiento de Revistas Deportivas

Fuente: Elaborada por el autor

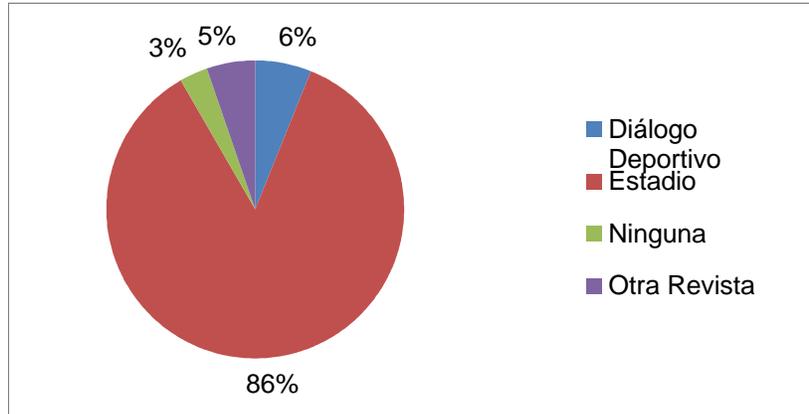


Figura 2.10: Conocimiento de Revistas Deportivas

Fuente: Elaborada por el autor

Saber los principales competidores indirectos siempre es importante, ya que, de esta forma se conoce contra quien se pelea por captar la atención del mercado.

Pregunta 10: ¿Qué revista ecuatoriana que se especialice sólo en fútbol conoce?

El 7,93% conoce sobre Fútbol Town, el 56,39% sobre Ecuagol, el 2,64% sobre Gol, el 32,16% desconoce sobre alguna, mientras que el 0,88% sabe sobre otra revista.

DETALLE	#	%
Fútbol Town	18	7,93%
Ecuagol	128	56,39%
Gol	6	2,64%
Ninguna	73	32,16%
Otra Revista	2	0,88%
Total	227	100%

Cuadro 2.10: Conocimiento de Revistas Futbolers

Fuente: Elaborada por el autor

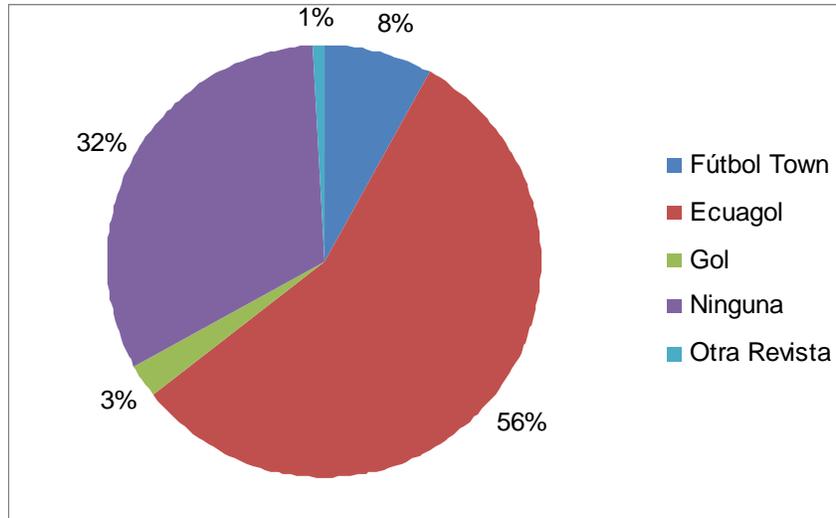


Figura 2.11: Conocimiento de Revistas Futboleras

Fuente: Elaborada por el autor

Saber los principales competidores directos siempre es importante, ya que, de esta forma se conoce contra quien se pelea por captar la atención del mercado.

3. PLAN DE MARKETING

3.1 Antecedentes

Una vez analizados los resultados que arrojó la investigación de mercado, se pudo comprobar que el proyecto lanzamiento de una revista futbolera en el país cuenta con una demanda potencial a la cual se quiere satisfacer, por lo cual es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder introducir este producto al mercado.

Es necesario mostrar que las estrategias que se quieren aplicar para el proyecto serán para dar a conocer de una mejor manera el producto. El posicionamiento del producto en la mente del consumidor será por medio de un plan de marketing muy bien estructurado.

El nombre que se escogió para la revista fue La Jugada, el cual se ideó con el objetivo de resaltar que es una revista de fútbol para hinchas de fútbol.

A continuación se muestra el diseño del logotipo de la Revista La Jugada:



Figura 3.1: Logos de la Revista La Jugada

Fuente: Elaborado por el diseñador Xavier Uraga

3.2 Ciclo de Vida

El ciclo de vida se refiere a las diferentes fases que va a atravesar un producto a lo largo de su existencia. El producto que se desea implementar se ubicará en la etapa de introducción dado que aún existe un nivel de incertidumbre, la evolución de ventas será lenta, los gastos de marketing serán algo elevados. Todo esto implica que a pesar de que existe una demanda considerable por satisfacer existen riesgos por asumir.

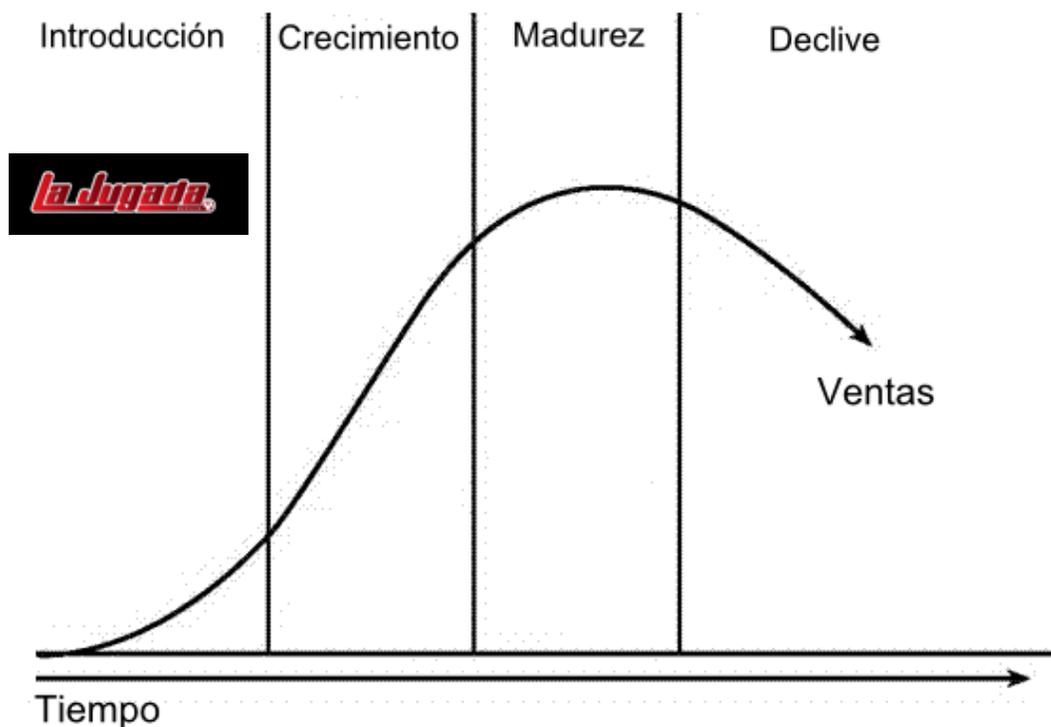


Figura 3.2: Ciclo de Vida del Producto

Fuente: Tomado de Wikipedia

3.3 Objetivos del Plan de Marketing

- Conseguir que, mediante la introducción del producto, se logre la aceptación por parte de los potenciales clientes.
- Lograr posicionarse en la mente de los clientes.

- Obtener un amplio crecimiento de la demanda.
- Captar la lealtad por parte de los clientes.

3. 4. Análisis Estratégico

3.4.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta que permite analizar la posición estratégica de un producto. Ésta utiliza una matriz de 2x2 en la cual se utiliza variables que permiten conocer cual es la participación del mercado que tiene actualmente algún producto y el crecimiento del mercado en el cual se está desarrollando.

A continuación se detalla los cuadrantes que comprenden la Matriz BCG:

- **Estrella:** En este cuadrante están los tipos de negocio que cuentan con una gran participación de mercado y un alto crecimiento de la industria. Para financiar el alto ritmo de crecimiento industria y mantener competitividad dentro del mercado de crecimiento en el que se desarrolla, se requieren grandes cantidades de efectivo.

Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de efectivo.

- **Vaca de Efectivo:** En este cuadrante están aquellas unidades de negocio que son líderes en el mercado, poseen un gran posicionamiento y se desarrollan en industrias que ya son maduras.

La mayor parte de los clientes son fieles a la marca de este producto y no se necesitan grandes inversiones de capital, ya que, sin invertir mucho dinero se generan grandes cantidades de ingresos.

- **Interrogante:** En este cuadrante se encuentran a los productos nuevos de los que no se conoce mucho, pero que tienen altas tasas de crecimiento. La misión de estos negocios es de ganar espacio en el mercado gracias a su innovación.

- **Perro:** En este cuadrante se hallan los productos que la tasa de crecimiento y participación de mercado es relativamente baja. Este ejemplo de negocio genera ingresos solamente para mantenerse.

Se puede determinar que el proyecto del lanzamiento de la revista futbolera es actualmente una interrogante debido a que el producto que se desea ofrecer presentará algunas variaciones con lo que actualmente se encuentra en el mercado. Dado el factor coyuntural que representa el fútbol, se estima que los clientes potenciales incrementen y con esto exista una mayor demanda a la cual atender.

A continuación se presenta una representación gráfica de la Matriz BCG:



Figura 3.3: Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Fuente: Elaborado por el autor

3.4.2. Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento (Ansoff)

La Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento es una herramienta que permite identificar las oportunidades de crecimiento de un negocio. Está conformada por cuatro opciones estratégicas, las cuales se detallan a continuación:

- **Penetración en el Mercado:** Se aspira que incremente el consumo o el uso de productos actuales en los mercados actuales.
 - a. Incremento del nivel de consumo de clientes actuales.
 - b. Atracción de clientes de la competencia.
 - c. Cambio de clientes fortuitos a clientes regulares.

- **Desarrollo del producto:** Se pretende vender nuevos productos en los mercados actuales.
 - a. Aplicación de nuevos valores al producto.
 - b. Diferenciación el producto.
 - c. Mejoramiento del producto con nuevos tamaños y/o modelos.

- **Desarrollo del mercado:** Se intenta vender los productos ya existentes en nuevos mercados.
 - a. Creación de nuevos mercados geográficos.
 - b. Atracción de otros sectores del mercado.

- **Diversificación:** Se quiere lanzar un producto nuevo en un mercado nuevo. Con esto las empresas diversifican los riesgos a diferentes mercados.

El proyecto de lanzamiento de la revista futbolera en el país, se lo puede definir como un producto ya existente que se brindará en el mercado actual. El objetivo principal será dar a conocer la revista, lo que beneficiaría directamente a la revista pues aumentará la demanda. Es preciso indicar que ya existe un mercado que está siendo satisfecho por algunas revistas que tienen una idea parecida a la nuestra (información que reveló la investigación de mercado

realizada); por ende la estrategia que se va a implementar será: Penetración en el Mercado.

En el presente gráfico se muestra la Matriz Ansoff y la estrategia a seguir para el proyecto de lanzamiento de la revista futbolera:



Debilidades:

- Una de las debilidades más significativas que la revista va a tener que sortear es la poca cultura de lectura que existe en el Ecuador.

- Según estudios recientes pese a que el Ecuador es un país altamente futbolizado, las revistas que más se venden son Vistazo (política y social) seguida por La Onda (farándula).

Oportunidades:

- El fútbol en el Ecuador es el único deporte de consumo que existe en la actualidad debido a los buenos resultados que se han conseguido en los últimos años.
- Debido a que no existen muchos competidores directos e indirectos, aún no se ha explotado totalmente el segmento de clientes existiendo una demanda potencial que atender.
- Como el producto está dirigido a todos los estratos socioeconómicos, se puede atender a todos los posibles clientes pues no existirá límites de acceso.

Amenazas:

- No existen muchas revistas actualmente en el Ecuador tanto deportivas o exclusivamente que se especialicen en fútbol (competencia directa o indirecta), sin embargo, debido a las pocas barreras de entradas que existen en el mercado la posibilidad de nuevos competidores está latente.
- La circulación de la revista es mensual y la intención es informar de la forma más analítica y responsable posible, no obstante, la gente puede confundir dicha misión y puede sentir que revisando los periódicos y páginas de internet está saciada su necesidad de enterarse sobre el fútbol en general.

3.5. Estrategias de Posicionamiento

El posicionamiento en el mercado de un producto es la forma en que las personas describen un producto a partir de sus atributos importantes.

Para lograr posicionarse en la mente de los clientes es necesario realizar estrategias de publicidad la cual logre dar a conocer el nuevo producto que se desea ofrecer. Durante los primeros meses en que el producto estará en el mercado se utilizará estrategias publicitarias intentando minimizar el costo de éstas.

Las estrategias publicitarias serán explotadas en su máxima capacidad y tendrán como principal objetivo posicionarse como un producto de excelente calidad a un costo accesible para todos.

A continuación se detalla las estrategias de posicionamiento:

- Obsequiar ejemplares a miembros de la prensa deportiva cada vez que una edición nueva salga a la venta con el fin de que se hagan menciones en sus respectivos programas.
- Contratar a dos personas de trade marketing. Estas personas tendrán como principal responsabilidad visitar los principales puntos de venta de la revista para de esta forma cerciorarse que las revistas esten al frente de las perchas dándole mayor presencia.
- Enviar periódicamente boletines por correo electrónico a una base de datos.
- Tener en línea la página web oficial de la revista, así como estar presente en las redes sociales (Facebook o Twitter).
- Pautar en los diferentes medios de prensa deportivos, siendo éstos radiales, escritos y de internet.

3.6. Marketing Mix

3.6.1. Producto

Revista La Jugada es un producto que está destinado a todas las personas que les guste el fútbol. Es una revista especializada en fútbol de mucho análisis e investigación, no una publicación informativa, ya que, este mercado está ampliamente cubierto por los diarios locales, páginas web deportivas, programas de TV y radio, que salen a diario

Lo que hace que la revista difiera en gran medida de sus competidores es su contenido. Entrevistas de primerísimo nivel, temas de la actualidad futbolística analizados con la imparcialidad necesaria, aporte de destacados periodistas tanto a nivel nacional como internacional, calidad fotográfica excepcional, son uno de los tópicos que serán presentados en sus ediciones.

Debido a que una de las características de la revista es analizar e investigar profundamente temas trascendentales, la circulación de la revista será mensual. Además del tiempo requerido para ofrecer un producto con la información más acertada, se estará aprovechando para enfocarlo como un material de colección.

La revista será impresa a full color en anverso y reverso. Las páginas interiores (115 gramos) y la portada y contraportada (250 gramos) serán de couche mate, aunque a diferencia de las interiores, la portada y contraportada tendrán un terminado hot melt. Las hojas serán tamaño A4: revista cerrada (21x29.7cm) y revista abierta (29.7x42cm).

En sus 60 páginas (incluye portada y contraportada) se intentará abarcar los temas más relevantes que se comentaron a lo largo del mes yendo exactamente al punto en que se originó la información. La distribución de las secciones para cada revista será exactamente la misma, siendo de la siguiente forma:

- **Muy personal (5 páginas):** En esta sección se entrevistará a un personaje del fútbol ecuatoriano que este siendo noticia en ese momento.
- **Top 5 (5 páginas):** En esta sección se elaborará un ranking que tenga que ver con el fútbol.
- **Analizando a (2 páginas):** En esta sección se analizará todas las características de un jugador en específico.
- **Frente a Frente (2 páginas):** En esta sección se comparará ciertos atributos de dos jugadores que se desempeñen en la misma posición dentro del campo de juego.
- **El Fichaje (2 páginas):** En esta sección se informará todo sobre algún jugador que fué fichado en ese momento por algún club.

- **Fueron Grandes (3 páginas):** En esta sección se investigará sobre un personaje o equipo que haya brillado en el pasado.
- **Equipos y Ciudades (2 páginas):** En esta sección se escribirá sobre algún equipo y sobre su ciudad sede.
- **Tema del Mes (5 páginas):** En esta sección se analizará el tema más relevante del mes.
- **Las Canteras (3 páginas):** En esta sección se Se informará sobre las canteras de los principales equipos del mundo.
- **Copas Internacionales (3 páginas):** En esta sección se realizará la cobertura pertinente a una competición internacional que esté acaparando la atención.
- **Voz del Hincha (3 páginas):** En esta sección el hincha será escuchado. Aquí el lector podrá realizarle preguntas a algún personaje que será anunciado semanas antes en la página web.
- **Un día con (3 páginas):** En esta sección se describirá un día normal de un personaje futbolístico.
- **Reportaje EFE 1 (2 páginas):** En esta sección se cogerá un reportaje sobre un tema de fútbol de trascendencia en ese momento de la Agencia de Noticias EFE como parte del servicio adquirido.
- **Reportaje EFE 2 (2 páginas):** En esta sección se cogerá un reportaje sobre un tema de fútbol de trascendencia en ese momento de la Agencia de Noticias EFE como parte del servicio adquirido
- **Indumentaria (2 páginas):** En esta sección se podrán observar las nuevas tendencias de la moda deportiva.
- **Editoriales (2 páginas):** En esta sección periodistas nacionales o internacionales opinarán respecto a un tema relacionado al fútbol.

El total de esta distribución suma 46 páginas dejando espacio para el sumario (2 páginas), así como también para las publicidades mensuales (12 páginas). Es importante recalcar que no necesariamente estarán ubicadas las secciones antes mencionadas en ese orden.

A continuación se muestran los diseños de la revista:



Figura 3.5: Portada

Fuente: Elaborado por el diseñador Xavier Uraga



Figura 3.6: Muy Personal
Fuente: Elaborado por el diseñador Xavier Uruga



Figura 3.7: Frente a Frente
Fuente: Elaborado por el diseñador Xavier Uruga



Figura 3.8: Voz del Hincha
 Fuente: Elaborado por el diseñador Xavier Uraga

3.6.2. Precio

En la investigación de mercado realizada anteriormente, se pudo conocer los diferentes precios que las personas estarían dispuestas a desembolsar por adquirir la revista.

El precio fue establecido mediante factores externos, tales como la competencia directa e indirecta del negocio. Se siguió este patrón puesto que las personas buscan opciones que fluctúen entre los precios ya ofertados en el mercado.

Luego de haber analizado los resultados que arrojó la investigación de mercado, se decidió que el precio de venta con el que se saldrá al mercado será de \$2⁵⁰. Cabe recalcar que a pesar del precio módico con el que se saldrá, el producto que se venderá será de excelente calidad.

3.6.3. Plaza

La plaza es el lugar físico en donde se va a distribuir, promocionar y vender el producto. La misma está formada por una cadena distributiva por la que se llega al cliente.

Esta cadena distributiva o canal de distribución se refiere al circuito a través el fabricante pone a la disposición del usuario un producto para su utilización o consumo.

Se manejarán dos formas de llegar hacia el cliente final, ambas siendo canales de distribución indirectos debido a que el producto antes de que llegue al cliente final tendrá que pasar por al menos un escalón. Siendo más específicos se utilizarán canales indirectos cortos (suscripciones) y largos (puntos de venta).

El primero de ellos, es decir, el indirecto corto sólo tendrá un escalón antes de llegar al cliente final, el mismo que será un distribuidor (Figura 3.5). Por otro lado, el segundo de ellos, que será el más frecuente además, es el indirecto largo y tendrá que atravesar por un distribuidor y por una tienda minorista antes del consumidor (Figura 3.6).



Figura 3.9: Relación: Productor – Distribuidor - Consumidor

Fuente: Elaborado por el autor

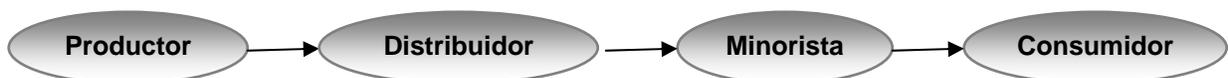


Figura 3.10: Relación: Productor – Distribuidor – Minorista - Consumidor

Fuente: Elaborado por el autor

3.6.4. Promoción

El marketing moderno además de desarrollar un buen producto, fijar un precio accesible y ponerlo al alcance de los clientes metas, debe desarrollar una buena estrategia de promoción con el fin de dar a conocer las características de un producto, así como también las ventajas y las necesidades que éste satisface.

La promoción se apoyará en herramientas tales como la publicidad, promoción en ventas y el merchandising.

3.6.4.1. Publicidad

La publicidad es una herramienta demasiado útil porque permite llegar a las masas de compradores geográficamente dispersos. Ésta permite dar a conocer de una mejor manera la imagen del producto que se desea proveer.

Es muy importante recalcar que la publicidad iniciará por lo menos tres meses antes con una campaña de expectativa que será colocada mediante banners en las principales páginas webs deportivas del país (Figura 3.7), mediante cuñas en las principales radios del país y mediante la repartición de volantes (Figura 3.8). Una vez que ya la revista esté circulando los espacios separados en las páginas webs no se perderán, ya que, serán utilizados para publicitar el producto (Figura 3.9) al igual que las cuñas radiales. En lo que respecta a los volantes eso sí se dejará de producir.

Luego del lanzamiento oficial de la revista, habrá otras formas de llegarle a la gente. Se regalarán revistas a las personas de la prensa deportiva con el fin de que se hagan menciones en sus respectivos programas radiales o televisivos. Se contratará a una persona de trade marketing que se encargue de que las revistas esten al frente en todas las perchas de los puntos de venta.

El internet también será una herramienta que se intentará explotar en su máxima capacidad. Se subirá la página web oficial de la revista y se asegurará tener presencia en las principales redes sociales como Facebook y Twitter.



Figura 3.11: Banner de Revista La Jugada (Campaña de Expectativa)

Fuente: Elaborado por el diseñador Xavier Uruga



Figura 3.12: Volante de Revista La Jugada (Campaña de Expectativa)
Fuente: Elaborado por el diseñador Xavier Uruga



Figura 3.13: Banner de Revista La Jugada (Ya en circulación)
Fuente: Elaborado por el diseñador Xavier Uruga

3.6.4.2. Promoción en Ventas

Mediante la promoción en ventas se podrá atraer la atención del cliente, generando algún tipo de incentivo que pueda provocar un cambio en el comportamiento de éste.

Para evitar acercarse a los puntos de venta para adquirir la revista existirá la opción de venta por suscripciones. Una persona que esté interesada en recibir mensualmente la revista en la comodidad de su hogar lo podrá hacer cancelando anticipadamente un valor de \$ 25.

Adicionalmente a esto, se realizará un sorteo cada tres meses de una camiseta autografiada por algún futbolista. La forma de ingresar al concurso será muy simple y todas las personas que adquieran la revista podrán participar en el mismo.

3.6.4.3. Merchandising

Los principales objetivos que se intentarán alcanzar con el merchandising son: llamar la atención, encaminar al cliente hacia el producto y facilitar la acción de compra.

Para lograr llamar la atención de los posibles clientes, es necesario lograr un buen aspecto en cuanto a diseño y contenido se refiere.

Algunos aspectos que se puede considerar para el merchandising de la revista son:

- El diseño que presente la revista en su portada deberá ser llamativo y moderno y a su vez la escritura de los temas que será visible en la misma deberá causar interés para que de esta forma el cliente se sienta atraído.
- Los contenidos deberán ser de primer nivel captando todos los detalles relevantes que ocurran en el tiempo comprendido de la edición. La calidad fotográfica que se utilice deberá ser excelente evitando que las fotos se vean pixeleadas y borrosas.

Con el merchandising se buscará agradar a las personas que adquieran la revista para que éstos se identifiquen con el producto y demuestren lealtad por lo que se está ofertando.

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1. Localización

El lugar que se eligió para que las oficinas principales hagan base queda ubicado en la Ciudadela Kennedy Norte, concretamente, en la Av. José Castillo y Nahím Isaías Mz. 801 Solar 1.

La elección no fue para nada fácil al haberse manejado el centro de la ciudad como otra opción. Sin embargo, los tres factores que hicieron más peso a la hora de la decisión fueron: la buena ubicación (cercanía con sitios de mayor interés), la seguridad y el tamaño.

Es esencial para cualquier negocio estar muy bien ubicado para de esta forma conseguir beneficios como menor coste de transporte, así como mayor rapidez a la hora de hacer actividades de cualquier tipo (elaboración de los temas, diligencias bancarias, etc).

La ubicación del lugar otorga beneficios en lo que respecta a la seguridad que no se pueden obtener fácilmente en otros sitios como por ejemplo parqueo privado con vigilancia las 24 horas del día, intercomunicador en la calle permitiéndole al propio inquilino autorizar el ingreso de los visitantes.

El tamaño de la oficina es de 255 m². En esta espacio los diferentes departamentos del negocio podrán tener una división estratégica para poder operar tranquilamente y obtener los resultados planteados.



Figura 4.1: Foto de la Oficina (Por Fuera)
Fuente: Foto tomada por el autor



Figura 4.2: Foto de la Oficina (Por Fuera)
Fuente: Foto tomada por el autor



Figura 4.3: Foto de la Oficina (Por Fuera)

Fuente: Foto tomada por el autor

4.2. Instalaciones

Debido a que la naturaleza del negocio lo demanda, la oficina seleccionada por las diferentes características explicadas anteriormente será dividida por los siguientes departamentos que se detallan a continuación:

- **Gerencia:** Este departamento tomará las decisiones más fundamentales del negocio. De aquí saldrán los lineamientos oficiales a seguir.
- **Redacción:** Este departamento tendrá a su cargo la elaboración de todo el contenido de temas de la revista.
- **Comercial:** Este departamento se encargará de vender la publicidad de la revista a diversas empresas interesadas en pautar.
- **Diseño y Diagramación:** Este departamento receptorá todo lo proveniente de Redacción (contenido de temas) y de Comercial (publicidad) para armar tanto la revista como cualquier pieza gráfica necesaria.

- **Contabilidad:** Este departamento deberá tener al día todo lo concerniente a las obligaciones fiscales y tributarias.
- **Recepción:** Esta zona será lo que primero se ve cuando se entre a las instalaciones. Aquí se podrá preguntar cualquier tipo de información, así como dejar cualquier tipo de paquetes.

Adicionalmente, se designará un área para reuniones intradepartamentales denominada la sala de sesiones, mientras que también existirá una zona de cafetería.

4.3. Personal Administrativo

4.3.1. Descripción de los Cargos

Para la puesta en marcha del negocio es necesaria la contratación de ciertas personas que tengan tareas y responsabilidades que cumplir. Los puestos que se detallan a continuación son sumamente importantes, ya que, cada uno tendrá una labor fundamental que cumplir para el buen manejo de la revista:

- **Gerente General:** Es la persona más importante del proyecto, ya que, recaerá sobre él o ella la toma de decisiones más influyentes.
- **Editor General:** Es la persona que estará directamente ligada a la decisión de los temas que entran en cada una de las ediciones que se lanzarán.
- **Redactor Senior:** Es una persona experimentada en el medio que se encargará del desarrollo de los temas que le fueron previamente apuntados por el Editor General.
- **Redactor Junior:** Son dos personas, no necesariamente con título universitario, que se encargarán del desarrollo de los temas que le fueron previamente apuntados por el Editor General.
- **Diseñador/Diagramador:** Es una persona que encargará del total diseño de la revista, así como de cualquier trabajo de diseño que se requiera.

- **Comercial:** Son dos personas que estarán a cargo de conseguir que las empresas pauten en la revista, ya que, serán el rubro más importante de la empresa.
- **Contador:** Es una persona que será responsable de la preparación de las obligaciones fiscales y tributarias, así como de llevar la contabilidad del negocio.
- **Recepcionista:** Es la persona encargada de atender el teléfono, sacar copias, atender a las visitas, entre otras cosas.
- **Mensajero:** Es la persona que realizará cualquier tipo de diligencias necesarias para el giro del negocio.

4.3.2. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura del negocio. En este caso que es una empresa en la que no se necesitan muchos trabajadores el tipo de organigrama será mixto, es decir, una mezcla de uno vertical y uno horizontal.

Figura 4.4: Organigrama de la Empresa

Fuente: Elaborado por el autor

4.4. Servicios Prestados

Lo que se quiere alcanzar con la revista es que sea diferente a lo que hay actualmente en el mercado. Tener alcance a mayor material informativo, poseer muy buena calidad fotográfica, son uno de los requisitos para conseguir esta diferenciación que se busca.

Entre los servicios prestados que se contratarán se encuentran los siguientes:

- **Agencia EFE:** Esta agencia de noticias internacionales españoles diariamente actualiza su base de datos tanto con información como con fotografías. Muy útil para los temas internacionales.
- **Fotografía:** Se contratarán a dos fotógrafos, una en Guayaquil y una en Quito, que se encargarán de tomar las fotos a las principales figuras de los equipos ecuatorianos.

Nota: Estos dos servicios son considerados sumamente importantes para el funcionamiento del negocio teniendo en cuenta que la intención es alimentar una base de datos interesante. No hay que olvidarse que el bajar tanto fotos como noticias sin autorización es ilegal.

- **Trade Marketer:** Son dos personas que deberán visitar los principales puntos de venta de la revista cerciorándose que el producto esté al frente de las perchas.
- **Distribuidor:** Para que la revista les llegue a los clientes finales será contratada una persona que se deberá encargar de la repartición a los puntos de venta y a los usuarios suscritos.
- **Página Web:** Por efectos íntegramente relacionados al posicionamiento de la revista en la mente de los consumidores vía internet, se comprará un dominio y un servicio de hosting.

4.5. Imprenta

Uno de los gastos más significativos en los que se deberá incurrir mes a mes son los de la impresión de la revista. Luego de realizar las respectivas cotizaciones en diferentes imprentas tanto de la ciudad de Guayaquil como de Quito se llegó a la decisión de elegir a Gráficas Chonillo como la alternativa más viable.

La idea del negocio es arrancar con una producción de 2.000 revistas mensuales teniendo en cuenta que en el país no se venden más de 12.000 revistas deportivas. Asumiendo este escenario, Gráficas Chonillo es la que mejor relación calidad-precio nos brindaba. Para revisar la cotización realizada con ellos véase el Anexo 1.

4.6. Proceso

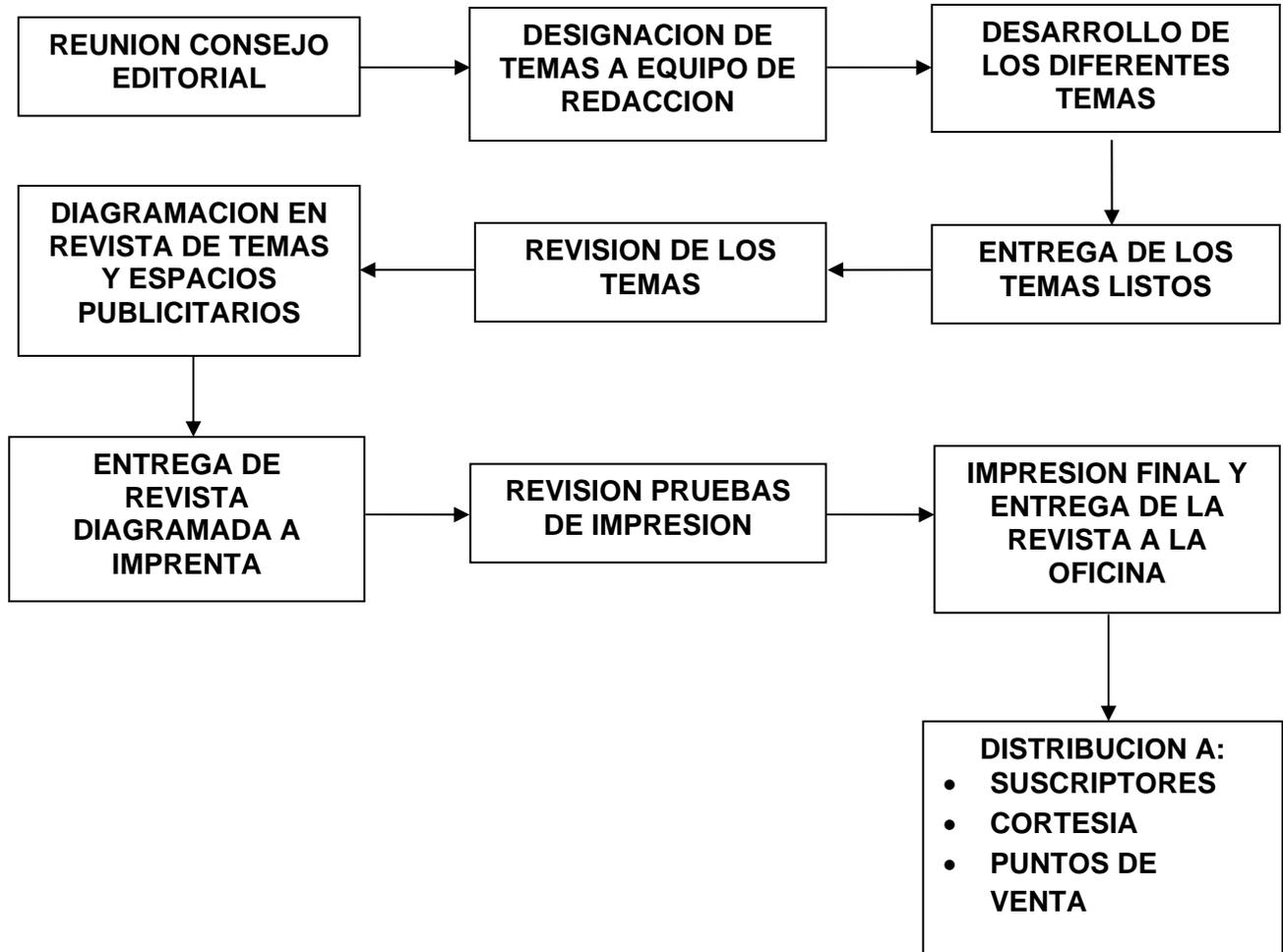


Figura 4.5: Diagrama del Proceso

Fuente: Elaborado por el autor

5. EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1. Antecedentes

Es necesario evaluar si el proyecto es económicamente viable, para ello se necesitará establecer variables tales como: el nivel de ingresos (ventas y publicidad) y el nivel de gastos (administración, servicios básicos, publicidad, entre otros), los cuales permitirán proyectar y conocer el comportamiento de los posibles flujos durante el período de análisis, que será de 5 años. Estos flujos, de cada uno de los períodos, serán descontados utilizando la tasa de mínima atractiva de retorno (TMAR) que servirá para obtener el valor actual neto del proyecto (VAN), así como para determinar la tasa interna de retorno (TIR). Adicionalmente, se determinará el periodo de recuperación de la inversión que pusieron los accionistas (PAYBACK). Utilizando estos criterios se permitirá determinar si el proyecto es atractivo.

5.2. Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto será de \$ 55.178, la cual es considerada relativamente baja. Esto es bueno, ya que, de esta forma se está reduciendo los riesgos del negocio. En la inversión se incluye los gastos de publicidad (campaña expectativa), el capital de trabajo, la adquisición de mobiliario, así como de equipos de computación. Cabe recalcar que estas inversiones se realizarán antes de iniciar las actividades del negocio.

El cuadro a continuación muestra en resumen estas inversiones:

Inversión Inicial	
Detalle	Monto
Muebles y Enseres	\$ 6,000.00
Equipos de Computación	\$ 10,000.00
Gastos de Publicidad	\$ 16,800.00
Capital de Trabajo	\$ 22,378.00

Tabla 5.1: Inversión Inicial

Fuente: Elaborado por el autor

5.3. Gastos

La sección de gastos en el flujo de caja corresponderá a todos los gastos operativos que un negocio necesita incurrir para su funcionamiento. Estos se refieren en este caso, exclusivamente, a los gastos de salarios, gastos de servicios prestados, gastos de comisiones, gastos de servicios básicos, gastos de publicidad, entre otros.

Los gastos de salarios engloba la remuneración que se les cancelará a las personas que trabajan en las diferentes áreas, tales como el editor general, los redactores (senior y junior), el diseñador o diagramador, los vendedores (quienes adicionalmente ganarán un porcentaje de comisiones), los trade marketers, la recepcionista y asistente contable. Para más información véase el Anexo 2.

En los gastos de servicios prestados irán todos los desembolsos de efectivo que se harán para la contratación de implementos necesarios para demostrar la calidad del producto. Para más información véase el Anexo 3.

Los gastos de publicidad son aquellos referentes a la promoción del servicio. Son los egresos de efectivo para la contratación de anuncios publicitarios en los diferentes medios de prensa que en este caso serán páginas webs y radios. Para más información véase el Anexo 4.

El lugar donde estará operando será arrendado por lo que se incurrirá en gastos de alquiler. A su vez, se necesitará de servicios básicos para su normal funcionamiento. Éstos incluyen el costo de la energía eléctrica, además de los costos de agua y alcantarillado, teléfono e internet. Para más información véase el Anexo 5.

Es importante recordar que existirán gastos de imprenta variables. Este rubro dependerá de cuantas unidades sea cada tiraje. Por ejemplo, en la proyección que se realizó se puede observar que a partir del cuarto año hay un aumento de éste. Para más información véase el Anexo 6.

5.4. Depreciación en Activos Fijos

Los bienes que la empresa necesitará para la operación normal de sus actividades, a medida que pasa el tiempo de uso, sufrirán un deterioro.

El método que se utilizará será el que recomienda el Servicio de Rentas Internas (SRI), es decir, el de depreciación en línea recta. Este método establece que el activo se desgasta en la misma cuantía durante todo el período de vida contable.

La depreciación refleja la pérdida de valor de estos activos. El negocio contará con dos diferentes tipos de activos: muebles y enseres (depreciándose a 5 años) y equipos de computación (depreciándose a 3 años). Para más información véase el Anexo 7.

5.5. Capital de Trabajo

Para determinar el éxito o fracaso de un proyecto también es necesario establecer la inversión en capital de trabajo, que no es otra cosa que el flujo necesario con el cual debe contar la empresa en los períodos de operación.

Debido a la naturaleza del negocio es muy importante inyectar este valor dado que recién al segundo mes se podrán ver ingresos, ya sea por venta de publicidad o venta de las revistas. Con este capital de trabajo se podrían cubrir gastos como el de imprenta, salarios, servicios prestados o el de algún otro imprevisto que surjan.

5.6. Estructura de Financiamiento

Debido a que la inversión requerida para la puesta en marcha de este proyecto no es muy alta, la única fuente de financiamiento será vía capital de los inversionistas, sin necesidad de aplicar para préstamos en instituciones bancarias.

5.7. Proyección de Ingresos

El negocio contará con dos tipos de ingresos. El primero va a ser por medio de la venta de las revistas y el otro por medio de venta de publicidad en la revista.

La venta de las revistas al público en general se la manejará bajo dos modalidades: ventas por unidad y ventas por suscripción. Gracias a la información

recabada en el estudio de mercado y de la competencia, se puede cuantificar que las ventas estarán representadas aproximadamente de esta forma:

Porcentaje de las Ventas	
Suscripciones	21%
Unidades	79%

Tabla 5.2: Porcentaje de las Ventas

Fuente: Elaborado por el autor

Los ingresos por ventas de revistas se los puede ver más detallado en el Anexo 8. Cabe recalcar que el precio de venta por suscripción es menor que el de por unidad. Sin embargo, bajo esta modalidad se logra en cierta forma comprometer al cliente con la revista.

La venta de publicidad en la revista será el mayor ingreso que se tendrá. En cada edición está programado vender cierto número de espacios, los mismos que están estructurados de la siguiente manera:

Publicidad
Contraportada Exterior
Contraportada Interior
Portada Interior
Tercera Página
Página Derecha (x3)
Página Izquierda (x3)
Doble Página
Publirreportaje
Media Página

Tabla 5.3: Venta de Publicidad

Fuente: Elaborado por el autor

Se estima que el 77% de los ingresos totales sea representado por la venta de la publicidad en la revista. Para más información véase el Anexo 9.

5.8. Flujo de Caja

Este estado financiero permite durante el período de análisis identificar cuáles serán los orígenes de los aumentos o disminuciones del efectivo generado por el giro del negocio durante el tiempo de análisis.

Los ingresos en el flujo son dados tanto por la venta de las revistas a los consumidores, así como por la venta de la publicidad en éstas.

Los gastos operativos son los diferentes rubros en los que se tienen que incurrir para el funcionamiento del negocio. Una vez que se restan los ingresos totales y los egresos operativos se obtiene la utilidad operativa.

La participación de utilidades para empleados representa el 15% de la utilidad operativa. Quedando así una vez restados, la utilidad antes de impuestos.

Los impuestos en el Ecuador que las empresas deben otorgarle al Servicio de Rentas Internas (SRI) son del 25% para personas jurídicas. Éste es calculado multiplicándose por la utilidad antes de impuestos. Dicho resultado permite obtener la utilidad después de impuestos o utilidad neta.

La elaboración del flujo de caja con los componentes antes descritos se lo puede observar de mejor manera en el Anexo 10 correspondiente al flujo de caja anual del negocio.

5.9. Evaluación Económica y Financiera

5.9.1. Cálculo de Indicadores de Rentabilidad

5.9.1.1. Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

Actualmente la tasa de retorno mínima exigida por los inversionistas en el mercado ecuatoriano es de aproximadamente el 12%. Esta es determinada según el riesgo del negocio, así como del entorno político y socioeconómico del país. Con este precedente, se trabajará con el porcentaje antes mencionado.

5.9.1.2. Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es un procedimiento que consiste en traer a valor presente un determinado número de flujos de efectivo producto de una actividad comercial.

Para este caso los flujos de los 5 años de vida del proyecto, se traen a valor presente descontados al 20% que es la TMAR, dando así un VAN de:

$$\text{VAN} = \$ 18.211,19$$

Esto quiere decir que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

5.9.1.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento que hace que el VAN de una inversión sea igual a cero. El criterio para elegir si es rentable o no el negocio es considerar la TIR. Si ésta es superior a la rentabilidad requerida por el inversionista, se puede deducir que es viable invertir en el negocio pues es rentable. La TIR para el presente proyecto es de:

$$\text{TIR} = 23,07\%$$

5.9.1.4. Periodo de Recuperación de la Inversión (PAYBACK)

El objetivo final del Payback es saber el tiempo en que los accionistas van a recuperar la inversión que realizaron a inicios del proyecto. Este método, sin lugar a dudas, es un criterio sumamente importante para calcular cuán riesgoso es el proyecto, ya que, a menor tiempo el riesgo es menor.

En este caso el cuadro de Payback arrojó como resultado que la inversión inicial será recuperada por los inversionistas al cuarto año. Para más información véase el Anexo 11.

6. CONCLUSIONES

Una vez realizados los distintos estudios que permiten medir la factibilidad del proyecto del lanzamiento de una revista futbolera en el Ecuador se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. Año tras año, gracias a los éxitos cosechados por el fútbol ecuatoriano en general, la cantidad de personas que siguen el fútbol incrementa considerablemente. En cada uno de los estudios que se efectuaron en el presente proyecto se pudo comprobar dicha presunción, concluyendo de esta forma que la revista tendrá una demanda considerable.
2. La investigación de mercado que se realizó, entre otras cosas, permitió conocer la capacidad de pago de las personas interesadas en el producto. Las primeras deducciones que se sacaron es que el precio de venta que fue el más elegido por la muestra se adapta perfectamente a los requerimientos económicos establecidos inicialmente.
3. El plan de marketing que se propone tiene como principal objetivo dar a conocer el producto que se desea ofrecer. Las estrategias de posicionamiento que se implementarán son bastante ambiciosas y se las básicamente se las consideró debido al fuerte impacto que traerían consigo en los demandantes.
4. Al ser un proyecto que no requiere mucha inversión, se decidió no aplicar para ningún préstamo siendo el 100% de la estructura del financiamiento cubierta por los socios.
5. Manejando un criterio bastante conservador en el estudio financiero, la Tasa Interna de Retorno (TIR) resultó superior a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), por lo cual se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) mayor a cero, confirmando la factibilidad del proyecto.

6. El análisis Payback determinó que en el cuarto año los inversionistas recuperarán el total de lo invertido inicialmente dejando espacio para ganar utilidades sustanciales a partir del cuarto año.

7. RECOMENDACIONES

Con las conclusiones previamente elaboradas sobre la factibilidad del proyecto de lanzamiento de una revista futbolera en el Ecuador se recomienda lo siguiente:

1. Dado los resultados positivos de los indicadores en el estudio financiero se recomienda llevar a cabo el presente proyecto, debido a que satisface la rentabilidad exigida por los inversionistas y la necesidad de los consumidores por estar informados.
2. Para poder posicionar Revista La Jugada en el mercado es muy importante y a su vez necesario implementar una campaña publicitaria con el objetivo de dar a conocer las características y ventajas que ofrecerá el producto.
3. Debido a que existe una demanda considerable que no está siendo satisfecha, se deberá explotar lo más que se puedan las estrategias de posicionamiento para de esta forma poder convertirse en el menor tiempo posible en uno de los líderes de la rama.
4. Las proyecciones que se realizaron en el flujo de caja son bastante ambiciosas, pero a su vez reales debido al creciente mercado que se puede satisfacer. Pese a que se demostró que en un corto periodo de 5 años el proyecto es económicamente rentable, se recomienda que la evaluación se la realice al término de los 10 años para así conocer la rentabilidad potencial.

BIBLIOGRAFÍA:

- MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados. Cuarta Edición. Prentice Hall, México, 2004.
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Décima Edición. Pearson Educación, México, 2001.
- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. Mc Graw Hill Interamericana, Chile, 2000.
- BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. Cuarta Edición. McGraw – Hill, México, 2001.
- HORNGREN, Charles; SUNDEM, Gary y ELLIOT, Jhon. Introducción a la Contabilidad Financiera. Séptima Edición. Prentice Hall, México, 2000.
- ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph y JAFFE, Jeffrey. Finanzas Corporativas. Séptima edición. McGraw Hill Interamericana, México, 2005.
- Enciclopedia Virtual, <http://www.wikipedia.org>.

ANEXOS: