PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PRODUCTO EDITORIAL ENFOCADO A UNA EMPRESA DE COMUNICACIÓN"

PAULA LORENA BÁEZ BERNI

DIRECTOR: MSC. FERNANDO ROSAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MARKETING

QUITO, FEBRERO 2020

DIRECTOR:

MsC. Fernando Rosas

INFORMANTES:

Diego Serrano

Galo Sánchez

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado a mis padres por su incansable apoyo, por hacerme la mujer que soy y por estar siempre presentes.

Paula Báez Berni

AGRADECIMIENTO

A todos quienes fueron parte de este largo proceso que no solo con enseñanzas teóricas me han ayudado a llegar aquí.

Paula Báez Berni

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

1. CAPÍTULO I ..... - 1 -

DESCRIPCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ..... - 1 -

1.1 Descripción de la empresa ..... - 1 -

1.2 Direccionamiento estratégico de la empresa ..... - 2 -

1.1.1.3 Misión ..... - 2 -

1.1.1.4 Visión ..... - 3 -

1.2 Antecedentes de la empresa ..... - 3 -

1.2.1 Situación actual de la empresa ..... - 5 -

1.2.2 Modelo de negocio actual de la empresa. ..... - 7 -

1.2.3 Productos y servicios de la empresa ..... - 9 -

1.3 Análisis interno de la empresa ..... - 11 -

1.3.1 Cadena de valor ..... - 12 -

1.3.2 Análisis FODA de la empresa ..... - 15 -

1.4 Análisis del entorno externo de la empresa ..... - 19 -

1.4.1 Análisis Pest ..... - 19 -

1.4.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter ..... - 22 -

1.5 Situación actual de la industria editorial ..... - 27 -

2. CAPÍTULO II ..... - 31 -

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL UN PRODUCTO EDITORIAL ..... - 31 -

2.1 Comportamiento de consumo de información ..... - 32 -

2.2 Aspectos fundamentales para el desarrollo del producto editorial ..... - 34 -

2.2.1 Calidad en el producto. ..... - 34 -

2.2.2 Ciclo de vida de un producto editorial. ..... - 35 -

2.2.3 Planificación, control y mejora. ..... - 36 -

2.3 Determinación del producto editorial ..... - 37 -

2.3.1 Búsqueda y evaluación de ideas ..... - 38 -

2.4 Análisis del servicio ..... - 47 -

2.4.1 Determinación de tiempos ..... - 48 -

2.4.2 Definición de nuevas actividades ..... - 51 -

3. CAPÍTULO III ..... - 53 -

PROYECTO EDITORIAL ..... - 53 -

3.1 Determinación de público lector ..... - 53 -

3.1.1 Encuesta a posibles lectores ..... - 56 -

3.1.2 Encuesta a posibles anunciantes ..... - 67 -

3.2 Desarrollo del proyecto editorial ..... - 74 -

3.2.1 Objetivo del proyecto ..... - 74 -

3.2.2 Temática ..... - 75 -

3.2.3 Rasgos diferenciales ..... - 75 -

3.3 Definición del producto ..... - 76 -

3.3.1 Objetivo del producto ..... - 77 -

3.3.2 Características técnicas del producto ..... - 77 -

3.3.3 Delimitación de contenido y estructura editorial ..... - 78 -

3.3.4 Profesionales y fases de la edición ..... - 80 -

3.3.5 Estrategias comerciales del producto ..... - 86 -

3.3.6 Estrategias de comunicación ..... - 89 -

4. CAPÍTULO IV ..... - 92 -

EVALUACIÓN FINANCIERA ..... - 92 -

4.1 Inversión inicial ..... - 92 -

4.1.1 Capital de trabajo ..... - 93 -

4.2 Presupuesto de ventas ..... - 95 -

4.3 Presupuesto de ventas ..... - 96 -

4.4 Presupuesto de gastos ..... - 99 -

4.5 Estado de pérdidas y ganancias ..... - 100 -

4.6 Flujo de caja proyectado ..... - 101 -

4.8 Indicadores ..... - 103 -

4.8.1 Punto de equilibrio ..... - 103 -

4.8.2 Van y TIR ..... - 103 -

5 CONSIDERACIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN ..... - 105 -

5.1 Conclusiones ..... - 105 -

5.2 Recomendaciones ..... - 106 -

BIBLIOGRAFÍA ..... - 108 -

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de la empresa ..... - 1 -
Figura 2. Revistas Tipográficos 37-43 ..... - 3 -
Figura 3. Revistas UNAQ ..... - 4 -
Figura 4. Revistas Leo y Didáctica ..... - 4 -
Figura 5. Ilustración modelo tradicional de negocio de una empresa editorial ..... - 7 -
Figura 6. Productos que elabora Visión Comunicaciones ..... - 10 -
Figura 7. Portafolio de servicios de Visión Comunicaciones ..... - 11 -
Figura 8. Cadena de valor de servicios ..... - 13 -
Figura 9. Análisis FODA de Visión Comunicaciones ..... - 16 -
Figura 10. Cinco fuerzas de Porter ..... - 22 -
Figura 11. Regiones Vs. publicaciones ..... - 28 -
Figura 12. Grupo empresarial Vs. cantidad de publicaciones ..... - 29 -
Figura 13. Promedio nacional de contenidos impresos ..... - 30 -
Figura 14. Tiempo utilizado en medios por parte del consumidor ..... - 33 -
Figura 15. Audiencia en medios digitales ..... - 34 -
Figura 16. Tipos de calidad en un producto editorial ..... - 35 -
Figura 17. Ciclo funcional del libro en el mercado ..... - 36 -
Figura 18. Dimensiones de enfoque de producto de Visión Comunicaciones ..... - 38 -
Figura 19. Diagrama Por qué, Por qué de Visión Comunicaciones ..... - 39 -
Figura 20. Métodos de búsqueda de ideas ..... - 41 -
Figura 21. Estructura convencional de una revista ..... - 42 -
Figura 22. Inventario de características – Método racional ..... - 44 -
Figura 23. Formato de tapas de la revista, muestra en retiro ..... - 45 -
Figura 24. Formato convencional de tapas de la revista, muestra en retiro ..... - 45 -
Figura 25. Formato interno del nuevo producto ..... - 46 -
Figura 26. Nuevo portafolio de servicios de Visión Comunicaciones ..... - 52 -
Figura 27. Rango etario de extranjeros en Ecuador ..... - 53 -
Figura 28. Género de extranjeros en Ecuador ..... - 53 -
Figura 29. Estado civil de extranjeros en Ecuador ..... - 54 -
Figura 30. Nivel de instrucción de extranjeros en Ecuador ..... - 54 -
Figura 31. Cómo viaja el extranjero a Ecuador ..... - 54 -
Figura 32. Tipo de hospedaje del extranjero en Ecuador ..... - 54 -

Figura 33. Categoría de hoteles que prefiere el extranjero en Ecuador ..... - 55 -
Figura 34. Categoría de hoteles que prefiere el extranjero en Ecuador ..... - 55 -
Figura 35. Modelo de la encuesta, segmentación por edad ..... - 57 -
Figura 36. Modelo de la encuesta, impacto ..... - 58 -
..... Figura 37. Modelo de la encuesta, características
..... - 59 -
Figura 38. Modelo de la encuesta, diferenciadores ..... - 60 -
Figura 39. Modelo de la encuesta, valor adicional ..... - 61 -
Figura 40. Edad de lectoría ..... - 62 -
Figura 41. Nivel de lectura de revistas ..... - 62 -
Figura 42. Tipo de información disponible ..... - 63 -
Figura 43. Importancia del tipo de información recibida ..... - 63 -
Figura 44. Atención del usuario en el producto ..... - 64 -
Figura 45. Preferencia en contenido ..... - 64 -
Figura 46. Revistas digitales ..... - 65 -
Figura 47. Importancia de interacción con el público ..... - 65 -
Figura 48. Aceptación de nueva forma de revista ..... - 66 -
Figura 49. Revista amigable con el medio ambiente ..... - 66 -
Figura 50. Modelo de encuesta anunciantes ..... - 68 -
Figura 51. Modelo de encuesta anunciantes ..... - 69 -
Figura 52. Modelo de la encuesta anunciantes ..... - 70 -
Figura 53. Nivel de participación en revistas ..... - 71 -
Figura 54. Causas de decisión negativa de participación en revistas ..... - 71 -
Figura 55. Causas de decisión positiva en participación en revistas ..... - 72 -
Figura 56. Evaluación sobre interactuación del público ..... - 73 -
Figura 57. Evaluación preferencias de anunciantes ..... - 73 -
Figura 58. Evaluación preferencia en formato de la revista ..... - 74 -
Figura 59. Logotipo del producto ..... - 77 -
Figura 60. Estructura de contenido ..... - 79 -
Figura 61. Funciones del Coordinador editorial ..... - 81 -
Figura 62. Diagrama proceso de producción ..... - 84 -
Figura 63. Actividades en caso de impresión del producto ..... - 85 -
Figura 64. Actividades en caso de digitalización del producto ..... - 85 -
Figura 65. Espacios publicitarios disponibles ..... - 86 -

Figura 66. Categorías definidas ..... - 87 -
Figura 67. Estrategias en Redes sociales ..... - 90 -
Figura 68. Estrategias Web ..... - 91 -
Figura 69. Estrategias Mail Marketing ..... - 91 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Listado de servicios ..... - 5 -
Tabla 2. Listado de propuesta nuevo portafolio de servicios ..... - 6 -
Tabla 3. Características del marketing de servicios..... - 12 -
Tabla 4 .Análisis PEST Visión Comunicaciones..... - 20 -
Tabla 5. Proveedores Visión Comunicaciones ..... - 25 -
Tabla 6. Clasificación y ponderación de productos..... - 47 -
Tabla 7. Análisis de tiempos por actividad..... - 49 -
Tabla 8. Costos estimados por página ..... - 50 -
Tabla 9. Análisis de costos por actividad ..... - 50 -
Tabla 10. Segmentación encuesta lectores ..... - 61 -
Tabla 11. Rasgos diferenciadores del nuevo producto editorial..... - 75 -
Tabla 12. Características técnicas del producto editorial ..... - 78 -
Tabla 13. Objetivos plan digital..... - 89 -
Tabla 14. Inversión inicial ..... - 92 -
Tabla 15. Capital de trabajo..... - 93 -
Tabla 16. Detalle anual de mano de obra directa..... - 94 -
Tabla 17. Detalle anual de mano de obra indirecta..... - 94 -
Tabla 18. Detalle mensual de costos directos..... - 95 -
Tabla 19. Detalle mensual de costos directos..... - 95 -
Tabla 20. Detalle de características revista From..... - 96 -
Tabla 21. Asignación de precios publicitarios..... - 96 -
Tabla 22. Propuesta de valores por espacio publicitario ..... - 97 -
Tabla 23. Detalle de Presupuesto de ventas..... - 98 -
Tabla 24. Detalle de proyección de gastos ..... - 99 -
Tabla 25. Detalle estado de resultados..... - 100 -
Tabla 26. Flujo de caja del proyecto..... - 101 -
Tabla 27. Detalle Balance General ..... - 102 -
Tabla 28. Detalle punto de equilibrio ..... - 103 -
Tabla 29. Detalle de indicadores de inversión..... - 103 -

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación propone la creación de un nuevo producto para una empresa de comunicación editorial; el objetivo fue realizar una investigación que permita crear el producto ideal para la empresa Visión Comunicaciones, que reúna características de valor que permitan sostenibilidad, apertura de mercado, permanencia, investigación y desarrollo de nuevos productos.

Dentro de la propuesta se ha creado un esquema que ha aportado en la generación de una idea innovadora que, junto con la combinación de estrategias *online* y *offline*, se conseguirá la creación de un producto que marque un importante punto diferenciador entre la competencia, incluso que brinde la posibilidad de que la empresa se abra un nuevo mercado acorde con las condiciones del producto que se plantea.

Para lograr el propósito del presente trabajo de investigación se aplicó una metodología intuitiva, que facilito la consecución de datos de modo cuantitativo y cualitativo, a través de encuestas y entrevistas; con lo que se pudo identificar público, temática, formato del producto, aceptación del producto, entre otros.

Los resultados de la investigación realizada son una nueva revista sobre viajes y turismo, creada en un formato convencional con estrategias de llegada diferentes acorde con las tendencias actuales, que sometido a técnicas de aceptación de por parte del público generará gran expectativa, además que poseerá una presentación mínima de contenido escrito que a través de imágenes y recursos digitales como audio y video, recorridos virtuales, realidad virtual, entre otros; facilitará la entrega de información y la promoción de empresas anunciantes.

Se ha trabajado en una opción que genere valor al usuario y que ha sido adaptada de un producto convencional a tendencias actuales, considerando una problemática global del consumo inconsciente de información que a través de este tipo de productos se logrará combatir generando nuevos lectores.

ABSTRACT

The present investigation proposes the creation of a new product for an editorial communication company; the objective was to carry out an investigation that would allow the creation of the ideal product for the company Visión Comunicaciones, which would gather valuable characteristics that would allow sustainability, market opening, permanence, research and development of new products.

Within the proposal has created a scheme that has contributed to the generation of an innovative idea that, along with the combination of online and offline strategies, will achieve the creation of a product that marks an important point differentiator between the competition, even that provide the possibility for the company to open a new market according to the conditions of the product that is proposed.

In order to achieve the purpose of this research work, an intuitive methodology was applied, which facilitated the achievement of data in a quantitative and qualitative way, through surveys and interviews; with what could be identified public, thematic, product format, product acceptance, among others.

The results of the research carried out are a new magazine about travel and tourism, created in a conventional format with different arrival strategies in line with current trends, which, subject to acceptance techniques by the public, will generate great expectations, in addition to having a minimum presentation of written content that through images and digital resources such as audio and video, virtual tours, virtual reality, among others; It will facilitate the delivery of information and the promotion of advertising companies.

We have worked on an option that generates value to the user and that has been adapted from a conventional product to current trends, considering a global problem of the unconscious consumption of information that through this type of products will be achieved by generating new readers.

CAPÍTULO I
DESCRIPCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Descripción de la empresa

Visión Comunicaciones es una agencia de comunicación editorial que se destaca en la elaboración de productos comunicacionales como revistas informativas, folletos, boletines, entre otros. Visión Comunicaciones no es una imprenta; su trabajo se enfoca en el proceso de producción de un medio digital o impreso.

Figura 1. Logotipo de la empresa



Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

Actualmente, la empresa se encuentra ubicada en la Av. Diego de Almagro y Pedro Ponce Carrasco, edificio Almagro Plaza. Cuenta con dos trabajadores de planta y varios en modalidad *freelance*, de modo que se pueda cumplir con los requerimientos de cada cliente.

El tiempo mínimo de producción de cualquier tipo de producto es de un mes desde la planificación, sea impreso o digital; sin embargo, debido a su especialización en el área, se ha logrado atender requerimientos en menor tiempo.

1.2 Direccionamiento estratégico de la empresa

La administración estratégica es un punto muy importante en las empresas, Torres Hernández (2014), la define del siguiente como:

> "Un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición" (pág. 38).

1.1.1.1 Filosofía

Nuestra filosofía esta en enamorar a su cliente, lograr edificar vínculos emocionales con bases sólidas a través de un contacto directo con productos y servicios que conviertan a su marca en indispensable e inolvidable.

1.1.1.2 ¿Quiénes somos?

Somos un equipo de trabajo especializado en generar productos de comunicación que construyan y fortalezcan los lazos entre usted y su cliente, a través de la combinación de estrategias online y offline; desde completas campañas social media hasta la publicación de su propia revista, generando contenido exclusivo que dará vida a cada una de sus ideas.

1.1.1.3 Misión

Somos generadores de soluciones para mejorar la comunicación entre nuestro cliente y sus usuarios, a través de la combinación de estrategias de marketing que permitan la generación de productos informativos editoriales, con estructura, concepto y sobretodo ajustado a los objetivos comunicacionales de cada uno de nuestros clientes.

1.1.1.4 Visión

Convertirnos en una agencia de comunicación editorial de referencia, destacados por la especialización en el área, ofreciendo a nuestros clientes productos y servicios de calidad, con la integración constante de innovaciones tecnológicas que permitan brindar soluciones completas y acorde con sus necesidades.

1.2 Antecedentes de la empresa

En el año 2008 se elaboraron las primeras revistas por parte su fundadora; revista "Tipográficos" del sector gráfico de la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria de Pichincha (CAPEIPI), desde la edición treinta y siete hasta la cuarenta y tres, en que por causas diversas se concluyó el contrato. "Tipográficos" actualmente, ya no se encuentra en circulación.

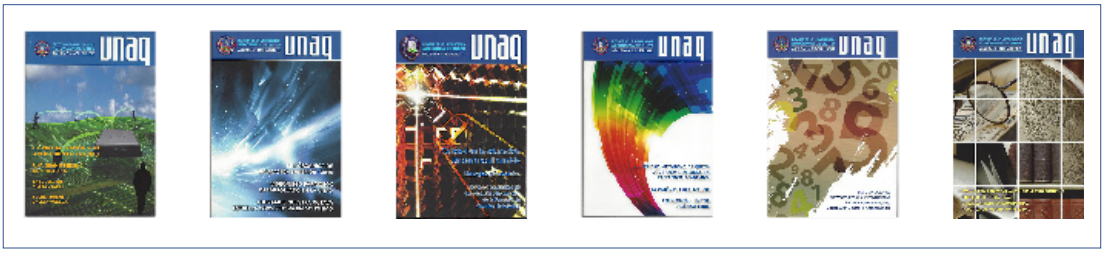
Figura 2. Revistas Tipográficos 37-43



Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

La actividad formal como persona natural, inició el año 2010, con la producción de la revista "UNAQ" para la Universidad Autónoma de Quito, desde la segunda hasta la octava edición, que fue la última publicada debido a que la universidad cerró sus puertas por disposición del Consejo de Educación Superior (CES). En esta revista se adoptó por primera vez la modalidad de integración de servicios.

Figura 3. Revistas UNAQ



Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

En la actualidad, la empresa publica trimestralmente la revista "Leo" de la Cámara Ecuatoriana del Libro, con 27 ediciones en circulación. También trabaja en la publicación de la revista Didáctica de la Asociación Ecuatoriana de Editores de Libros de Texto, otras publicaciones no periódicas y ocasionales para diferentes instituciones.

Visión se ha encargado de todo el proceso productivo desde la primera edición con la que ha trabajado, de ahí se ha adquirido experiencia tanto en las actividades para desarrollar como en la identificación de los profesionales que forman parte de cada una; asimismo se ha encargado de crear e integrar procesos para poder ofrecer un servicio más completo a sus clientes

Figura 4. Revistas Leo y Didáctica



Fuente: Archivo Visión Comunicaciones

1.2.1 Situación actual de la empresa

Debido al proceso de transformación digital que atraviesa el mundo, actualmente la empresa se encuentra en una etapa de implantación de un nuevo modelo de gestión, en donde se incorporarán varios procesos, conceptos y herramientas digitales para ofrecer una propuesta más completa en sus servicios; combinando estrategias *online* y *offline* en sus productos editoriales. La empresa cuenta con una amplia experiencia (diez años) en el sector, lo cual se convierte en una importante fortaleza frente a sus competidores.

Es así como se ha planificado modificar el proceso de producción según se demuestra en la tabla 1, en donde se puede identificar los servicios que la empresa siempre ha ofrecido para la producción de sus revistas, en contraste con los nuevos servicios y conceptos que se someterán a análisis para su nuevo portafolio, de modo que se compare y constate un nuevo y mejor modelo de gestión.

Tabla 1. Listado de servicios

MODELO DE GESTIÓN ACTUAL	
No.	**ACTIVIDAD**
1.	Coordinación editorial
2.	Diseño y diagramación
3.	Fotografía e imagen
4.	Redacción y edición
5.	Labor periodística (reportajes/ entrevistas/ artículos)
6.	Gestión publicitaria
7.	Corrección de textos
8.	Impresión y/o digitalización
9	Logística de distribución
10.	Difusión digital

Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

Tabla 2. Listado de propuesta nuevo portafolio de servicios

PROPUESTA NUEVO MODELO DE GESTIÓN	
No.	**ACTIVIDAD**
1.	Coordinación y asesoría editorial
2.	Diseño y diagramación Diseño editorial/ gráfico/ corporativo/ digital/ multimedia/ fotográfico/ ilustración
3.	Diseño publicitario
4.	Generación y redacción de contenido (artículos/ entrevistas/ reportajes)
5.	*Copywriting*/ redacción publicitaria
6.	Gestión publicitaria
7.	Corrección de estilo y ortotipográfica
8.	Impresión y distribución
9.	Digitalización y posicionamiento *online*

Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

Este rediseño brindará mayor eficiencia en la elaboración de cada producto; cabe mencionar que uno de los puntos débiles en los servicios publicitarios ATL (*Above the line*, publicidad en medios convencionales) es la dificultad para medir resultados e impacto, en especial los medios escritos, para este caso las herramientas digitales llegan a ser un gran aliado.

Asimismo, para poder cumplir con la demanda actual, Visión Comunicaciones ha decidido incorporar los siguientes servicios dentro de su propuesta de valor, esto independientemente de que la empresa contratante desee crear o no un producto editorial.

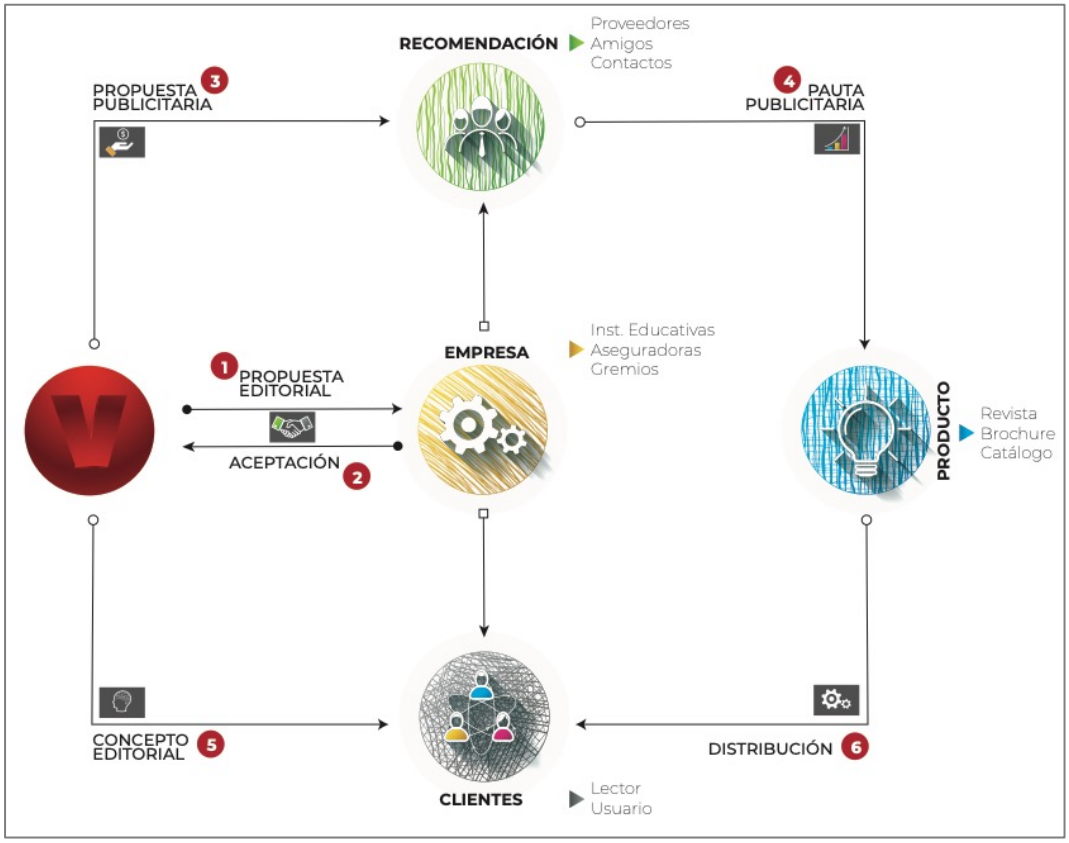
- Social media Corporativa
- Comunicación corporativa
- Mail marketing
- Google y Facebook Ads
- *E-commerce*

1.2.2 Modelo de negocio actual de la empresa.

Las empresas editoriales (periódicos/ revistas) tradicionalmente han utilizado el modelo de negocio en donde el ingreso proviene del cobro por suscripción (venta de ejemplares) y/o del anunciante, al pagar por publicidad, esta información se constata según la experiencia obtenida y al trabajar con algunas empresas del medio como Vistazo o Dinediciones.

Cuando la empresa editorial ofrece el servicio de producción editorial para otra empresa o institución (hacer un periódico/ revista); el modelo se ha adaptado de modo que la empresa editorial actúa como intermediaria en la creación de dicho producto, cuya propuesta de valor radica en el financiamiento total o parcial del costo de producción (esto depende del tipo de cliente y los contactos que se puedan otorgar), con el fin de entregar un producto terminado en beneficio de sus clientes.

Figura 5. Ilustración modelo tradicional de negocio de una empresa editorial



En la figura 5, se ilustra el modo de operación entre la entidad contratante, la entidad editorial, las empresas anunciantes, el producto y el usuario o lector. Estas definiciones existen en el mercado con diferentes usos, sin embargo, Visión Comunicaciones las ha hecho formar parte formal en su propuesta.

1.2.2.1 Entidad contratante

Son empresas que, por su razón social, agrupan a un número considerable de clientes, socios o usuarios (aseguradoras, institutos educativos, gremios profesionales, operadoras turísticas, entre otros), para quienes, poseer un producto informativo se convierte en una valiosa oportunidad para mantener comunicación activa y permanente con sus clientes.

La entidad contratante no siempre paga por la elaboración de su producto editorial, el mercado se ha adaptado a este modelo, en que la entidad editorial ofrece sus servicios sin costo, a cambio de que la entidad contratante le permita crear o elaborar el producto en su nombre y generar ingresos a través de publicidad. Esta situación se da ya que el producto se publicaría bajo el nombre de una marca reconocida (entidad contratante), con un público fuerte e identificado (sus clientes o usuarios) y con una lista de contactos que estarán comprometidos publicitariamente, a quienes se les identifica como empresas pautantes o anunciantes, lo que le ha convertido en un modelo interesante en especial para las empresas que cuentan con una fuerza de ventas importante.

1.2.2.2 Empresas anunciantes

Son los contactos que la empresa contratante facilita como recomendación de posibles participantes con publicidad pagada en su producto editorial, quienes bajo sus indicaciones, tienen comprometida su participación; permitiendo, así, su financiamiento. Aquí también se identifica a otras instituciones afines que puedan encontrarse interesadas en pautar en el producto editorial.

Los valores de pauta publicitaria se establecen de acuerdo con el objetivo comunicacional y alcance que la empresa contratante requiera; asimismo, en caso de que sea un producto

impreso; el tiraje, número de páginas, terminados y zonas de distribución, incidirán en la estructuración de sus tarifas.

Visión Comunicaciones adoptó este modelo de negocio, desde un financiamiento del 25% del producto editorial y hasta un 70% en los últimos años. Este porcentaje ha ido incrementando debido a los efectos que trae consigo la digitalización y el modo de consumo de la información; situaciones que han afectado la manera en que las empresas utilizan sus presupuestos publicitarios, dejando de lado los medios tradicionales para dar paso a los digitales.

En coherencia con lo indicado en el párrafo anterior, Visión Comunicaciones ha visto como imprescindible modificar su modelo de negocio, por un lado, en su modelo de gestión, para un servicio más completo a sus clientes y, por otro lado, creando un producto propio, que le permita concentrar esfuerzos conducentes a mayores beneficios económicos a mediano plazo.

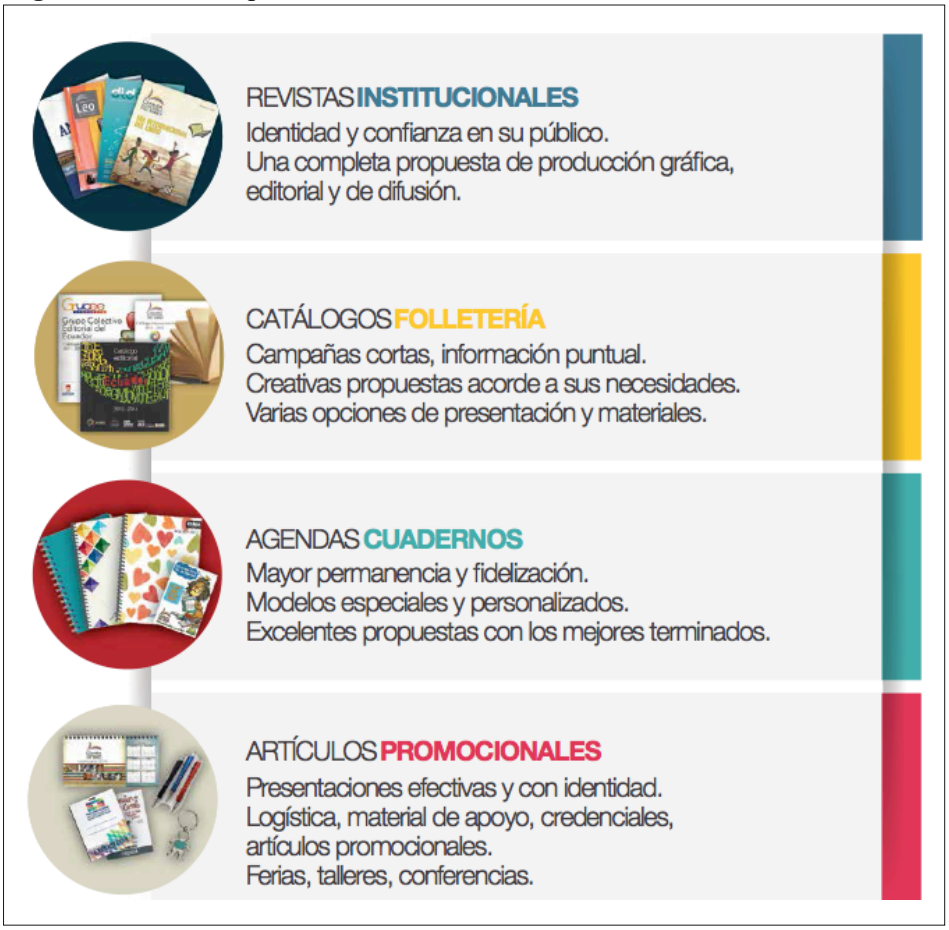
En los capítulos siguientes se definirá este producto, su temática, público, estrategias comerciales, modelo de negocio y demás detalles que permitirán consolidar un negocio sostenido.

1.2.3 Productos y servicios de la empresa

Visión Comunicaciones se especializa en comunicación editorial y aun cuando no cuenta con un producto propio, ha ganado valiosa experiencia con la creación de materiales informativos para otras empresas o instituciones como: revistas, boletines, agendas, catálogos, artículos promocionales, mismos que se encuentran en su portafolio y se describen en la figura 6.

Para cada uno de estos productos, Visión Comunicaciones ha creado procesos que reúnen los diferentes servicios de su portafolio y que de acuerdo con su complejidad son utilizados.

Figura 6. Productos que elabora Visión Comunicaciones



Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

El portafolio de Visión Comunicaciones reúne los ocho procesos que por experiencia se han ido creando, que para la empresa representan un valioso intangible.

En la figura 7, se identifica todo el proceso que comprende ocho pasos desde la coordinación, un proceso imprescindible en la elaboración de todo producto editorial, hasta la difusión digital y la logística de distribución que aplica en caso de productos impresos que implica un plan para determinar el mejor modo de llegada hacia el lector, de acuerdo con el público del producto editorial.

Estos servicios se han ido perfeccionando con el tiempo, pero no se han ofrecido de modo individual, situación que se evaluará en el presente trabajo de investigación.

Figura 7. Portafolio de servicios de Visión Comunicaciones



Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

Para cada uno de estos procesos es necesaria la asignación de un profesional en el área; esa competencia forma parte de la planificación, función que junto al control, es básica del Coordinador Editorial quien supervisa constantemente el proceso y actúa como responsable del producto frente un Consejo Editorial que esta conformado, además, por dirigentes, especialistas y otras personas asignadas para aprobación de contenidos y otros procesos en la ejecución del proyecto.

1.3 Análisis interno de la empresa

Para evaluar la situación actual de la empresa se realizará inicialmente un análisis interno, en dónde identifica las actividades de la cadena de valor, tomando en consideración que se trata de una empresa de servicios, asimismo, se ha elaborado un análisis FODA básico.

1.3.1 Cadena de valor

Cadena de valor es una conocida herramienta, permite generar más valor hacia los clientes, a través de actividades primarias y actividades de apoyo que dependen de cada departamento de la empresa. (Kotler & Lane Keller, 2006)

Para determinar cuál es la cadena de valor de Visión Comunicaciones, se debe tomar en cuenta que se trata de una empresa de servicios, de modo que las actividades serán diferentes que las de una industrial. Según Alonso (2008) "Pensar en servicios nos permite identificar con claridad que sus propiedades distan de asimilarse a las de los productos" (pág.88). El autor realiza un análisis en el que presenta cuatro características distintivas que destacan al marketing de servicios, según el detalle de la tabla 3.

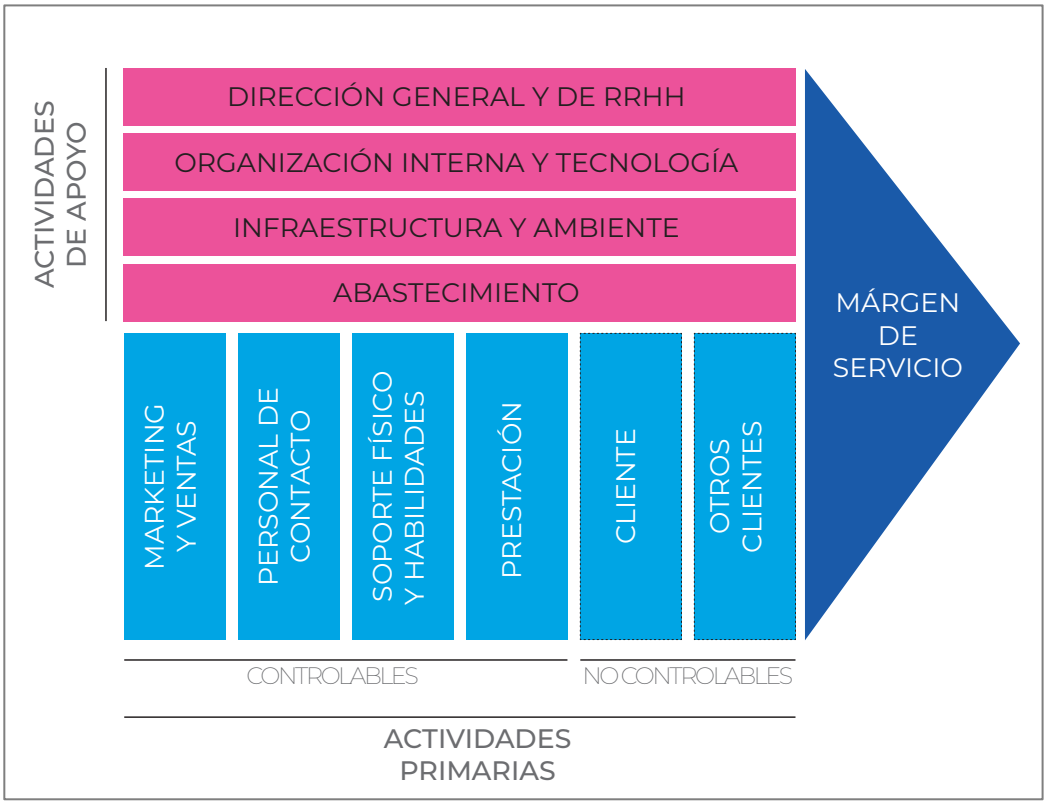
Tabla 3. Características del marketing de servicios

ASPECTO	DETALLE
Intangibilidad:	Antes de comprarlo, el servicio no puede someterse al juicio de ninguno de nuestros sentidos. No podemos tocarlos, gustarlos, olerlos, escucharlos, almacenarlos ni ver cómo nos quedan.
Inseparabilidad:	No se puede escindir al servicio de su prestador. El proveedor, cualquiera que sea su forma, es parte del servicio que brinda.
Variabilidad:	La calidad del servicio depende en todo momento de sus ejecutores así como de las condiciones del contexto en el cual se presta.
Caducidad:	Los servicios no se almacenan ni se guardan para después, se extinguen con su prestación.

Fuente: (Alonso, 2008)

En la figura 8, se puede apreciar los cambios que inciden en la cadena de valor adaptada a una empresa de servicios, que se dan a notar con más evidencia en las actividades de apoyo, en donde también aparece una subdivisión con respecto al control (Alonso, 2008).

Figura 8. Cadena de valor de servicios



Fuente: (Alonso, 2008)

1.3.1.1 Actividades primarias controlables

Marketing y ventas. En el caso de Visión Comunicaciones, esta relacionado con todas las actividades para desarrollar una propuesta comercial, es decir prospección, publicidad, gestión comercial; en donde se concreta o no la venta. Es la parte de origen y la prestación del servicio solamente se da cuando el cliente ha aceptado la propuesta (Alonso, 2008).

Personal de contacto. Según Alonso (2008), son quienes interactúan directamente en la prestación del servicio, y es uno de los elementos más importantes a fin de cuidar el servicio que se esta brindando. Para Visión Comunicaciones estaría representado por la Gerencia General y la fuerza de ventas, quienes desarrollan la propuesta acorde con cada cliente y brindan la percepción de la oferta de la empresa.

Soporte físico y habilidades. Alonso (2008) indica que se entiende por todos los elementos que forman parte en la prestación del servicio, elementos que definen la calidad y son parte de la experiencia percibe el cliente. En una empresa de comunicación como

Visión Comunicaciones estos elementos pueden ser los equipos de cómputo, programas de diseño, sistemas de digitalización, formularios, entre otros

Prestación. se reconoce a esta actividad como a la solución que el servicio ofrece, tomando en consideración que esta solución será variable según el cliente y sus requerimientos. El servicio que Visión Comunicaciones presta es el de elaboración de productos editoriales, en este caso, además de lo indicado al inicio de este párrafo, será importante el factor diferenciado, el valor agregado, de modo que pueda superar las expectativas del cliente (Alonso, 2008).

1.3.1.2 Actividades primarias no controlables

Clientes. es otra variable humana que interviene directamente en la calidad del servicio; por motivos didácticos se pondrá de ejemplo cuando un cliente requiere una revista, Visión Comunicaciones y sus profesionales conocen el proceso y lo realizan de modo en que puedan satisfacer e incluso superar sus expectativas, sin embargo el cliente puede interferir, en colores, formatos, materiales, por abaratar costos o solamente por preferencia, en este caso el servicio puede o no ser percibido como bueno a los ojos de otros posibles clientes. Es así como, "el cliente puede o no contribuir a la calidad que él mismo termina percibiendo" (Alonso, 2008, pág. 91).

Otros clientes. existen otros modelos de servicios, en los que se da la convivencia entre varios clientes en el mismo momento y lugar. Este es otro factor que incide directamente en la calidad del servicio prestado. Para Visión, este es un caso que no se percibe normalmente, esto se da más en servicios de restaurantes, hoteles, bancos, etc., (Alonso, 2008).

1.3.1.3 Actividades de apoyo

Al igual que en la cadena de valor convencional, estas actividades contribuyen a la operación de la empresa, a fin de brindar las mejores condiciones para la prestación del servicio (Alonso, 2008).

1.3.1.4 Margen de servicio

Alonso (2008) identifica a esta actividad como “el vínculo real y emocional que hace que nuestro cliente no quiera dejar de comprarnos, nunca, porque no encontrará jamás otra experiencia construida sobre la base de una nueva cadena de valor pensada en satisfacerlo y deleitarlo” (pág. 94).

1.3.2 Análisis FODA de la empresa

La matriz FODA es un análisis interno y externo de la empresa “es quizá la técnica más conocida, y también llamada técnica *swot*, por sus siglas en inglés, que consiste básicamente en que una vez conocidas las oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades, se combinan estas fuerzas para que surjan las estrategias (Torres Hernández, 2014, pág. 211).

En la figura 9, se presenta el análisis FODA realizado a Visión Comunicaciones, reuniendo datos históricos e identificando puntos importantes que pueden representar alerta en un futuro.

Este material permitirá crear una base sobre la situación actual de la empresa, midiendo factores internos y externos, que aportarán para visualizar factores importantes a tomar en cuenta para la creación de un nuevo producto, como se plantea en el presente trabajo de investigación.

Figura 9. Análisis FODA de Visión Comunicaciones



1.3.2.1 Fortalezas

Están relacionadas sobre todo con su experiencia de más de 10 años en la elaboración de este tipo de producto y aproximadamente 70 productos editoriales publicados, que brinda una importante ventaja competitiva frente a otras empresas con actividades afines.

Entre los años de experiencia se toma en cuenta también la confianza de clientes y proveedores, lo que se convierte en una garantía al momento de presentar nuevas propuestas o a su vez de generar un producto nuevo que bien podría ser avalado o auspiciado por uno de ellos, este factor representaría un capital invaluable de la empresa que es importante conservar, por lo que también se debería evaluar un modo de fidelización tanto para clientes como para proveedores.

Finalmente, es importante destacar que esta experiencia ha desembocado en la especialización de la empresa en comunicación editorial, distinguiéndose así de imprentas, editoras, agencias de publicidad y diseño, agencias de marketing, entre otras.

1.3.2.2 Debilidades

La mayor debilidad de la empresa es la baja organización financiera, situación muy común en este tipo de emprendimientos, que no ha permitido una acertada toma de decisiones de influencia en la sostenibilidad de la empresa.

Otro punto importante es la ausencia de un producto propio, debido a que el servicio se ha concentrado en la prestación del servicio a otras empresas, lo que causa que la atención este centrada en la prestación en sí del servicio, más no en la disponibilidad de recursos para creación de un proyecto, que con la experiencia adquirida auguraría éxitos para la empresa.

Finalmente, se hace referencia al modelo de negocio que como se ha explicado anteriormente, se ha vuelto obsoleto para una empresa del tamaño de Visión, así como la dificultad para presentar vender este tipo de servicio.

1.3.2.3 Amenazas

La más evidente esta representada por la competencia, que se muestra más sólida por procesos, maquinaria disponible y sobre todo por el talento humano para la comercialización de espacios publicitarios, que, en sí mantiene al modelo de negocio.

Según se ha explicado, es importante considerar el cambio drástico en el consumo de información por parte del lector, pues, además que Latinoamérica presenta bajos índices de lectura, hoy en día la confrontación es también contra la saturación de información en internet que desvía la atención del usuario hacia otros productos informativos.

Las revistas se han destacado por ser un producto impreso, que por sus características propias lo convierte en un bien oneroso, que se vuelve vulnerable al momento de recortar un presupuesto, cuando al lector se refiere. En cambio, cuando se trata del pautante, el presupuesto de marketing es lo primero que se recorta en momentos de crisis, situación que ha afectado en los últimos años a este tipo de industrias, conociendo inclusive sobre casos de empresas que han eliminado definitivamente su presupuesto para publicidad BTL (*Below the line*, técnicas publicitarias sin el uso de medios convencionales),

centrando sus estrategias y recursos a publicidad ATL, con mejores resultados y con precios sumamente bajos en comparación.

1.3.2.4 Oportunidades

Incluso cuando se ha evidenciado que la evolución digital esta atacando fuertemente a las empresas relacionadas con la comunicación tradicional, es importante destacar que esta evolución representa una oportunidad, pues abarata costos, acerca a profesionales y clientes de todo el mundo, brinda información valiosa para capacitación y demás, que si se da un buen uso en la empresa, se puede buscar nuevos y más sostenidos modelos de negocio y esto no solo con la industria de la comunicación.

Es importante también agregar como una oportunidad la confianza de los clientes que se ha obtenido a lo largo de los años de operación de la empresa, que representa un testimonio constante del profesionalismo y calidad en los productos editoriales elaborados, además de convertirse en recomendaciones con futuros clientes.

Por otro lado, es importante destacar la facilidad de encontrar contenido variado en internet, que, con búsqueda inteligente, facilita la capacitación, consulta, generación de ideas, *benchmarking* y otras estrategias que se encuentran a la mano de cualquier empresa o profesional.

Visión Comunicaciones ha logrado especializarse en comunicación editorial, lo que también representa una oportunidad para presentarse competitivo frente a cualquier otro tipo de competidor, más aún cuando en Ecuador son escasas las empresas que brindan este tipo de servicio, por lo que es común ver en circulación productos de muy baja calidad, sin mínimas estrategias comunicacionales ni técnicas de maquetación; es así cuando se convierte en oportunidad al contemplar un mercado cautivo.

Por último, es importante destacar que, así como en internet se encuentra todo tipo de información, también se encuentra demasiada información que en muchas ocasiones llega a saturar al lector. Esto se vuelve una oportunidad para los productos editoriales ya que por el tipo de producción garantizan la veracidad de su contenido para el lector.

1.4 Análisis del entorno externo de la empresa

El análisis del entorno en sí es de suma importancia en la empresa.

> Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 34)

1.4.1 Análisis Pest

Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2012) explican que el análisis pest representa la metodología ideal para realizar el análisis del entorno de la empresa, pues permite examinar a los factores que no están bajo control de la empresa, los factores son: económicos, tecnológicos, políticos y sociales.

Para realizar el análisis de PEST de Visión Comunicaciones se ha realizado entrevistas a profesionales de empresas del sector para confirmar los factores que podrían afectar a la empresa.

Es así como ha indicado H. Flores (comunicación personal, 28 de abril, 2019) mencionó que uno de los mayores problemas que atraviesa la industria es la digitalización, sobre todo porque las imprentas han adquirido máquinas costosas esperando muchos años de vida útil y resulta que el cambio de impreso a digital ha resultado un cambio acelerado que ha pegado fuerte a muchas empresas.

Según C. Valencia (comunicación personal, 28 de abril, 2019) confirmó la reducción de trabajos, sobre todo en aspectos publicitarios; asimismo ha hecho mención del problema generado por las políticas laborales actuales que favorecen al trabajador sin brindar ningún tipo de respaldo para el empleador. Este es un factor político muy delicado que afecta directamente a la actividad no solo de este tipo de empresa. Con esto y otros

testimonios se consiguió los datos necesarios para definir los factores del análisis PEST de Visión Comunicaciones, que se presenta en la tabla 4.

Tabla 4 .Análisis PEST Visión Comunicaciones

FACTOR	DETALLE
ECONÓMICOS	· Crisis a nivel mundial · Desempleo · Incremento de aranceles en insumos gráficos · Reducción de inversión en publicidad BTL · Nivel de consumo privado · Inflación
POLÍTICOS	· Control de piratería · Plan Nacional del Lectura · Políticas laborales · Incentivos a nuevos emprendedores · Políticas de incentivo cultural · Protección de medio ambiente
TECNOLÓGICOS	· Digitalización · Incremento de dispositivos móviles · Incremento de plataformas de información · Consumo gratuito de información · Desaparición de medios físicos de información · Economía digital
SOCIALES	· Desinterés en la lectura por placer · Baja importancia a productos informativos · Segmentación cada vez más pequeña · Nuevos comportamientos de consumo de información · Niveles de educación elevados · Actitudes hacia trabajo y ocio

1.4.1.1 Factores económicos

Es importante tomar en cuenta este factor ya que incide directamente en la evolución del sector en que Visión Comunicaciones se encuentra operando. En el caso de la producción de revistas impresas los aranceles que tiene el papel en Ecuador, es un aspecto muy importante para tomar en cuenta pues no permite ser competitivos en la producción, más aún cuando se subcontrata el proceso.

1.4.1.2 Factores políticos

Aquí se identifica a regulaciones gubernamentales en las que, tanto empresas como sociedad en general, deben someterse. Esto puede ser o no provechoso para la empresa, por tanto, es importante que en la actividad sea considerado.

Un aspecto importante para tomar en cuenta es el empleo y todas las decisiones en torno a éste, que permitirán tomar las mejores decisiones en la contratación de personal. Debido a que los costos de mantener personas de modo fijo son muy altos, Visión ha optado por contratar servicios en contrato tipo *Freelance*, que facilitan procesos y reducen costos. Actualmente la empresa cuenta con dos personas bajo contrato indefinido, quienes sostienen los procesos base para poder cumplir con el servicio que se brinda.

1.4.1.3 Factores tecnológicos

Son los que van relacionados para mejorar los productos y servicios, en el caso de Visión Comunicaciones y después de lo expuesto en puntos anteriores, este es un aspecto esencial para tomar en cuenta, ya que la industria editorial y de comunicación, se encuentra en un proceso evolutivo acelerado, que ha afectado positiva y negativamente procesos tradicionales.

Existen procesos como la impresión que, en el caso de Visión Comunicaciones, se esta apostando por sustituirlo parcialmente, sobre todo por los altos costos que implica y recurrir a éste cuando se trate de productos especiales.

1.4.1.4 Factores sociales

Según el autor, este es el factor más sencillo de comprender y cuantificar, debido a que los datos están siempre expuestos. Dependiendo del tipo de producto o servicio se puede definir los aspectos demográficos que se requiera.

En la siguiente matriz se puede identificar cuáles son los elementos que Visión Comunicaciones deberá tomar en cuenta en su entorno externo, de acuerdo con su actividad económica.

1.4.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento.

> Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos (Porter, 2008, pág. 20)

Figura 10. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2008)

1.4.2.1 Poder de negociación de los clientes

Visión Comunicaciones cuenta con dos clientes fuertes que ocupan el 70% aproximadamente de sus ingresos, según la evaluación realizada, esta es una zona de riesgo para la empresa ya que es una situación que el cliente podría aprovechar imponiendo condiciones que causarían inestabilidad a la empresa.

Es importante que Visión Comunicaciones debe generar las estrategias necesarias para ampliar su cartera de clientes ya sea con nuevos productos para otras empresas o a su vez con la creación de un nuevo producto propio, según se propone en el presente estudio.

1.4.2.2 Rivalidad entre los competidores

Se puede identificar a las empresas competidoras de Visión comunicaciones a todas las que producen publicaciones o revistas para terceros, como puede ser:

El Comercio

Además de el periódico de circulación nacional, esta empresa cuenta con una división de producción de suplementos comerciales, propios y para terceros, es ahí donde representa una alerta para Visión comunicaciones; al ser una gran empresa a nivel nacional, cuenta con unas agresivas e invasivas estrategias de venta, además de contar con una significativa fuerza de ventas con gran experiencia en el mercado de las publicaciones.

Publicayo

Esta es una mediana empresa de la ciudad de Quito que en los últimos cinco años se ha dedicado a la producción de suplementos de circulación con El Comercio. Lo importante de esta empresa es que todos sus suplementos son propios, es decir, no dependen de ninguna empresa o institución para su publicación. Según la investigación realizada, Publicayo publica al menos ocho suplementos al año y el financiamiento lo obtiene netamente de la venta de publicidad.

Se puede mencionar a otras empresas como: Más Comunicación, Vistazo, entre otras, sin embargo, la comparación se vuelve inútil ya que éstas cuentan o están aliadas con medios de comunicación mucho más grandes (radio, televisión), lo que hace que su estrategia de circulación y promoción sea totalmente diferente a la de una empresa como Visión Comunicaciones.

Para enfrentar a esta fuerza, Visión puede crear estrategias que permitan brindar un servicio más personalizado, como reforzar su fuerza de ventas para llegar directamente al cliente, conocer sobre sus requerimientos y enfocar su propuesta con valor agregado.

Por otro lado, también se podría complementar con servicios digitales, como comunicación a través de *social media*, realidad aumentada, códigos Qr. De modo que la llegada hacia el lector sea más eficaz.

1.4.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

En este caso se puede mencionar a las empresas especializadas en *Imbound marketing, Copywriting* o particulares que deciden crear una revista o publicación informativa.

Por otro lado, se encuentra a profesionales independientes que ofertan sus servicios para la producción de este tipo de productos como actividades independientes (diseño, corrección, edición) que en cierto modo se pueden convertir en aliados.

1.4.2.4 Negociación de los proveedores

Para Visión comunicaciones, este es un punto clave, pues en su experiencia antes de que la empresa haya abierto sus puertas había una relación con imprentas, profesionales de diseño y demás de la rama, lo que ha permitido contar con variados servicios de calidad y a precios competitivos.

La tabla 5, presenta un detalle de los proveedores mas importantes de Visión Comunicaciones, quienes dependiendo de la actividad figuran como aliados estratégicos, brindando a la empresa beneficios en costos, producto o canjes de servicios.

Tabla 5. Proveedores Visión Comunicaciones

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
GRUPO IMPRESOR	Imprenta offset cuatro colores, soporte de impresión de revistas y otros productos, ideal desde 500 hasta 5 000 ejemplares. Actualmente se maneja un acuerdo según el volumen de trabajos, con lo que se obtiene ventaja en costos.
EDITORIAL ECUADOR	Imprenta offset cuatro colores, soporte de impresión de revistas y otros productos, ideal desde 500 hasta 5 000 ejemplares. Actualmente se maneja un acuerdo según el volumen de trabajos, con lo que se obtiene ventaja en costos.
EDIECUATORIAL	Imprenta offset cuatro colores, soporte de impresión de revistas y otros productos, ideal desde 3 000 hasta 10 000 ejemplares. Ventaja en costo por tirajes altos.
GRUPO EL COMERCIO	Impresión en rotativa tiraje largo de preferencia, acuerdo por distribución junto a periódico El Comercio, en calle o suscriptores.
GRUPO VISTAZO	Impresión offset y en rotativa tiraje largo de preferencia, acuerdo por distribución junto a revista Vistazo entre suscriptores.
IMPRESIONES COLORES	Impresión digital, tiraje corto. Soporte con piezas publicitarias.

Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

Tabla 5. (Continuación)

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
CREATIVE PRINT	Impresión digital, tiraje corto. Soporte con piezas publicitarias.
CREATIVOS	Marketing digital, fotografía de productos, *community manager*. Acuerdo por canje de servicios, asesoría empresarial.

Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

Es importante que se tome en cuenta que en la actualidad se debe crear alianzas no solo con empresas de producción física, sino de producción digital, es así como se ha localizado a la empresa Creativos Marketing, quienes también bajo alianzas estratégicas pueden brindar soporte en algunas áreas que se requiera.

1.4.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Anteriormente se tomaba como producto sustituto a una revista digital, pero considerando que el trabajo de Visión comunicaciones, va más allá de imprimir o no el producto, la situación ha cambiado. Un producto sustituto en esta rama podría ser cualquier dispositivo que distraiga al lector y que genere que se reste valor a una publicación.

Los video juegos, las *fake news* (noticias falsas), las *fans page* "informativas", Instagram; este tipo de servicios informativos se convierten en productos sustitutos, que por su forma de entretener al usuario logran distraer su atención hacia información de verdadero valor. En este caso se ejecutarán estrategias que, en lugar de combatir a este tipo de distractores, logren aliarse con ellos y complementar información de valor con soportes que además puedan distraer al usuario bajo su soporte. Es decir, se puede crear un artículo dinámico, con información básica que al final se convierta en un juego para el lector; o a su vez, se puede animar la lectura con realidad virtual, efectos visuales, entre otros.

Con el análisis de las cinco Fuerzas de Porter, se podrá diseñar estrategias que permitan detectar nuevas fortalezas para enfrentar amenazas o a su vez identificar oportunidades que el mundo actual brinda a la industria editorial. Además, que permite hacer una reflexión sobre el modo en que se ha ido trabajando, para analizar si es el óptimo o no para la empresa y las posibilidades para cambiarlo o mejorarlo.

1.5 Situación actual de la industria editorial

Es muy escasa la información disponible en Ecuador acerca de medios de comunicación, sobre todo medios escritos; es así como, para evaluar la situación actual dentro del país, se tomará en cuenta estudios disponibles que permiten conocer datos cercanos a la realidad.

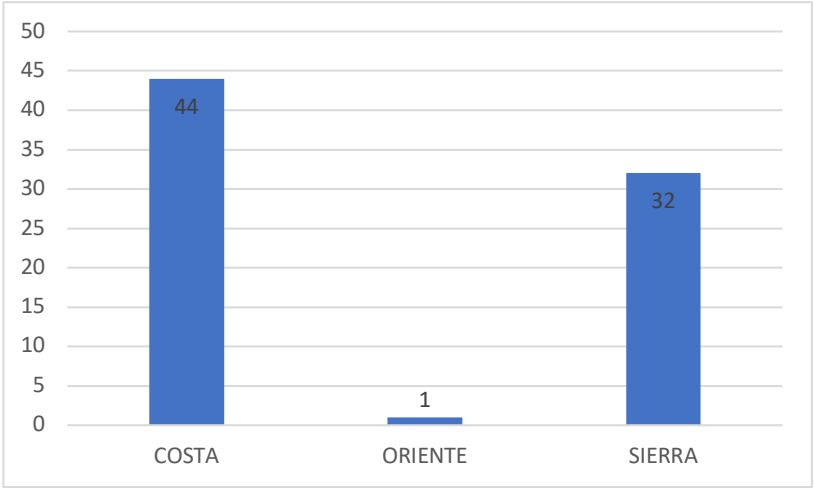
Existen 171 medios impresos en el país (Superintendencias de Compañías [SUPERCOM], 2019) entre periódicos y revistas, entre estos no se registra suplementos independientes que circulan regularmente junto a periódicos y otras revistas como Familia (revista dominical de El Comercio), Dolce Vita (revista bimensual de Spiga Comunicación), entre otras que se identifican claramente en el medio y se ha incluido en la fuente para realizar el análisis en la presente investigación.

De los datos obtenidos, se da a conocer qué regiones son las que más trabajan en este tipo de productos y qué empresas son las que más publican; esto permitirá entender los factores que inciden en la permanencia de una revista en el medio; pues no es nada común que una revista muera antes de publicar su segunda edición, se estima que se debe al alto financiamiento que implica este producto y el pobre público lector o las bajas estrategias de llegada hacia ese público que no permite despertar la atención de las posibles empresas anunciantes.

Del listado obtenido, son un total de setenta y siete revistas que hasta noviembre del 2018 que se publican en Ecuador, todas estas son impresas y al menos las que se ubican en las principales ciudades ya cuentan con su edición digital (SUPERCOM, 2019).

En la figura 11, se destaca que en la región Costa se publica un 57% de las revistas del país. Mientas que, en la Sierra, un 42% de la totalidad. Estos datos podrían explicar que hay un interesante segmento lector dentro de la región Costa o también que hay más empresas o asociaciones preocupadas por mantener informado a un determinado segmento. Del Oriente se cuenta tan solo con el 1% de publicaciones y región Insular no se hallaron datos. (SUPERCOM, 2019).

Figura 11. Regiones Vs. publicaciones

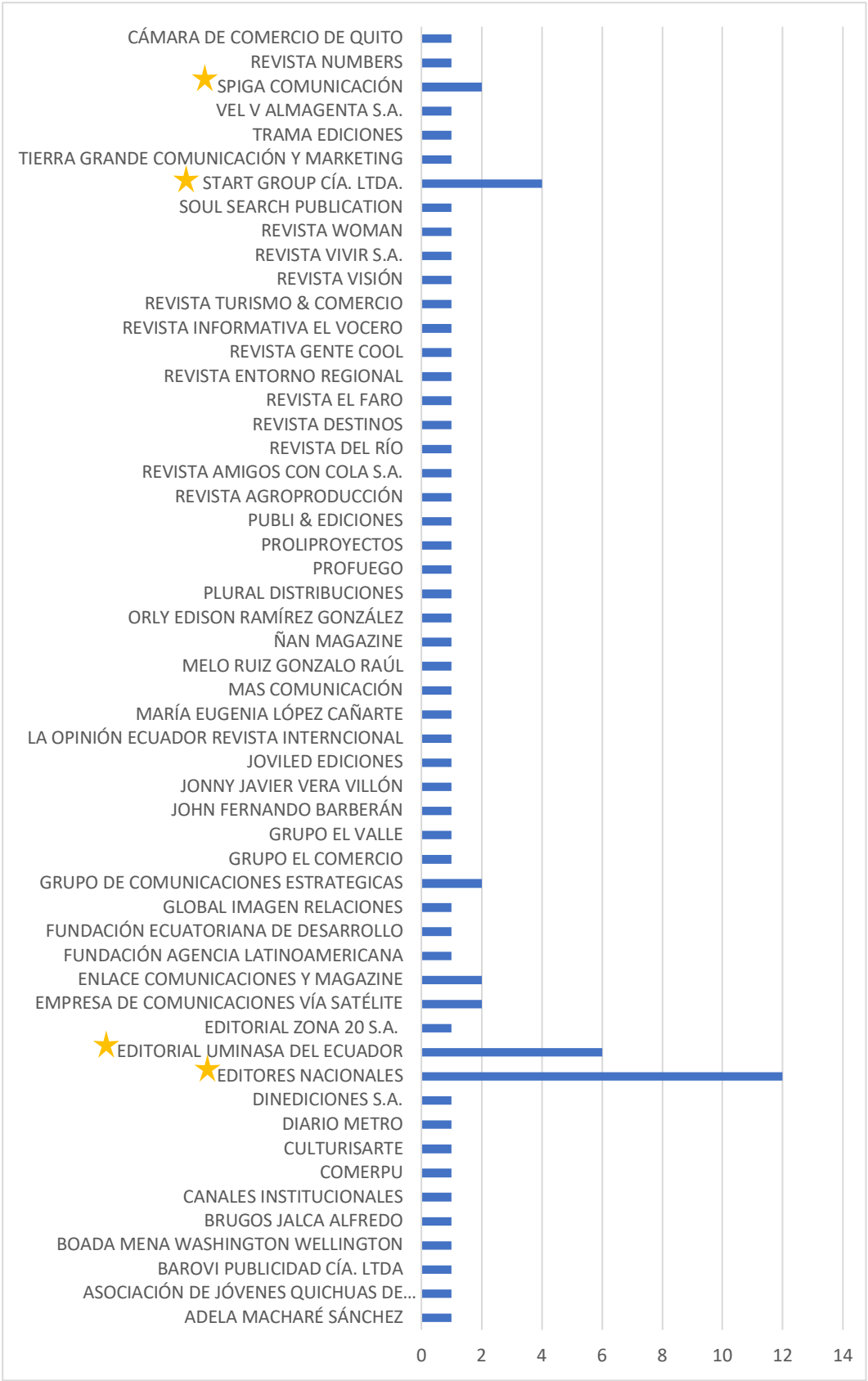


Fuente: (SUPERCOM, 2019)

En la figura 12, se presenta al grupo empresarial frente a la cantidad de revistas que publica. La mayor parte de empresas se dedican a un solo medio en particular, máximo dos; sin embargo, existen empresas que tienen trayectoria de varios años en la publicación de este tipo de medio y son reconocidas a nivel nacional o local, es así como esta Editores Nacionales, con revistas como Vistazo y Hogar; Unimasa con: revista La Onda; Start Group con: revista Ekos. Este es un dato relevante ya que permite identificar a grandes grupos que mantienen a la industria editorial activa en el país, sin mencionar a periódicos que manejan sus propios suplementos.

Según Coronel (2015), el oriente no destaca entre este tipo de medio de comunicación, debido a que es un mercado al que no le interesa las revistas ni tampoco a los anunciantes, que son quienes los financian.

Figura 12. Grupo empresarial Vs. cantidad de publicaciones

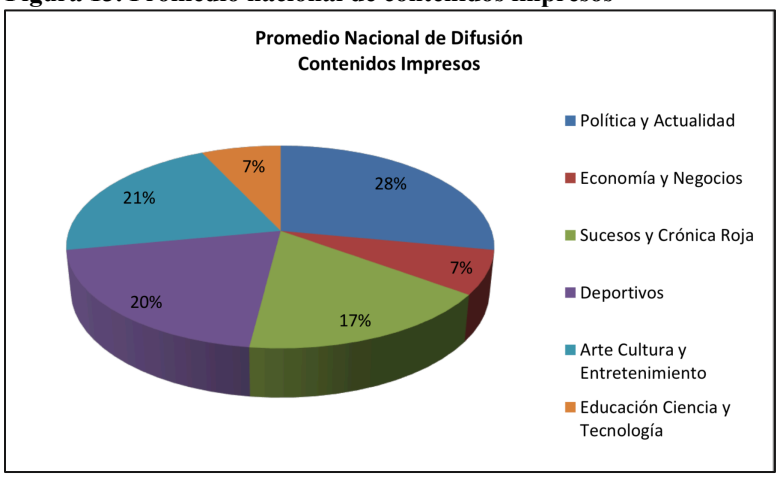


Fuente: (SUPERCOM, 2019)

Estos datos permiten demostrar al mercado al que se enfrenta este tipo de industria con una significativa competencia representada por grandes empresas productoras de revistas que, por su tamaño e influencia, logran acaparar a las empresas anunciantes con una fuerza de ventas inferior a la de una empresa pequeña que ingresa al mercado con una revista.

Del mismo modo identifica otra arista, que esta representada por el público lector que dependiendo del contenido que se publique puede llegar a ser atractivo; en la figura 13 Zambrano (2019) pone en evidencia que la preferencia del público se inclina mayormente hacia contenido de política y actualidad, con un 28%; seguidos por cultura y entretenimiento con un 21% y deportes con un 20%.

Figura 13. Promedio nacional de contenidos impresos



Fuente: (Zambrano, 2019)

CAPÍTULO II
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL UN PRODUCTO EDITORIAL

Aun cuando el mundo cultural es muy rico globalmente y es consumido satisfactoriamente en los países desarrollados, la situación es muy diferente en los países en vías de desarrollo, el consumo cultural es muy cuestionable debido a varios factores que no permiten que la explotación cultural se fortalezca. No es raro ver a artistas plásticos, músicos, actores, escritores y otros, autores o promotores de excelentes obras que son muy poco apreciadas, con salarios nada significativos, incluso a muchos de ellos dedicándose a otras actividades ya que la industria cultural, al menos en Ecuador, no permite sostener una economía digna, para una buena parte de los artistas.

Otra problemática se suma, al enfocar este texto hacia el libro y la lectura, ya que aun cuando esta expresión cultural ha sido de gran significancia y aporte en el mundo, cada día se evidencia el poco valor que tiene para las nuevas generaciones; no es nada raro escuchar a estudiantes universitarios aseverar su poco o nulo gusto por la lectura, ni tampoco conocer de ensayos elaborados por nuevos profesionales con muy pobre criterio lingüístico, textos plagiados y bajos argumentos teórico-científicos. Estas son algunas de las consecuencias de la evolución digital que viene atravesando el mundo y los nuevos modos de consumo de información, cabe mencionar que no son solo negativas las experiencias que vienen junto con esta nueva era digital, pues muchos profesionales aprovechan este valioso recurso positivamente.

Con estos antecedentes, este capítulo permite identificar las estrategias que se debe tomar para rediseñar el modelo de negocio de Visión Comunicaciones y crear un producto acorde con las preferencias del público actual y su modo de consumo de información, asimismo, en la investigación de mercado permitirá direccionar las interrogantes ideales para crear un producto que pueda cubrir las expectativas de al menos una parte de este público y convertir a dicho producto en un medio de valor, más no sumarlo al colectivo de “medios basura” que muchas empresas han optado por crear.

2.1 Comportamiento de consumo de información

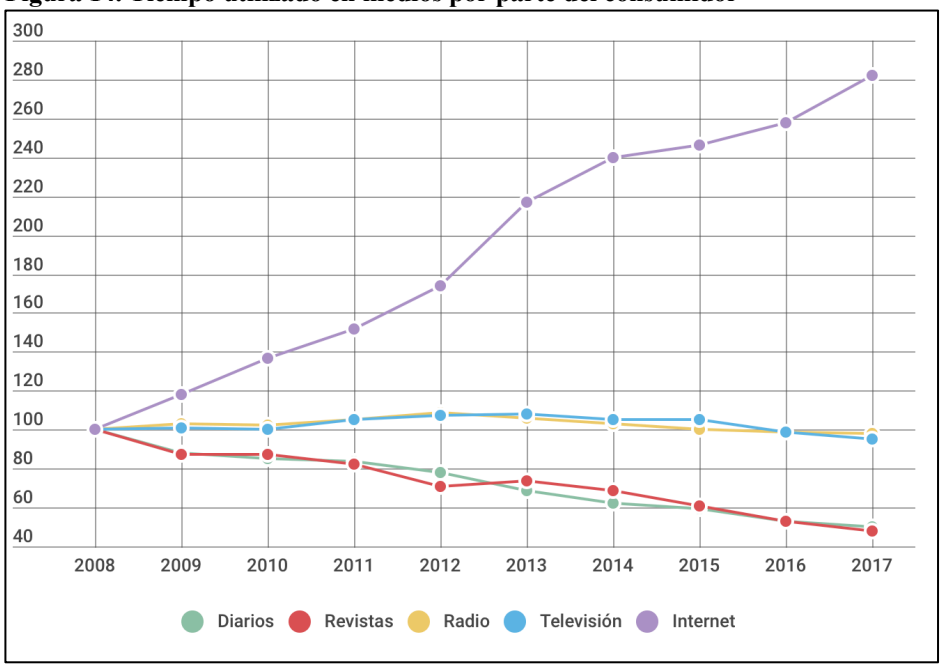
El consumo de información en la actualidad es un punto clave para identificar por dónde va la industria editorial para las revistas, el escenario es poco alentador y tanto la prensa, como las revistas se encuentran sufriendo una fuerte transición, que merece la atención de las empresas que los representan.

Con la aparición del internet, el comportamiento de consumo de información ha ido cambiando aceleradamente, influyendo drásticamente en el modo en que, tanto los usuarios como las empresas que financian este tipo de medios aprovechan del contenido de las revistas; por lo tanto, es de total importancia analizar qué esta sucediendo y de ahí identificar estrategias que permitan que la revista atienda los nuevos requerimientos, se adapte al mercado actual y que esto permita su permanencia.

Las revistas frente a otros medios tradicionales de comunicación siempre han sido un producto de difícil medición, así como lo indica Palacio (2016), es por ello con la aparición de internet, muchas empresas han eliminado su presupuesto de inversión para este tipo de medio, asimismo el usuario a medida que pasa el medio va abandonando sus preferencias por este tipo de producto y se inclina en mayor porcentaje hacia los contenidos en línea.

En la figura 14, se puede constatar el decrecimiento en el tiempo de consumo en medios de comunicación tradicional frente al crecimiento de consumo en internet en las familias españolas. Se estima que Ecuador al ser un país poco lector, el fenómeno es mucho más drástico, sin embargo, este escenario a continuación permite visualizar de modo práctico la situación que atraviesan los medios tradicionales y para el presente trabajo de investigación, la revista. Como se evidencia, la revista y el periódico son los medios que se han visto más afectados con una baja de tiempo del 60% estimado en el estudio. La televisión y la radio no se quedan atrás frente al internet que ha superado el 200% en tiempo utilizado por el consumido (Palacio, 2016).

Figura 14. Tiempo utilizado en medios por parte del consumidor

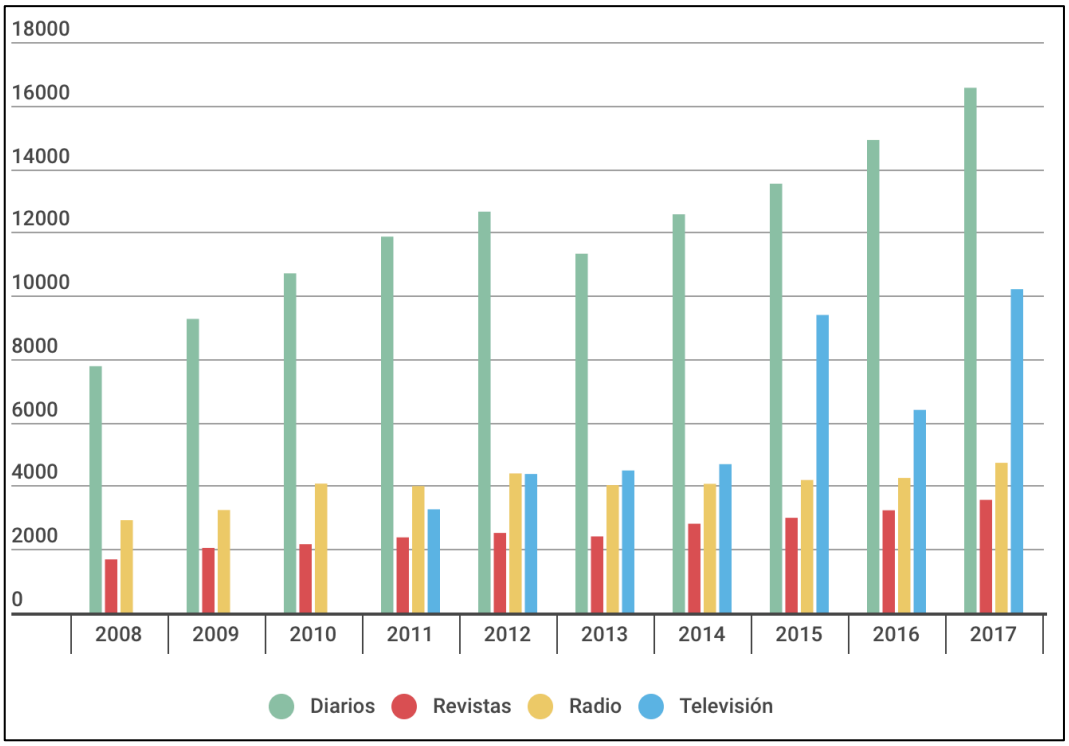


Fuente: (Palacio, 2016)

Por otro lado, es importante ponderar el nivel de audiencia en internet para los medios que han optado por su versión digital, que del mismo modo (Palacio Lanos, 2016), presenta en su estudio. En la figura 15, se observa a los periódicos como preferidos por el usuario, lo que podría concluir en que el destino del periódico será en digital su mayor audiencia; un fenómeno contrario sucede con las revistas, ya que, entre prensa, televisión y radio, se encuentran al final de la escala, con menor frecuencia de uso, estimaos que esto se debe a la gran publicación de contenido en diferentes plataformas, no necesariamente en revistas (Palacio, 2016).

Este escenario, aunque podría resultar poco alentador para la industria, si se lo visualiza desde un punto diferenciador, es positivo, ya que se puede direccionar estrategias de comunicación en revistas de un modo exclusivo, que difieran de lo que se puede encontrar en toda la red, que como se menciona en párrafos anteriores, el contenido es de cuestionable fuente. Entre las estrategias que han tomado otros medios, ha sido marcar contenido de valor gratuito con continuación de lectura Premium, es decir se brinda acceso y se concede suscripciones, sería un modelo de estrategia que en el próximo capítulo se podrá profundizar.

Figura 15. Audiencia en medios digitales



Fuente: (Palacio, 2016)

2.2 Aspectos fundamentales para el desarrollo del producto editorial

2.2.1 Calidad en el producto.

Para poder iniciar un producto editorial, es importante tomar en cuenta pasos previos a ello, Polo (2016) indica que “Existen en el mercado muchos productos, muchas marcas,

y también la posibilidad de comparar esos productos, unos con otros, para conseguir determinar y decidir cuál va a ser el que mejor responderá principalmente a la satisfacción de nuestras necesidades" (pág.23).

Bajo ese contexto, se plantean tres aristas importantes: proyecto, producto y mercado de modo que no se incurra en esfuerzos innecesarios que no responderán con el objetivo del producto final, para ello se identifican cuatro tipos de calidad que según lo explica la figura 16 (Polo, 2016).

Figura 16. Tipos de calidad en un producto editorial



Fuente: (Polo, 2016).

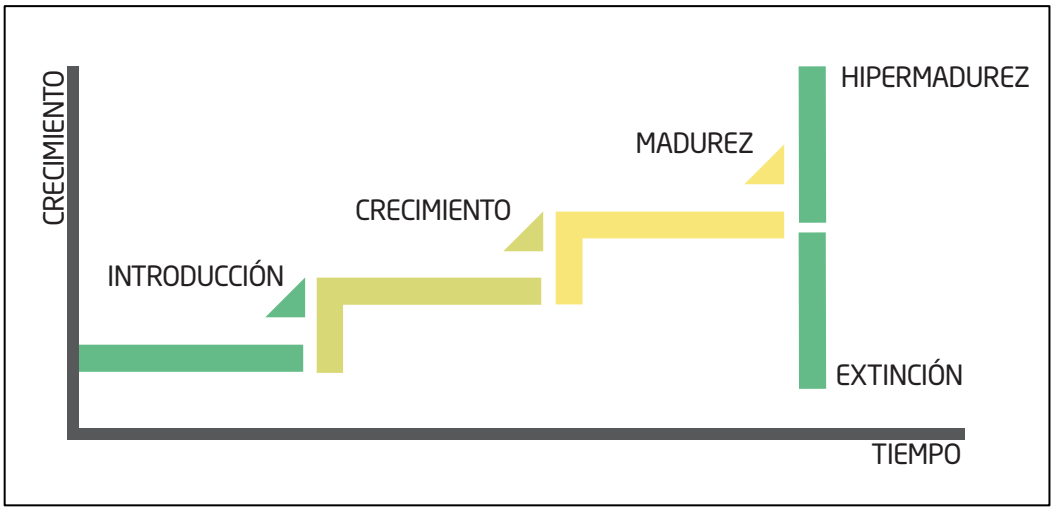
El óptimo es conseguir Calidad Total, en donde existe el proyecto da como resultado final a un proyecto efectivo que tiene la demanda necesaria para sobrevivir en el mundo editorial. Como parte práctica del presente proyecto de investigación, en el proyecto editorial en donde se concluye con el producto y la demanda que será confirmada a través de un estudio de mercado que se podrá evidenciar en el tercer capítulo.

2.2.2 Ciclo de vida de un producto editorial.

Este es un aspecto que va de la mano con la calidad del proyecto editorial, pues, así como se menciona en anteriores párrafos, así como nace una revista al siguiente día mueren dos; no es muy provechoso trabajar en un proyecto editorial que se fije solamente en la

fase de introducción del producto, a menos que se trate de un producto fugaz/ temporal que pasa directamente a la extinción.

Figura 17. Ciclo funcional del libro en el mercado



Fuente: (Polo, 2016)

Cada fase depende de estrategias diferentes que permitan conseguir los objetivos planteados. El objetivo del proyecto elaborado para Visión Comunicaciones es conseguir un crecimiento sostenido en los siguientes dos años, para ello se han identificado estrategias que, permitirán que el público guste del producto y sea un factor decisorio para su deseo de obtener el siguiente número. (Polo, 2016)

Para el proyecto de Visión Comunicaciones el valor agregado del producto estará en el contenido e interacción que brinde al usuario a través de este; asimismo se creará opciones para para que los anunciantes puedan destacar de un modo más real y diferente en este tipo de medio.

2.2.3 Planificación, control y mejora.

Estos son tres aspectos fundamentales para considerar para la gestión de calidad en un producto editorial, según la fuente explica.

> La planificación establece las necesidades del cliente y dibuja y pone en marcha los diferentes procesos que se requieran. El control evalúa los resultados reales y evita estos errores o procura que no se mantengan o se incrementen. Y, finalmente, la mejora supone un descenso claro de los errores y un incremento de la calidad en todos los recursos de los que se disponga, con el fin de superar el nivel de calidad alcanzado anteriormente. (Polo, 2016, pág. 39)

Este es un proceso que permite organizar el proyecto, una vez que se obtenga el producto, evaluar resultados y revisar todas las opciones de mejora para la siguiente edición; es decir, en un producto nuevo siempre existirán las tres fases, en un producto que ya exista se enfoca siempre en los puntos de control y mejora.

2.3 Determinación del producto editorial

Schnarch (2005) indica que, para planificar un nuevo producto, primero éste debe concordar con el modo en que la empresa ha definido su negocio, misión y estrategias, es así como en el caso de Visión Comunicaciones, claramente se identifica que el nuevo producto está orientado a ser una revista, lo que definirá, en adelante, la posible idea de su temática, mercado, promoción.

Por otro lado, según Schnarch (2005), se debe tener presente un enfoque tridimensional, en donde se toman en cuenta: beneficios, tecnología y grupos de clientes. En el caso de estudio, se agregará una dimensión adicional que serán los usuarios/ lectores, pues en el tipo de producto que se pretende crear este es un factor imprescindible, definido como lo indica la figura 18.

Figura 18. Dimensiones de enfoque de producto de Visión Comunicaciones



Fuente: (Schnarch, 2005)

2.3.1 Búsqueda y evaluación de ideas

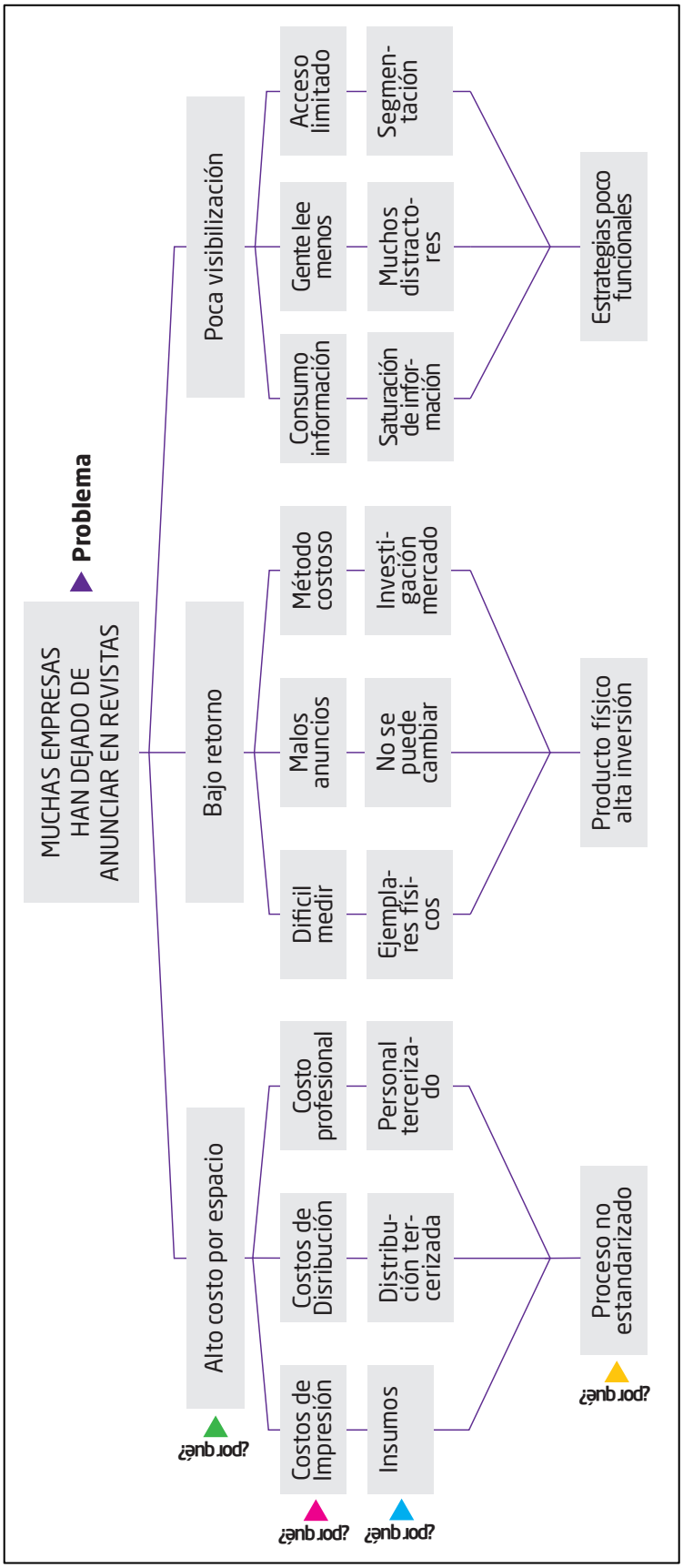
Existen dos categorías para estimular la creatividad y la innovación, que son el diagnóstico y la generación de ideas. En el presente trabajo de investigación se considera la primera categoría, misma que permite analizar el problema, no solamente en un escenario de conflicto, sino para cualquier situación, que en el presente caso fue el desarrollo de un nuevo producto. (Schnarch, 2005)

De las opciones, se tomará inicialmente el Diagrama de "Por qué, Por qué", mismo que permite identificar las causas de un problema de forma sistémica para llegar a su posible solución. (Schnarch, 2005)

Para confirmar el problema global de la industria y definir los porqués, se localizó a tres profesionales de la rama, quienes coincidieron en el problema, mismo que se detalla a continuación:

MUCHAS EMPRESAS HAN DEJADO DE ANUNCIAR EN REVISTAS

Figura 19. Diagrama Por qué, Por qué de Visión Comunicaciones



Fuente: (Schnarch, 2005)

Este es el problema global que hace que las revistas que nacen no puedan sobrevivir a su segundo tiraje, pues el financiamiento viene de la pauta publicitaria. Es así como bajo el concepto del Diagrama "Por qué, Por qué"; se identificó las razones, para que en especial, hoy en día exista una baja considerable en la inversión publicitaria.

Los tres factores principales identificados son:

- Altos costos
- Bajo retorno
- Poca visibilización

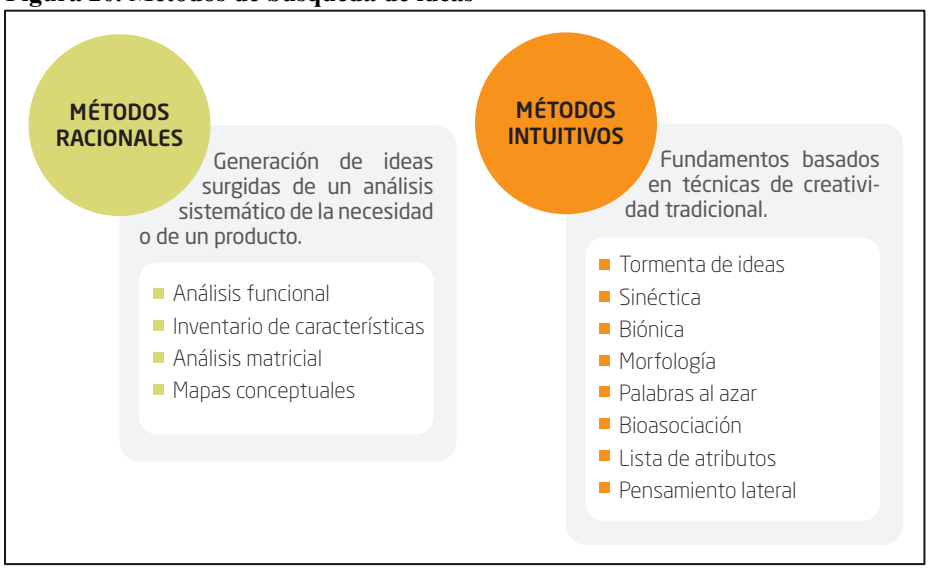
Altos costos, responde a que con el presupuesto utilizado para un anuncio publicitario en revista se puede hacer una completa campaña de marketing digital.

Bajo retorno, ya que, en una revista física, es casi imposible medir cuántos lectores reales tuvo el medio y si se hace un estudio sería demasiado costoso pues implica un estudio de mercado, a diferencia del retorno de inversión en digital, que es en tiempo real, con métricas y respaldos de verificación.

Poca visibilización, relacionado con el comportamiento actual de consumo de información, pues, hoy en día, ya no se necesita una revista impresa en circulación para conocer sobre un tema. La información está a la distancia de un simple clic.

Una vez identificados el problema y sus causas, se determina el método de búsqueda de la idea. Existen dos tipos, racionales e intuitivos, ilustrados junto con su clasificación, en la figura 20. (Schnarch, 2005)

Figura 20. Métodos de búsqueda de ideas



Fuente: (Schnarch, 2005)

Se trabajó con el método racional, inventario de características, pues éste permite hacer un análisis desde la propia estructura del producto para modificarlo y mejorarlo; sobretodo aquí se desarrolla un análisis de valor según cada elemento del producto, de modo que se logre características atractivas de acuerdo con el cliente y el añadido que puede recibir. (Schnarch, 2005)

El método inventario de características se trata de un listado con las acciones que se debe tomar con respecto al producto que ya existe y sobre ello decidir el giro que el nuevo producto tendría. Se responde a preguntas como: ¿sustituir?, ¿reajustar?, ¿invertir?, ¿combinar?, ¿otras utilizaciones?, ¿adaptar?, ¿modificar?, ¿agrandar?, ¿reducir?; con base en las respuestas se obtendrá las características que el nuevo producto debería poseer. (Schnarch, 2005)

Figura 21. Estructura convencional de una revista



Fuente: https://www.pinterest.es/pin/372884044145521330/

Como primera parte se realizó una breve revisión acerca del producto existente, que posee características convencionales (figura 21), que se puede observar en cualquier producto similar: formato A4 o dimensiones similares, secuencia de páginas en orden ascendente, diseño editorial, fotografías + texto; estructura de contenido: Sumario, créditos, editorial, publicidad, contenido.

Existen algunos proyectos editoriales que han decidido cambiar algunos de estos estándares, mismos que están relacionados específicamente con el diseño, ubicación de

las páginas, tamaño, distribución de secciones, entre otros detalles en los que el diseño actual tiene un papel muy importante.

En la figura 22, se identifican los cambios que se aplicará en el nuevo producto, buscando también influir en el formato, con técnicas físicas y de contenido que motivarán la lectura de modo dinámico a través de un personaje, videojuego. Paulatinamente se conseguirá convertir a esta revista en un producto que tendrá otra utilidad final que no será el ser arrumada en un espacio, sino que se constituya en un elemento de decoración o uso práctico para el lector, como puede ser un mapa, una artesanía, un cuadro o algo similar.

Se buscó también total soporte digital para presentación de contenido a través de técnicas como *storytelling* y *streaming* que permiten tener mayor interacción con los lectores y empresas pautantes, lo que se ha incluido en la propuesta publicitaria para los posibles anunciantes.

La idea es hacer partícipes a personas reales en cada tema, en donde se presenta un texto introductorio de máximo quinientos caracteres y con un vínculo para acceder a la historia completa a través de audio y video, galerías fotográficas digitales, realidad virtual en especial para anuncios publicitarios y motivando nuevamente la interacción con el usuario para que pueda formar parte del contenido, ya sea con su nombre o con su imagen.

Figura 22. Inventario de características – Método racional

¿SUSTITUIR?		
¿Por qué otra cosa?	Cambiar nombre y concepto	Magacín interactivo/ Magazín digital
¿Otro material?	Características físicas especiales/ digital	Audio & Video
¿Otro enfoque?	Participación activa del usuario	Entrevistas a usuarios Habilitar para fotos de usuarios Portada participativa Beneficios para usuario del auspiciante
¿REAJUSTAR?		
¿Cambio de componentes?	Estructura de secciones	Estructura de secciones
¿Otro modelo?	Formato	Formato
¿Cambio de plan?	Nueva planificación	Bdd de distribución propia Agenda de auspicios Contenidos - *storytelling* Cobertura en *streaming*
¿OTRAS UTILIZACIÓNES?		
¿Nuevas formas de uso?	Motivación dinámica de lectura - rayuela	Personaje/ juego/ desifrar mensajes
¿Otras utilizaciones?	Producto desarmable	Mapa/ cuadro/ artesanía
¿ADAPTAR?		
¿Algo similar en el pasado?	Revistas con interacción	Publicaciones tipo PopUp
¿Qué podemos copiar?	Contenido en la Web/ publicidad animada	Contrucción de hemeroteca digital
¿A quién podemos emular?	Revista Maxi/ Ekos	Combinación digital con impresa
¿MODIFICAR?		
¿Cambiar significado, color, movimiento, sonido, forma, línea?	Cambio en la estructura convencional Modificar formato	Abrir desde el lado izquierdo No poseer índice, editorial hablado Diferente numeración
¿REDUCIR?		
¿Qué hay que quitar?	Formalidades	Fotografías de autoridades
¿Más corto?	Textos cortos fácil lectura	Textos máximo 500 caracteres
¿Más ligero?	Contextura de fácil manejo	Formato aerodinámico/ menor gramaje

Fuente: (Schnarch, 2005)

Se intervino en el cambio total de formato y el modo de numeración de páginas, lo que influirá directamente en el modo de lectura; el formato tendrá un notorio cambio. En diseño convencional cuenta con dos cuerpos, sus dimensiones tienen una media de veintiún centímetros por cuerpo y, el alto, tiene una media de veintiocho centímetros, aproximadamente.

En la figura 23, se presenta el nuevo formato que tienen las tapas de la revista, con dimensiones de cincuenta y seis centímetros por veintisiete centímetros, compuesta por tres cuerpos de diecinueve centímetros por veintisiete centímetros cada uno.

Figura 23. Formato de tapas de la revista, muestra en retiro

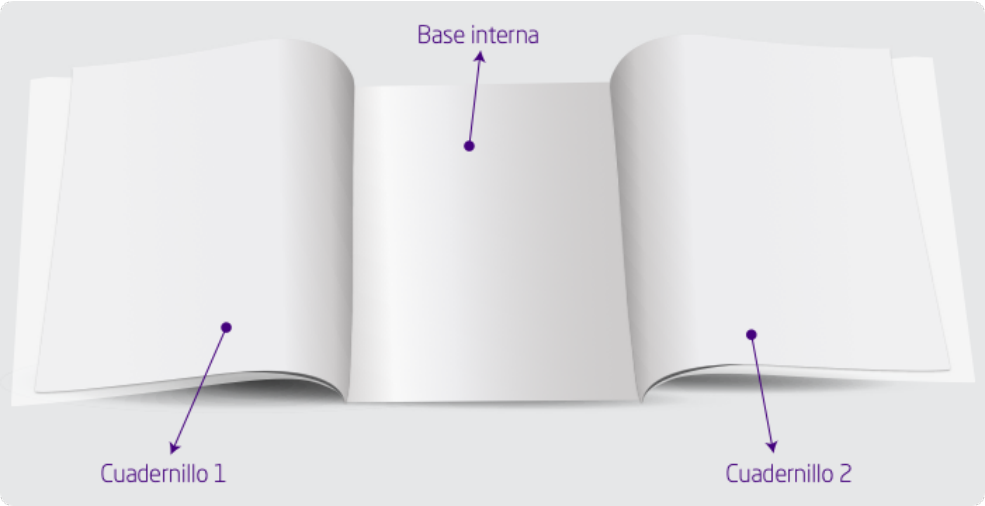


Figura 24. Formato convencional de tapas de la revista, muestra en retiro



Con respecto a las páginas interiores se trabajó con un encuadernado grapado, pero en dos divisiones. En la figura 25 se proponen cuadernillos en las divisiones de cada cuerpo de la portada, de este modo se tendrá contenido al lado izquierdo y derecho. Se dispondrá de una combinación de contenido independientemente de dónde sean abiertas las páginas, la finalidad será eliminar el orden que se ha mantenido siempre y a la vez romper con el diseño convencional y el modo tradicional de lectura de una revista.

Figura 25. Formato interno del nuevo producto



Por otro lado, el diseño se trata de una propuesta en la que el lector no se vea atado a un orden de lectura; es decir, no tendrá una numeración convencional; más bien queda a libertad del lector la manipulación de la revista.

Finalmente, este producto será creado con el objetivo de informar, presentar opciones, entretener al público, pero también brindará la opción a que el usuario obtenga un material final que represente un uso de valor. El diseño se configurará de modo que lleve a construir un producto adicional, sin mucho esfuerzo, sin recurrir a uso de herramientas de apoyo (tijeras, goma); más bien invitará a tratar de doblar y unir piezas.

Los detalles de nombre, temática, público, precio y demás, se mencionan en el próximo capítulo, en donde la opinión del usuario/lector es valiosa, pues, es importante que el

producto cuente con calidad total y de nada servirá crear un interesante proyecto, con un producto sin igual, si el mercado no lo demanda.

2.4 Análisis del servicio

Para poder cumplir con el objetivo del presente trabajo de investigación, fue necesario reestablecer los servicios de la empresa, mejorando la propuesta hacia los procesos que la empresa tiene capacidad productiva para responder, es así como a través de un estudio del tiempo que lleva ejecutar un producto editorial, dependiendo de su complejidad, para un estimado del sueldo de un profesional en cada rama, se ha logrado determinar estas actividades, que podrán ser vendidas individualmente.

El primer paso fue determinar el tipo de productos que la empresa podría elaborar, se armó un listado con una descripción de los criterios mostrados en la tabla 6. A continuación, se ha establecido un nivel de dificultad en letras para que se facilite su identificación, siendo la letra A la más complicada y la F como la más fácil. El número al final será de utilidad para uso práctico en algunas ocasiones.

Tabla 6. Clasificación y ponderación de productos

PRODUCTO	CRITERIO	N/D	DEN	#
LIBRO	· Especial aniversarios/ memorias · Más de 80 páginas · Entrevistas/ testimonios/ datos estadísticos · Terminados especiales	Alto	A	5
REVISTA TIPO A	· Contenido informativo exclusivo · De 56 a 80 páginas · Generación de contenido · *Copywriting* · Modelos publicitarios variados · Terminados especiales	Medio alto	B	4

Tabla 6. (continuación)

PRODUCTO	CRITERIO	N/D	DEN	#
REVISTA TIPO B	· Contenido informativo exclusivo · De 32 a 56 páginas · Generación de contenido · *Copywriting*	Medio (a)	C	3
MANUAL/ CATÁLOGO	· Producto corporativo · Datos de empresa y productos · Fotografía de productos · Entrevista directivos · Testimonio clientes	Medio (b)	D	2
BOLETÍN	· Informativo institucional · Promocional · Datos de la institución · Noticias de la institución · Entrevistas y opinión	Medio (c)	E	1
FOLLETO	· Producto informativo - publicitario · *Copywriting* · Diseño publicitario · Fotografía	Bajo	F	0

2.4.1 Determinación de tiempos

El siguiente paso consiste en determinar los tiempos que lleva cumplir con cada actividad demandada a nivel de cada tipo de producto (Tabla 8). Este es un modelo planteado por (Martínez, 2019) quien brindó el soporte necesario en varias reuniones de trabajo para la construcción de las matrices y todos los elementos que concluyeron en la definición final de los servicios que Visión Comunicaciones podrá incluir en su portafolio, ya sea en conjunto o independientemente.

Tabla 7. Análisis de tiempos por actividad

PROYECTO	RESPONSABLE	H/ HOMBRE	TOTAL HORAS DE PRODUCCIÓN					
			A	B	C	D	E	F
COORDINACIÓN EDITORIAL	Director de proyecto	4,55	95,40	82,48	67,06	53,92	56,42	35,14
	Asistente editorial	2,27	36,36	33,15	26,94	15,21	19,21	7,96
	Diseñador	2,27	18,25	17,75	17,75	12,25	13,75	7,00
	TOTAL TIEMPO		150,01	133,38	111,75	81,38	89,38	50,10
DISEÑO PUBLICITARIO	Director de proyecto	4,55	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	7,00
	Diseñador	Ref	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
	TOTAL TIEMPO		16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	15,00
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN	Director de proyecto	4,55	1,92	1,42	1,42	1,92	1,42	1,42
	Diseñador	Ref	71,50	52,00	34,00	28,50	26,00	20,50
	Fotografo	Ref	12,50	7,50	7,50	12,50	6,25	3,75
	Ilustrador	Ref	18,00	13,00	12,00	8,00	5,00	0,00
	TOTAL TIEMPO		103,92	73,92	54,92	50,92	38,67	25,67
GESTIÓN PUBLICITARIA	Director de proyecto	4,55	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	0,00
	Asistente editorial	2,27	27,00	27,00	27,00	24,00	26,00	8,00
	Diseñador	Ref	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	0,00
	Ejecutivo comercial	Ref	181,25	181,25	181,25	181,25	181,25	0,00
	TOTAL TIEMPO		212,25	212,25	212,25	209,25	211,25	8,00
COPYWRITING/ REDACCIÓN PUBLICITARIA	Copywriter	4,55	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75	12,75
CORRECCIÓN DE ESTILO Y ORTOTIPOGRÁFICA	Director de proyecto	4,55	5,36	3,75	2,14	1,61	1,61	1,06
	Corrector	Ref	101,60	71,12	40,64	30,48	30,48	26,64
	Diseñador	Ref	7,00	5,50	5,00	6,00	6,00	3,50
	TOTAL TIEMPO		126,71	93,12	60,53	50,84	50,84	43,95
IMPRESIÓN	Director de proyecto	4,55	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	Asistente editorial	2,27	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Imprenta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL TIEMPO		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
DISTRIBUCIÓN	Director de proyecto	4,55	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	Asistente editorial	2,27	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	1,50
	Courrier		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	TOTAL TIEMPO		7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	4,50
DIGITALIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO ON-LINE	Director de proyecto	4,55	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,00
	Asistente editorial	2,27	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	0,00
	Community	Ref	29,50	29,50	29,50	29,50	29,50	0,00
	Copywriter	4,55	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,00
	Diseñador	2,27	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	0,00
	TOTAL TIEMPO		43,25	43,25	43,25	43,25	42,75	0,00

La tabla 7, permite visualizar un análisis de las horas de producción destinadas a la elaboración de cada tipo de producto, acorde con los profesionales que se requiere para cada tipo de actividad, según la experiencia de Visión Comunicaciones. Para concluir con esos tiempos se realizó una matriz de 140 ítems con un detalle de cada actividad, con sus tareas, estimados de tiempos implicados en cada una, los profesionales que estarían involucrados en cada una y en función de un promedio de acuerdo con las páginas.

Tabla 8. Costos estimados por página

PROFESIONALES	PRECIO POR PÁGINA					
	A	B	C	D	E	F
Diseño	$ 13,33	$ 13,33	$13,33	$11,11	$13,33	$16,67
Community	$ 11,67	$ 11,67	$11,67	$11,67	$11,67	$11,67
Fotografo	$ 16,00	$ 26,67	$ 20,00	$12,00	$16,00	$26,67
Ilustrador	$ 5,56	$ 5,38	$ 5,83	$ 6,25	$ 6,00	$ -
Ejecutivo comercial	$ 2,78	$ 2,78	$ 2,78	$ 1,67	$ 1,67	$ 1,11
Corrector	$ 5,97	$ 5,97	$ 5,97	$ 5,97	$ 8,46	$ 3,01

Se estableció un valor por hora profesional para el caso del director de proyecto y para el asistente editorial, en el caso del resto de profesionales se calculó valores por página de acuerdo con el nivel de dificultad de cada producto, lo cual se presenta en la tabla 9. Este análisis permite detectar el tiempo y con ello costo que implica cada proceso según se puede observar en la tabla 10.

Tabla 9. Análisis de costos por actividad

PROYECTO	RESPONSABLE	H/ HOMBRE	TOTAL COSTO/HORAS					
			A	B	C	D	E	F
COORDINACIÓN EDITORIAL	Director de proyecto	4,55	$ 434,07	$ 375,28	$ 305,12	$ 245,34	$ 256,71	$ 159,89
	Asistente editorial	2,27	$ 82,54	$ 75,26	$ 61,15	$ 34,52	$ 43,60	$ 18,08
	Diseñador	2,27	$ 41,43	$ 40,29	$ 40,29	$ 27,81	$ 31,21	$ 15,89
	TOTAL TIEMPO		$ 558,03	$ 490,83	$ 406,57	$ 307,67	$ 331,53	$ 193,86
DISEÑO PUBLICITARIO	Director de proyecto	4,55	$ 36,40	$ 36,40	$ 36,40	$ 36,40	$ 36,40	$ 31,85
	Diseñador	Ref	$ 106,67	$ 106,67	$ 106,67	$ 88,89	$ 106,67	$ 133,33
	TOTAL TIEMPO		**$ 143,07**	**$ 143,07**	**$ 143,07**	**$ 125,29**	**$ 143,07**	**$ 165,18**
DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN	Director de proyecto	4,55	$ 8,74	$ 6,46	$ 6,46	$ 8,74	$ 6,46	$ 6,46
	Diseñador	Ref	$ 953,33	$ 693,33	$ 453,33	$ 316,67	$ 346,67	$ 341,67
	Fotografo	Ref	$ 200,00	$ 200,00	$ 150,00	$ 150,00	$ 100,00	$ 100,00
	Ilustrador	Ref	$ 100,00	$ 70,00	$ 70,00	$ 50,00	$ 30,00	$ -
	TOTAL TIEMPO		**$ 1.262,07**	**$ 969,79**	**$ 679,79**	**$ 525,40**	**$ 483,13**	**$ 448,13**
GESTIÓN PUBLICITARIA	Director de proyecto	4,55	$ 11,38	$ 11,38	$ 11,38	$ 11,38	$ 11,38	$ -
	Asistente editorial	2,27	$ 61,29	$ 61,29	$ 61,29	$ 54,48	$ 59,02	$ 18,16
	Diseñador	Ref	$ 20,00	$ 20,00	$ 20,00	$ 16,67	$ 20,00	$ -
	Ejecutivo comercial	Ref	$ 503,47	$ 503,47	$ 503,47	$ 302,08	$ 302,08	$ -
	TOTAL TIEMPO		**$ 596,14**	**$ 596,14**	**$ 596,14**	**$ 384,61**	**$ 392,48**	**$ 18,16**
COPYWRITING/ REDACCIÓN PUBLICITARIA	Copywriter	4,55	$ 58,01	$ 58,01	$ 58,01	$ 58,01	$ 58,01	$ 58,01
CORRECCIÓN DE ESTILO Y ORTOTIPOGRÁFICA	Director de proyecto	4,55	$ 24,39	$ 17,07	$ 9,74	$ 7,32	$ 7,32	$ 4,84
	Corrector	Ref	$ 606,57	$ 424,60	$ 242,63	$ 181,97	$ 257,79	$ 80,12
	Diseñador	Ref	$ 93,33	$ 73,33	$ 66,67	$ 66,67	$ 80,00	$ 58,33
	TOTAL TIEMPO		**$ 782,30**	**$ 573,01**	**$ 377,04**	**$ 313,97**	**$ 403,12**	**$ 201,31**
IMPRESIÓN	Director de proyecto	4,55	$ 18,20	$ 18,20	$ 18,20	$ 18,20	$ 18,20	$ 13,65
	Asistente editorial	2,27	$ 2,27	$ 2,27	$ 2,27	$ 2,27	$ 2,27	$ 2,27
	Imprenta		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	TOTAL TIEMPO		**$ 20,47**	**$ 20,47**	**$ 20,47**	**$ 20,47**	**$ 20,47**	**$ 15,92**
DISTRIBUCIÓN	Director de proyecto	4,55	$ 18,20	$ 18,20	$ 18,20	$ 18,20	$ 18,20	$ 13,65
	Asistente editorial	2,27	$ 7,95	$ 7,95	$ 7,95	$ 7,95	$ 7,95	$ 3,41
	Courrier		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	TOTAL TIEMPO		**$ 26,15**	**$ 26,15**	**$ 26,15**	**$ 26,15**	**$ 26,15**	**$ 17,06**
DIGITALIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO ON-LINE	Director de proyecto	4,55	$ 18,20	$ 18,20	$ 18,20	$ 18,20	$ 18,20	$ -
	Asistente editorial	2,27	$ 3,97	$ 3,97	$ 3,97	$ 3,97	$ 3,97	$ -
	Community	Ref	$ 344,17	$ 344,17	$ 344,17	$ 344,17	$ 344,17	$ -
	Copywriter	4,55	$ 18,20	$ 18,20	$ 18,20	$ 18,20	$ 18,20	$ -
	Diseñador	2,27	$ 9,08	$ 9,08	$ 9,08	$ 9,08	$ 7,95	$ -
	TOTAL TIEMPO		**$ 393,62**	**$ 393,62**	**$ 393,62**	**$ 393,62**	**$ 392,48**	**$ -**

2.4.2 Definición de nuevas actividades

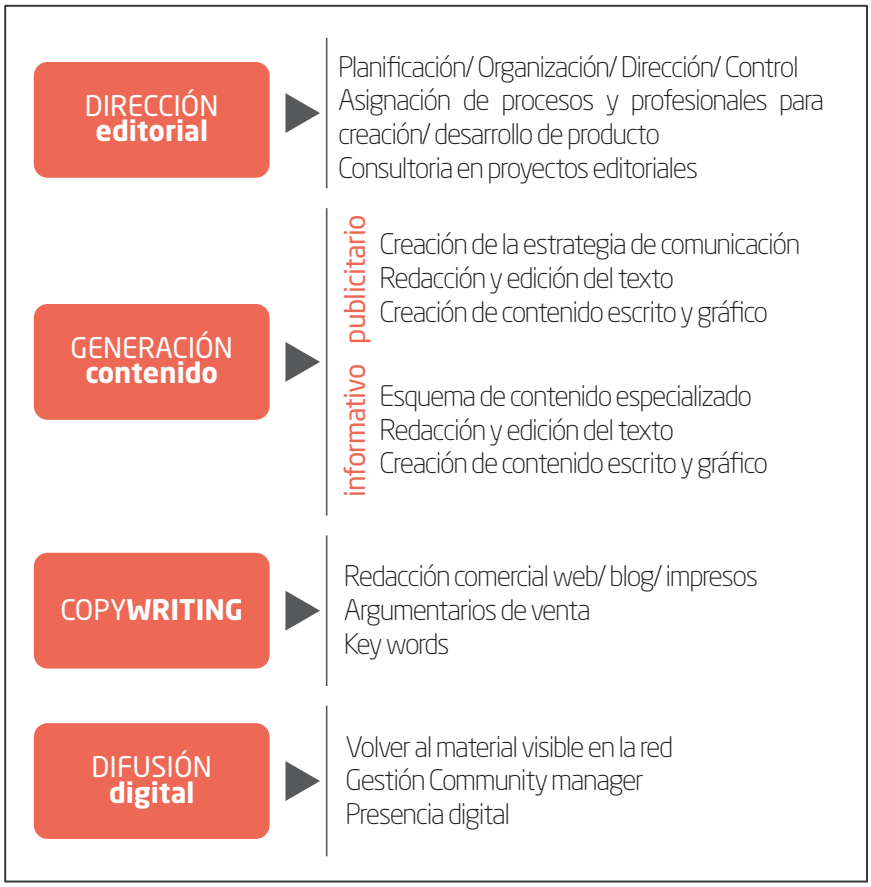
La tabla 9, permite identificar cuáles son las actividades que Visión Comunicaciones fijará como definitivas en su proceso de producción, con las que la empresa será competitiva conforme los costos incurridos.

También permite establecer un porcentaje de rentabilidad que puede variar de acuerdo con cada actividad, por ejemplo, en el caso de la actividad *Copywriting*, su costo no tiene una variación notable y éste es relativamente bajo, lo que permite establecer un porcentaje de rentabilidad que con respecto a los precios de mercado, sería interesante para la empresa; si fuera al 200% el precio por este tipo de actividad sería ciento setenta y cuatro dólares, y aun así es un precio bajo a comparación de los precios en el mercado.

Finalmente se realizaron análisis descriptivos de todas las actividades que respaldadas con los datos numéricos revisados anteriormente permitieron definir el nuevo portafolio de servicios, considerando los factores a continuación descritos para concluir en los servicios conforme lo demuestra la figura 26.

- Capacidad productiva
- Facilidad de ejecución
- Experiencia
- Pocos recursos para utilizar
- Capacidad intelectual

Figura 26. Nuevo portafolio de servicios de Visión Comunicaciones

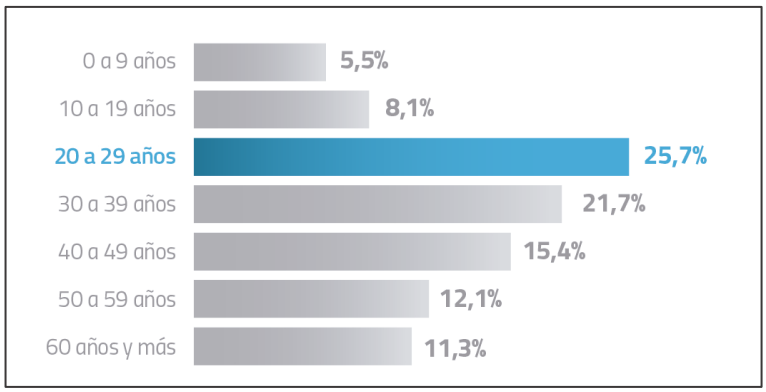


CAPÍTULO III
PROYECTO EDITORIAL

3.1 Determinación de público lector

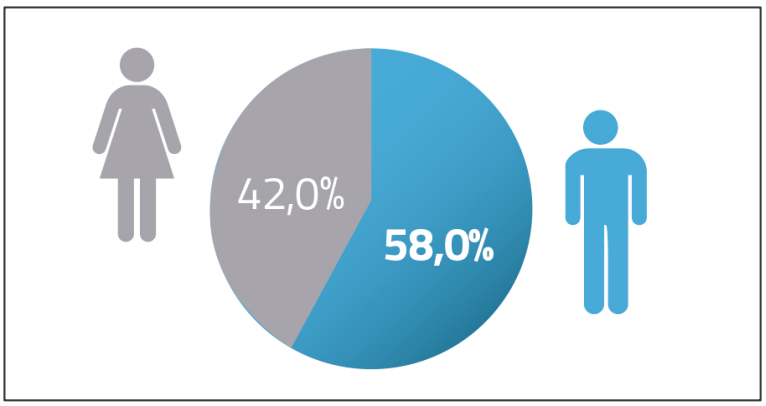
Para determinar al público lector de este tipo de producto, se ha identificado a los turistas que ingresan del extranjero hacia Ecuador. De acuerdo con lo publicado por el Ministerio de Turismo ([MINTUR], 2018), por Ecuador viajan 1 766 317 (4,85%) turistas locales y 34 659 529 (95,15%) turistas internacionales. Para este trabajo de investigación se tomará en cuenta solamente al segundo grupo, debido al impacto que se espera generar con el producto; en las siguientes figuras se presenta un detalle de este tipo de turista.

Figura 27. Rango etario de extranjeros en Ecuador



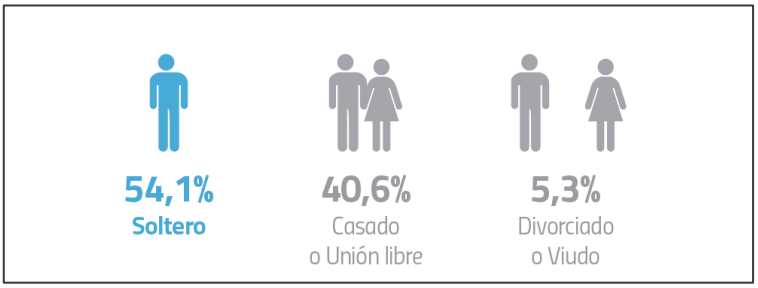
Fuente: MINTUR (2018)

Figura 28. Género de extranjeros en Ecuador



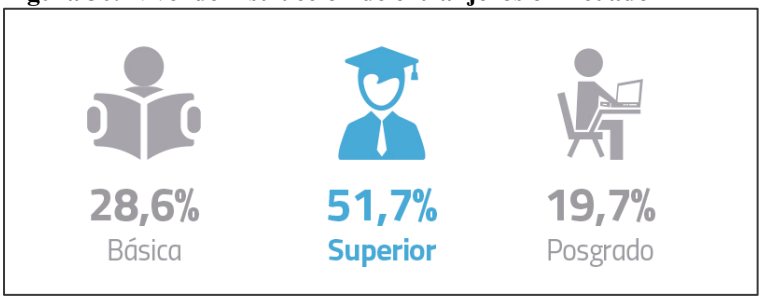
Fuente: MINTUR (2018)

Figura 29. Estado civil de extranjeros en Ecuador



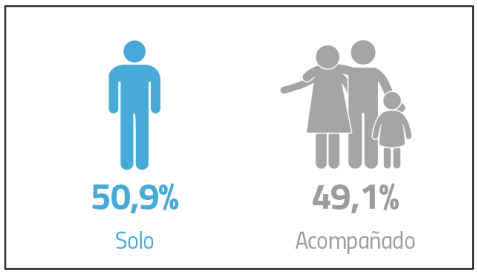
Fuente: MINTUR (2018)

Figura 30. Nivel de instrucción de extranjeros en Ecuador



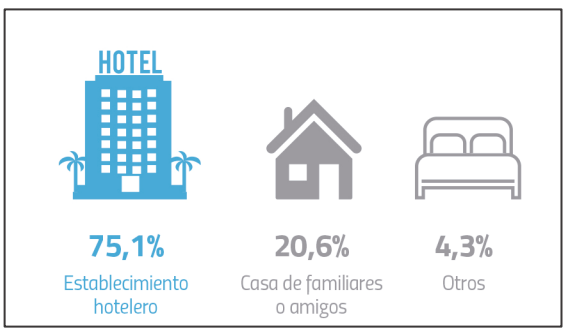
Fuente: MINTUR (2018)

Figura 31. Cómo viaja el extranjero a Ecuador



Fuente: MINTUR (2018)

Figura 32. Tipo de hospedaje del extranjero en Ecuador



Fuente: MINTUR (2018)

Figura 33. Categoría de hoteles que prefiere el extranjero en Ecuador



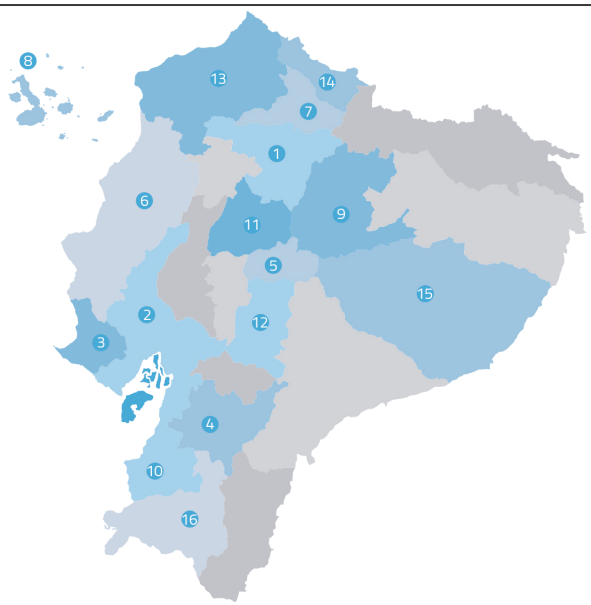
Fuente: MINTUR (2018)

Se trata de personas con un rango de edad entre los 25 y 35 años, en su mayoría hombres solteros, con instrucción superior, que en un 50,9% viajan solos. Otro indicador importante es el de las figuras 32 y 33, en donde se muestra que el extranjero en Ecuador prefiere hospedarse en un hotel y, en un 49,7% lo hace en un hotel de cuatro a cinco estrellas, lo que pone en evidencia que el extranjero que visita el país puede tener un nivel socioeconómico significativo.

Por otro lado, según el MINTUR (2018) entre las provincias que más visita el turista extranjero están Pichincha y Guayas con 65,7% y 51% respectivamente en comparación con el resto de las provincias de Ecuador.

Figura 34. Categoría de hoteles que prefiere el extranjero en Ecuador

	Provincia	Porcentaje
1	Pichincha	65,7%
2	Guayas	51,0%
3	Santa Elena	24,1%
4	Azuay	21,5%
5	Tungurahua	20,6%
6	Manabí	16,1%
7	Imbabura	15,2%
8	Galápagos	14,0%
9	Napo	8,0%
10	El Oro	7,6%
11	Cotopaxi	7,3%
12	Chimborazo	6,8%
13	Esmeraldas	5,2%
14	Carchi	5,0%
15	Pastaza	3,1%
16	Loja	2,2%



Fuente: MINTUR (2018)

Tomando en consideración los datos anteriormente expuestos, se trabajará en la corrida de una encuesta como método de obtención de datos para definir la temática del producto y además definir el perfil de los posibles anunciantes, quienes se constituirán como clientes.

3.1.1 Encuesta a posibles lectores

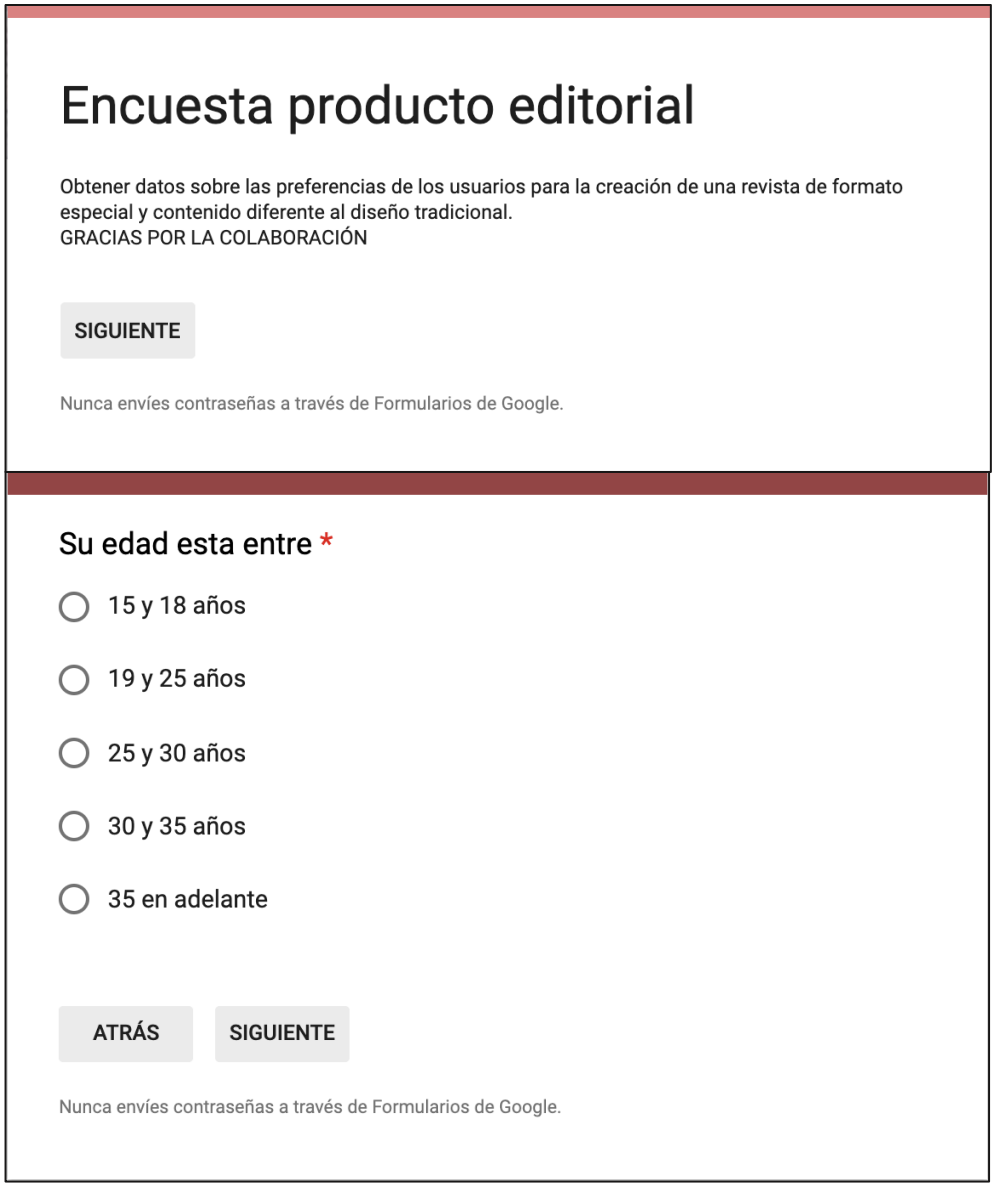
Este tipo de encuesta se ha corrido al usuario; como se menciona en capítulos anteriores, en un producto editorial existen dos actores fundamentales y en este punto se definen los siguientes aspectos:

- Perfil del público lector
- Interés en el tipo de producto
- Modo de distribución
- Características del producto
- Extras en su diseño y uso final.

También se define la temática de la revista, pues, un producto por más bien elaborado que se encuentre no es suficiente si no se ha creado un perfil de público lector a quien llegar, es así como además se aplican estrategias de impacto en la presentación del producto y de posicionamiento para que éste sea demandado; con ello se cumpliría el paso más importante para la empresa anunciante al verificar la existencia de un público interesado.

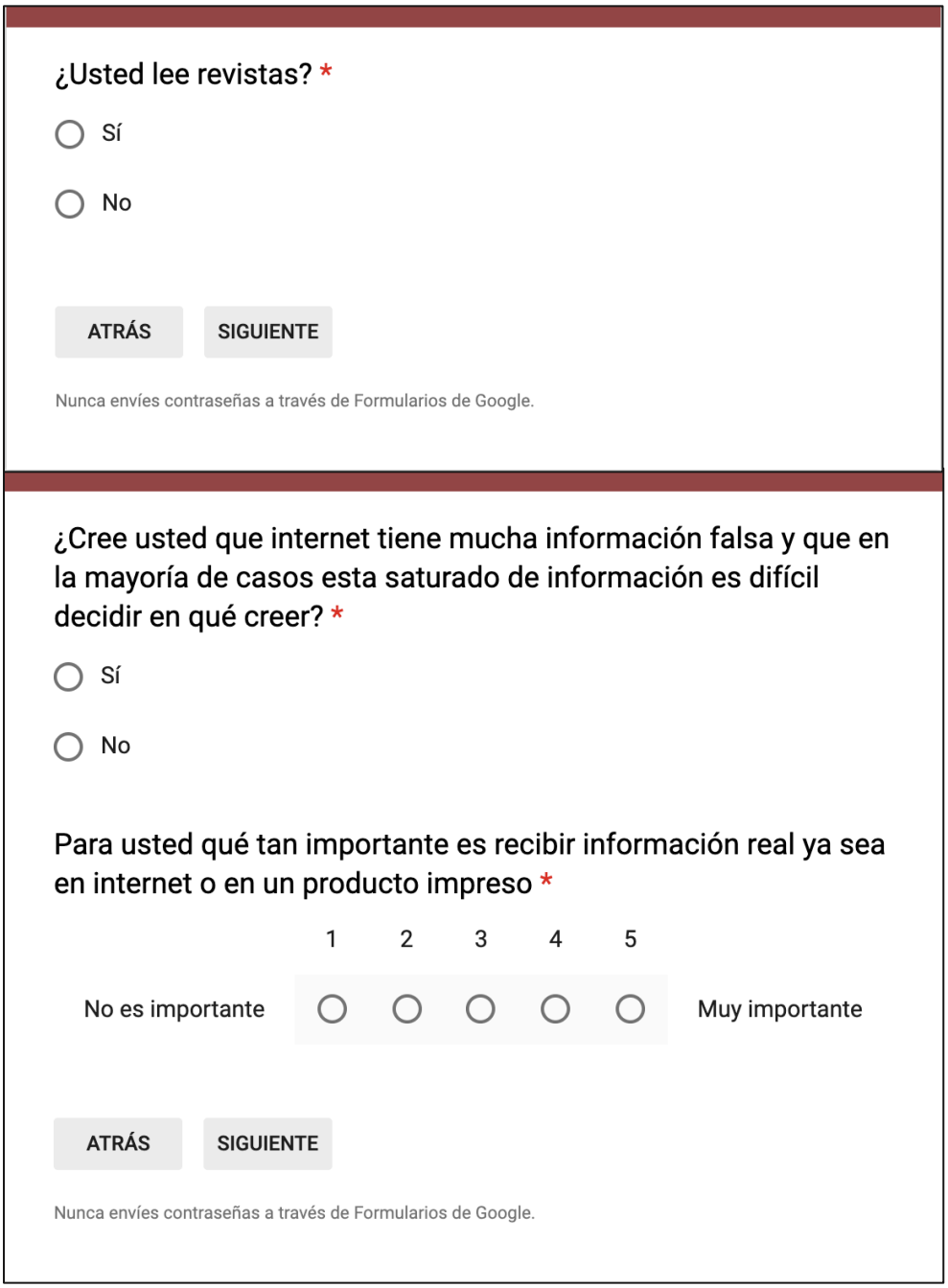
3.1.1.1 Modelo de la encuesta

Figura 35. Modelo de la encuesta, segmentación por edad



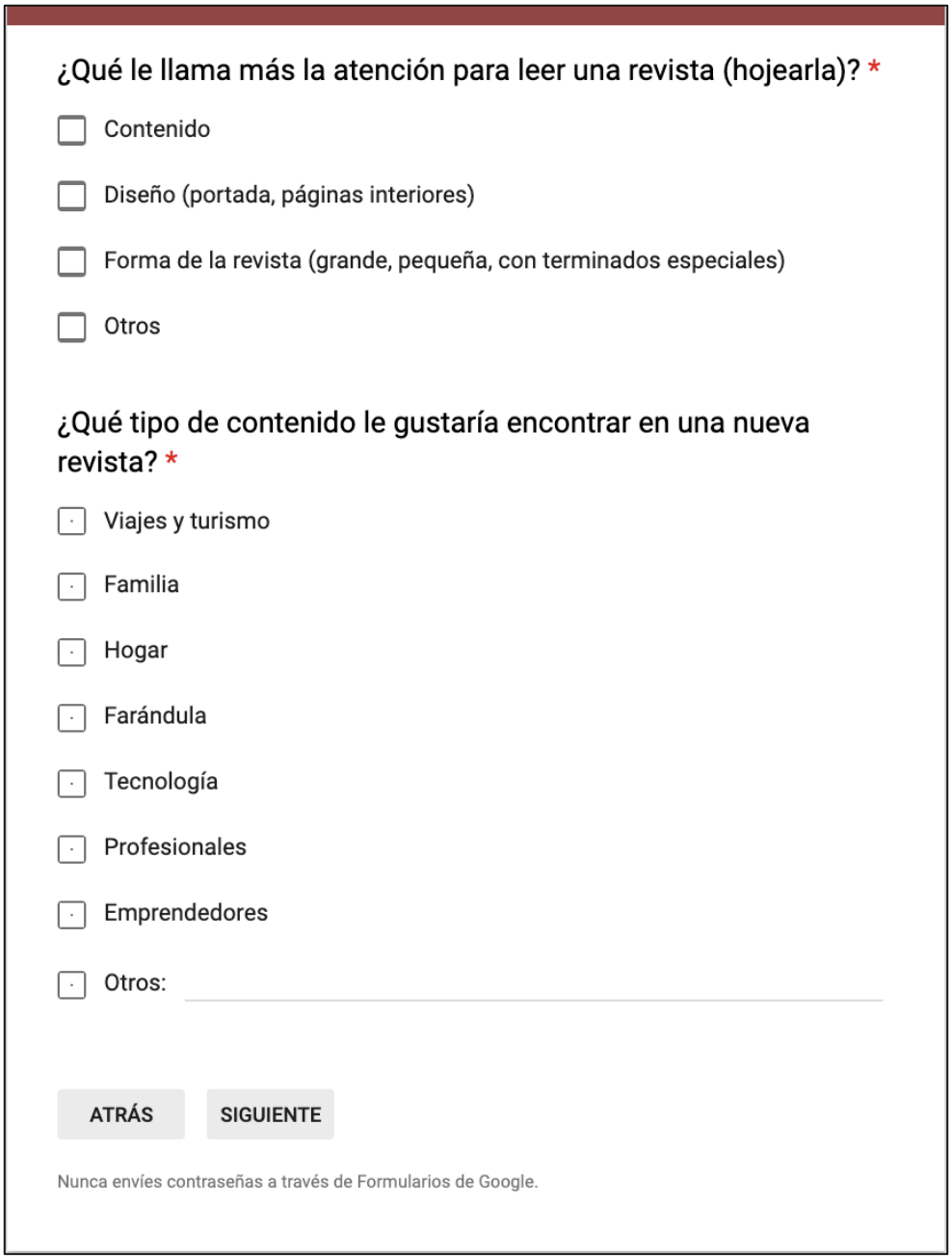
Fuente: (Google forms, 2019)

Figura 36. Modelo de la encuesta, impacto



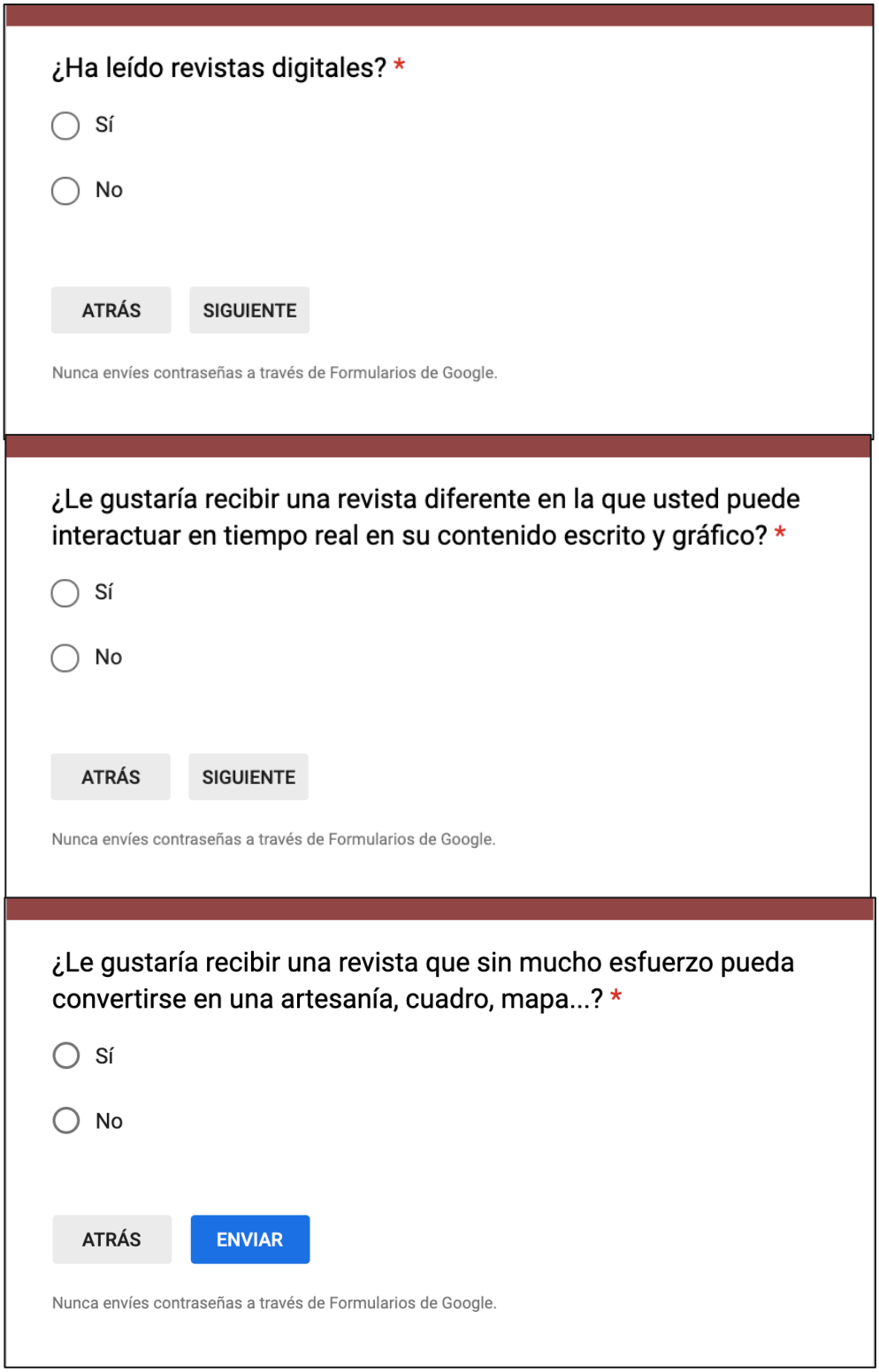
Fuente: (Google forms, 2019)

Figura 37. Modelo de la encuesta, características



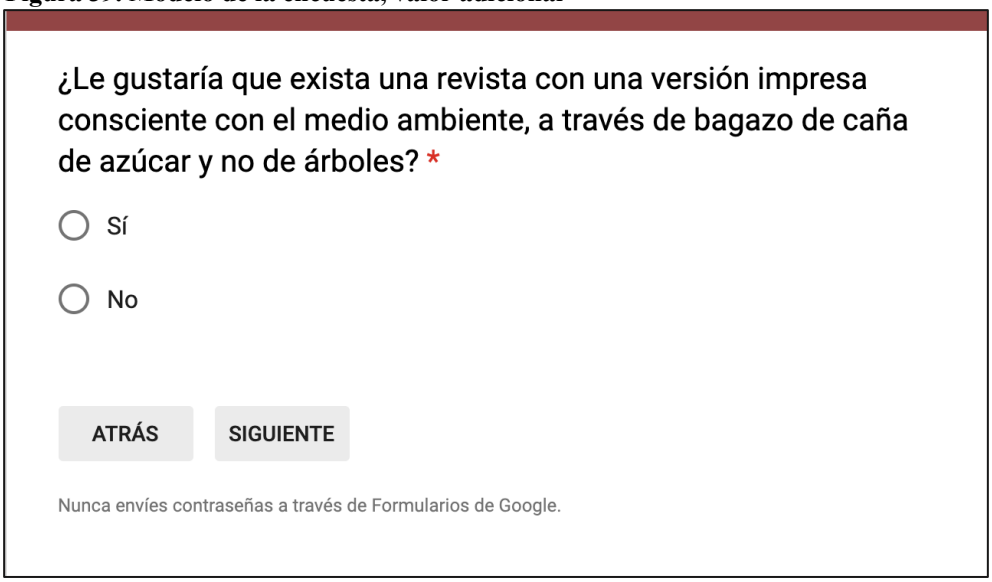
Fuente: (Google forms, 2019)

Figura 38. Modelo de la encuesta, diferenciadores



Fuente: (Google forms, 2019)

Figura 39. Modelo de la encuesta, valor adicional



Fuente: (Google forms, 2019)

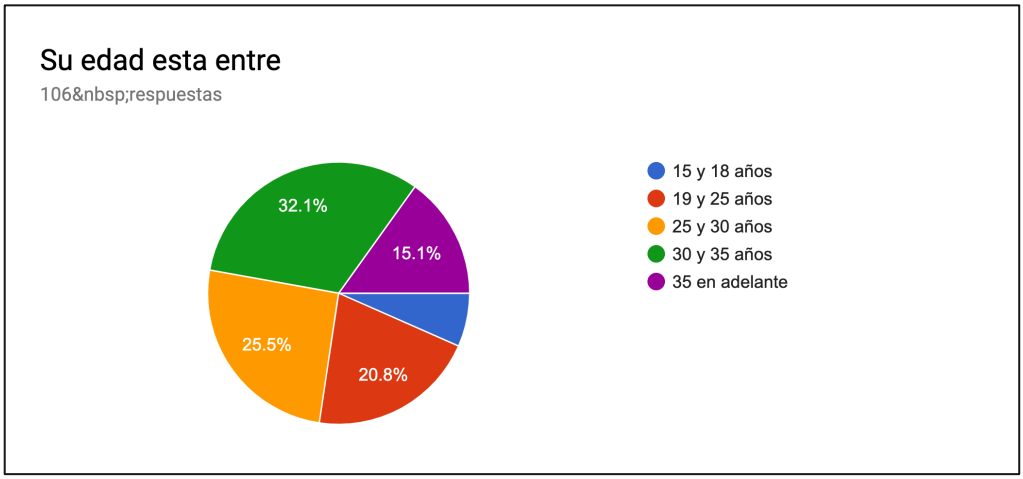
3.1.1.2 Corrida de la encuesta

La encuesta se ha corrido con el apoyo de la plataforma de *Google* en *Google Forms*, en donde según los datos obtenidos según el MINTUR (2018), se ha conseguido las respuestas de 107 personas a través de una pauta mínima en Facebook, con la siguiente segmentación:

Tabla 10. Segmentación encuesta lectores

LECTORES	
DATO	**VALOR**
Género:	Femenino y masculino
Edad:	Entre 25 y 40 años
Zona geográfica:	Ecuador
Dato demográfico:	Extranjeros turistas en Ecuador

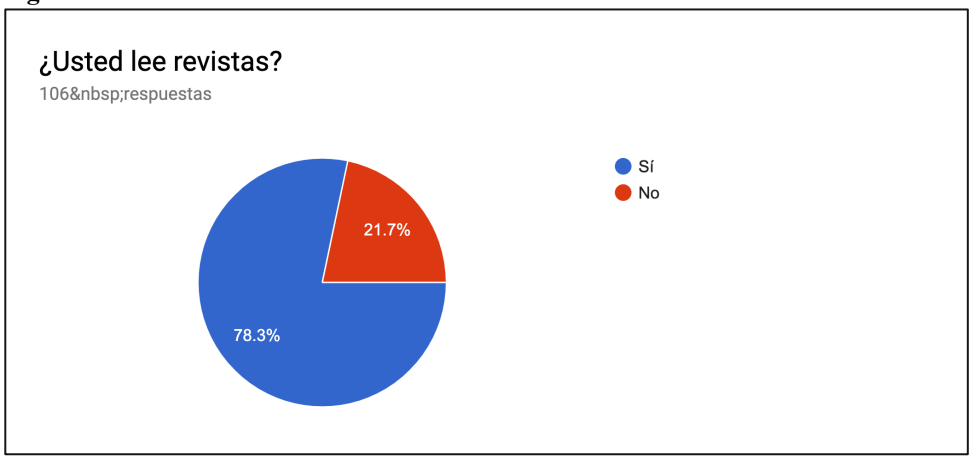
Figura 40. Edad de lectoría



Fuente: (Google forms, 2019)

Según los datos obtenidos el público lector del producto editorial estaría ubicado entre los veinticinco y treinta y cinco años, es un dato que se corrobora con información obtenida según el MINTUR (2018).

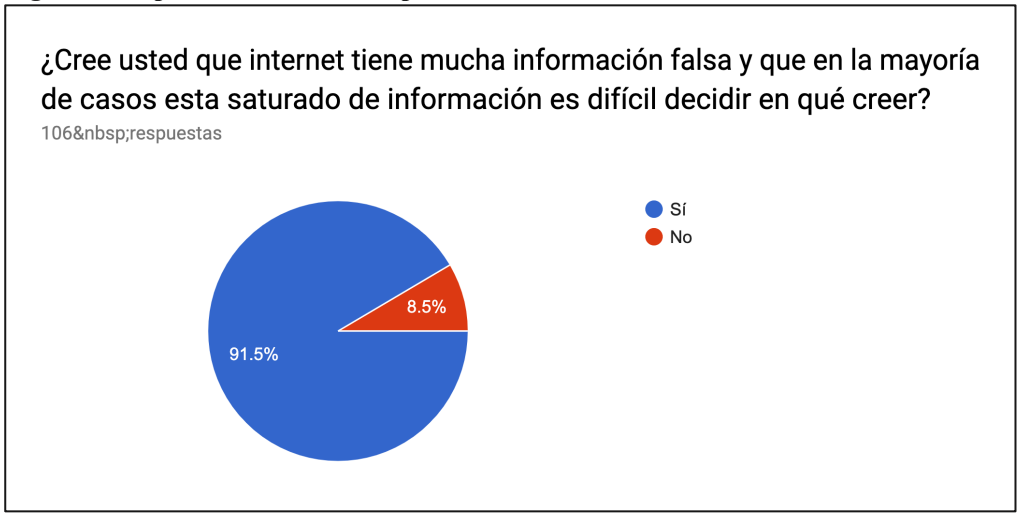
Figura 41. Nivel de lectura de revistas



Fuente: (Google forms, 2019)

Esta es una pregunta clave para el tipo de investigación que se esta realizando y resulta que, entre el público encuestado, el 78.30% sí leen revistas. Según este dato se concluye en que cualquier tipo de innovación en el producto, será muy tomado en cuenta.

Figura 42. Tipo de información disponible



Fuente: (Google forms, 2019)

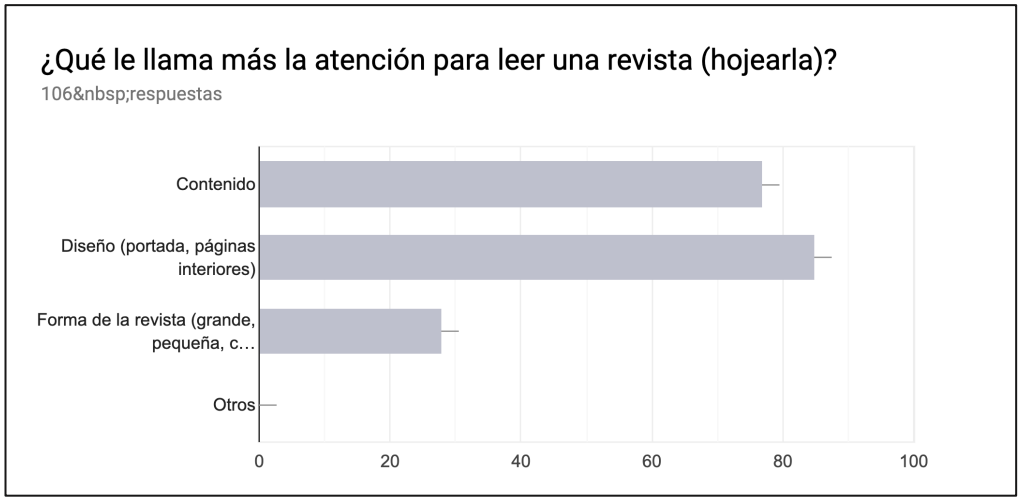
Figura 43. Importancia del tipo de información recibida



Fuente: (Google forms, 2019)

En esta sección se elaboró una propuesta de preguntas que permitan evaluar la importancia que puede dar el público al uso de información consiente y según la información recogida es al 91,5% entiende sobre la vulnerabilidad en la información que existe en internet. Asimismo, en la pregunta 4 se destaca la importancia de recibir información real, con una puntuación máxima por la mayor parte del público encuestado.

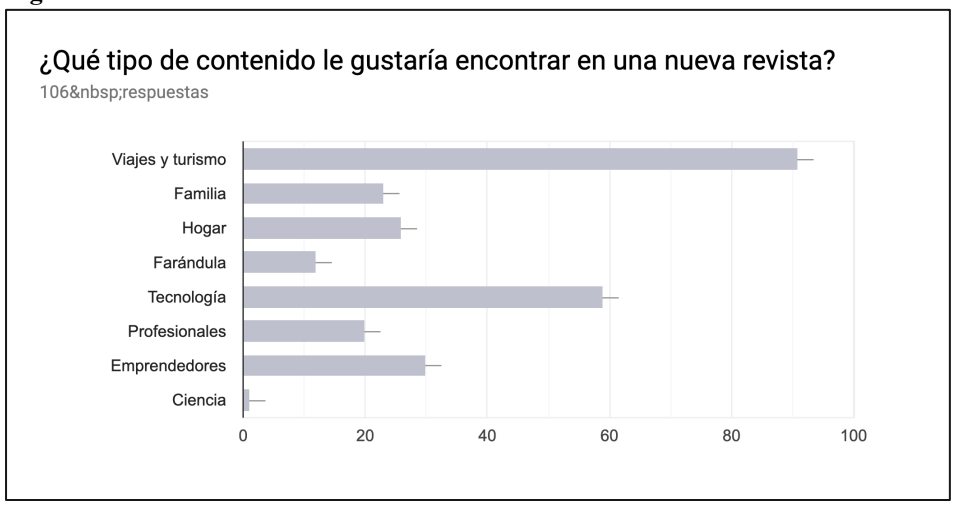
Figura 44. Atención del usuario en el producto



Fuente: (Google forms, 2019)

Otro factor de importancia para definir las estrategias que se tomarán en la elaboración del nuevo producto es el factor que más incide en la decisión de revisar una revista por parte del público y se evidencia que tanto el contenido como el diseño forman un solo punto importante que llama a la lectura; en cambio la forma, estructura del producto no tiene gran impacto.

Figura 45. Preferencia en contenido

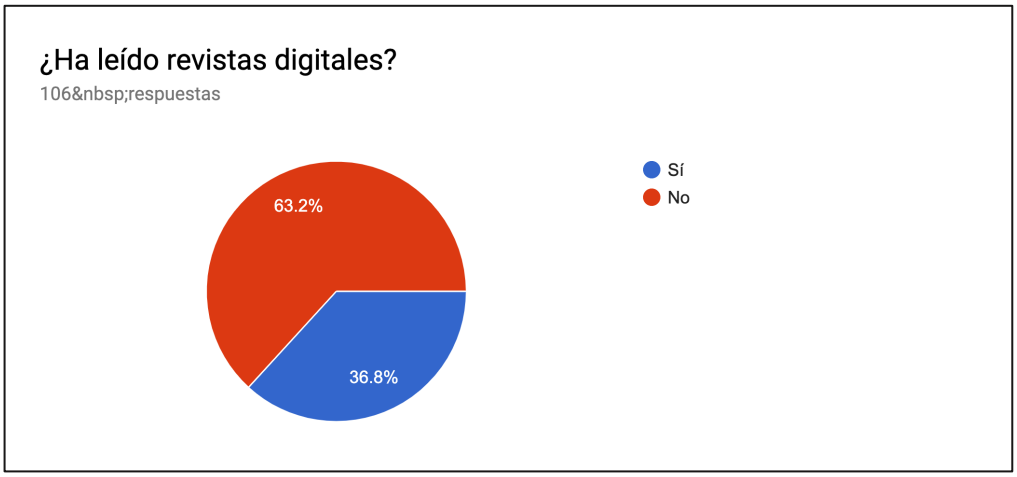


Fuente: (Google forms, 2019)

Según la encuesta existe un interés muy superior en la temática de viajes y turismo, seguida por el interés en tecnología y como tercer tema seria el de emprendedores; esta muy claro que estos intereses destacan debido a la coyuntura con el tiempo que

atravesamos, por lo que se estima que cualquiera que se decida tomar como temática para el nuevo producto, tendrá un público que espera de información.

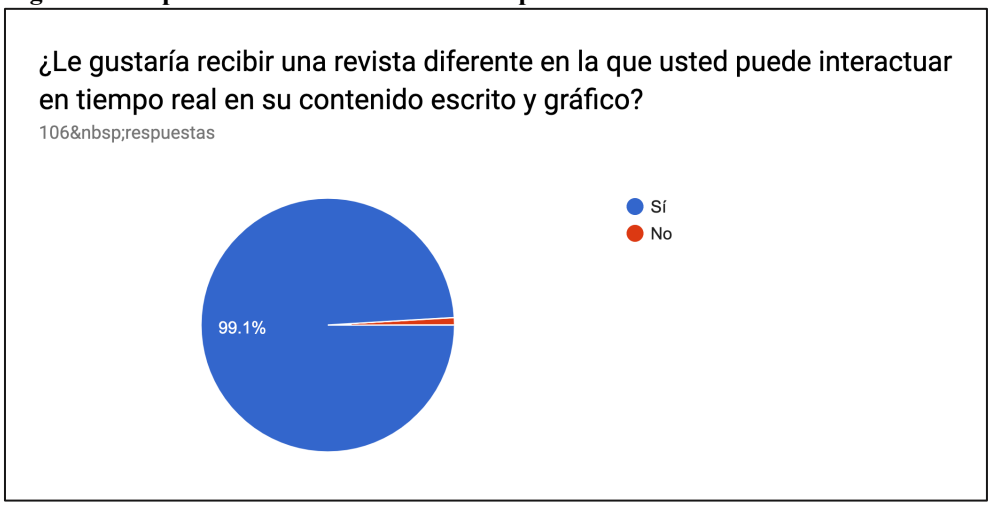
Figura 46. Revistas digitales



Fuente: (Google forms, 2019)

Es importante medir el comportamiento del público lector, por lo tanto se estableció este tipo de preguntas a fin de evaluar las estrategias de llegada al público en la edición digital del producto, pues según este sondeo el 63,20% no ha leido una revista digital; un dato que no asombra en realidad pues según la experiencia de Visión Comunicaciones, en productos publicados y subidos a la red, es muy bajo el índice de lectura incluso entre entrevistas presenciales a familiares y compañeros de la institución educativa, muchos nunca han visto ni saben cómo funciona una revista digital.

Figura 47. Importancia de interacción con el público



Fuente: (Google forms, 2019)

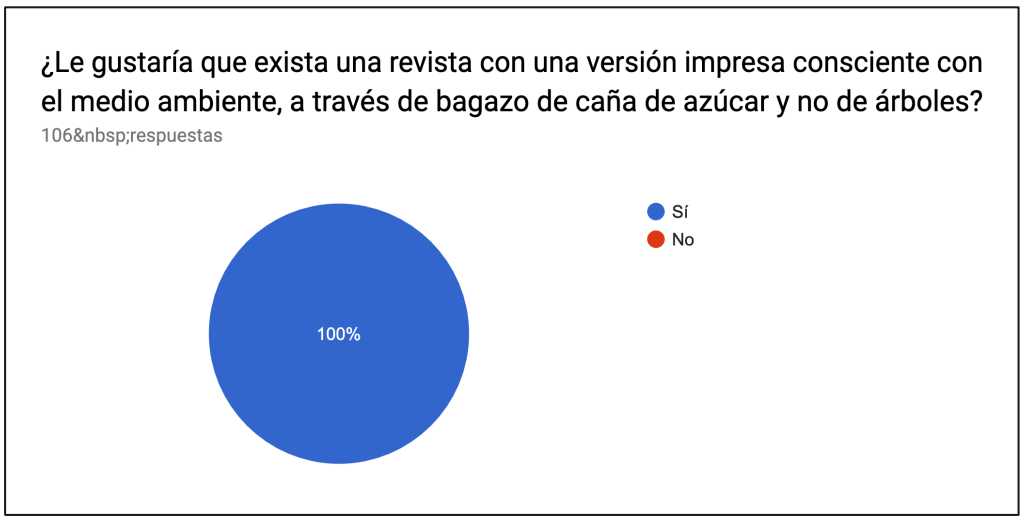
Figura 48. Aceptación de nueva forma de revista



Fuente: (Google forms, 2019)

Según el plan para la creación del nuevo producto, se trabajará con apoyo de tecnología para poder brindar una nueva experiencia al usuario con realidad virtual, aplicaciones en la publicidad entre otros modos para que se pueda aprovechar la información que se publique; el resultado evidenciado es totalmente satisfactorio lo que permite concluir en que hay expectativa en lo que actualmente se puede crear.

Figura 49. Revista amigable con el medio ambiente



Fuente: (Google forms, 2019)

Finalmente, se aplico esta pregunta ya que uno de los cuestionamientos para este tipo de productos es que no son amigables con el medio ambiente, incluso se ha convertido en

una justificación por parte de quienes no valoran el contenido y el trabajo que implica elaborar este tipo de medio. Es por ello que se evaluó la opinión del público seleccionado cuando se trata de el uso de materia prima que reutiliza desperdicios para posteriormente, no solo convertirse en un producto final, sino en un instrumento cultural de aporte para el usuario.

3.1.2 Encuesta a posibles anunciantes

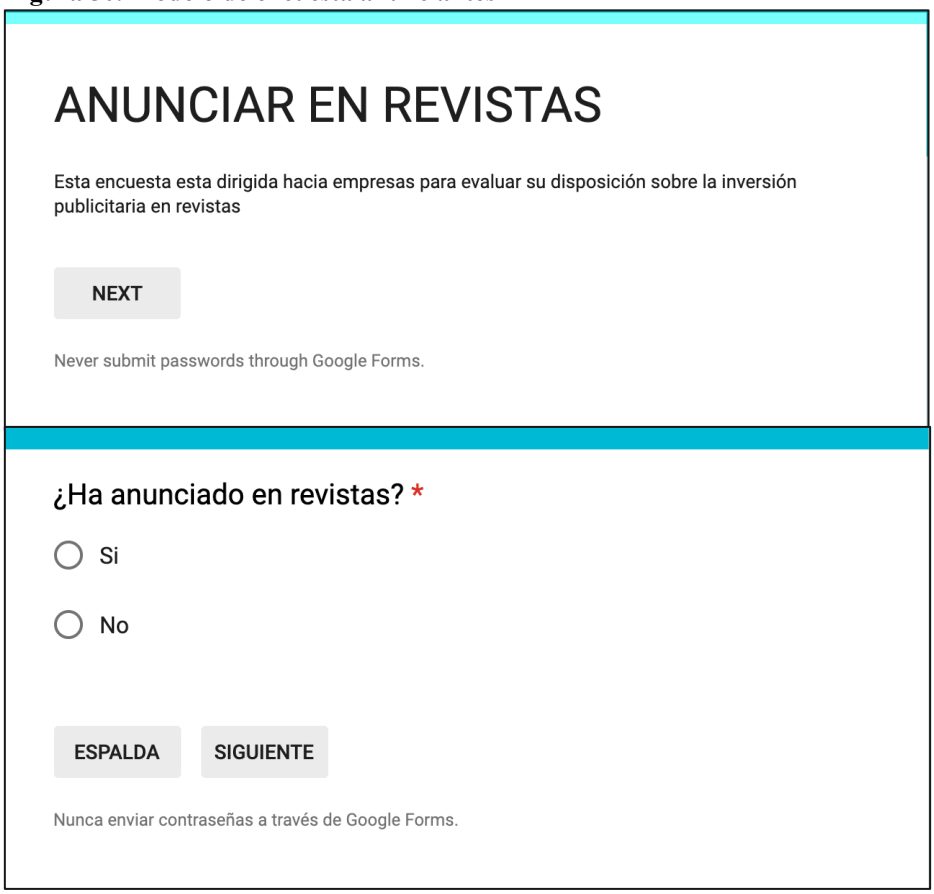
Este tipo de encuesta se ha corrido a ejecutivos o directivos de empresas que sus productos o servicios sean de pauta neutral y que sean atractivos para este tipo de medio; en esta encuesta ha buscado definir los siguientes aspectos

- Disposición para pautar en revistas
- Motivadores de decisión de pauta
- Nivel de interés en el tipo de producto
- Nivel de interés en caso de innovación

Este tipo de encuesta y el acercamiento permite también crear expectativa en las empresas ya que es un modo de acercamiento diferente al de posibles lectores. Es así como, se ha logrado contactos con empresas aseguradoras, restaurantes, agencias de viajes, hoteles; que su actividad económica es generosa para cualquier tipo de temática que tenga la revista.

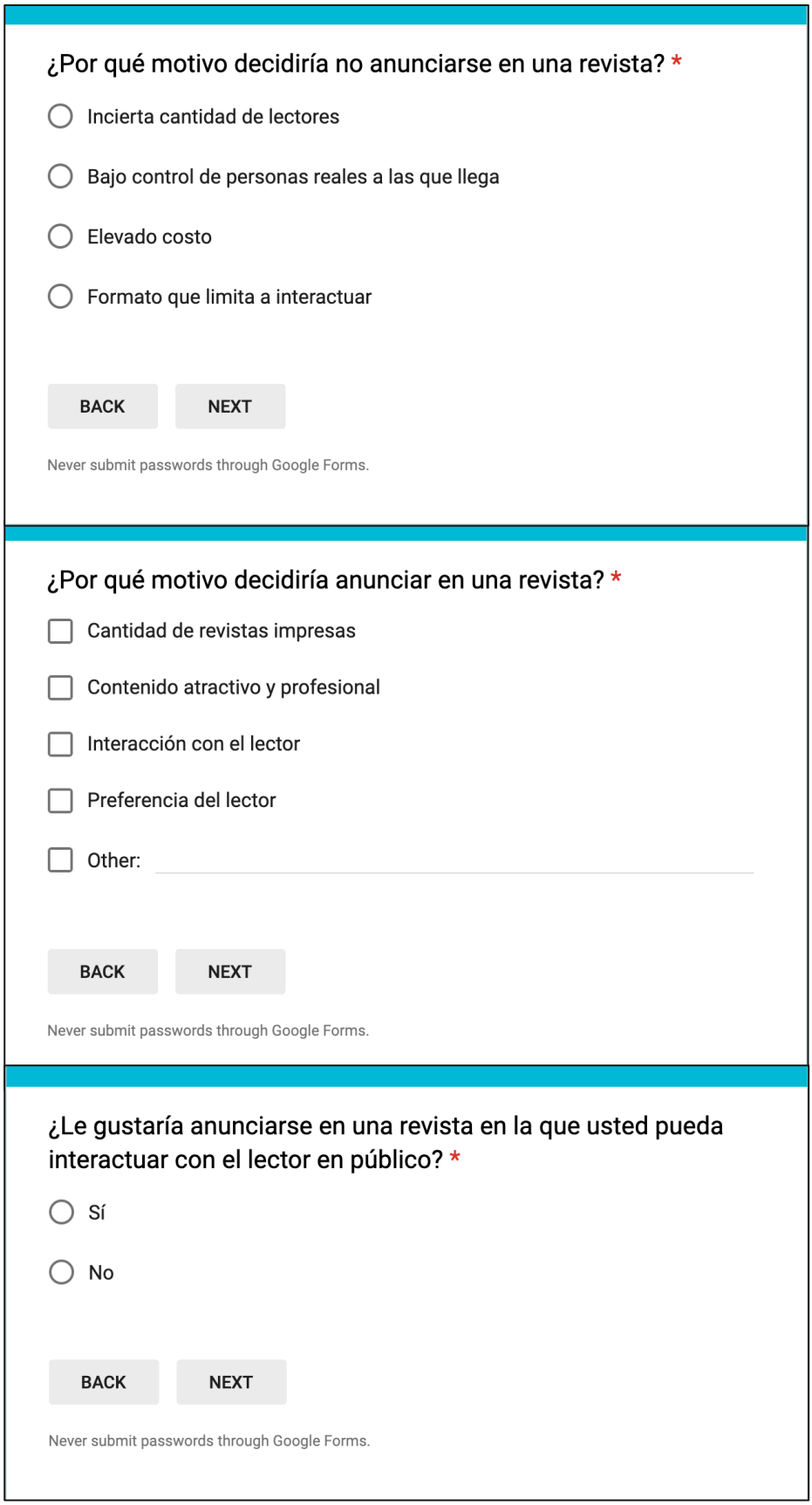
3.1.2.1 Modelo de la encuesta

Figura 50. Modelo de encuesta anunciantes



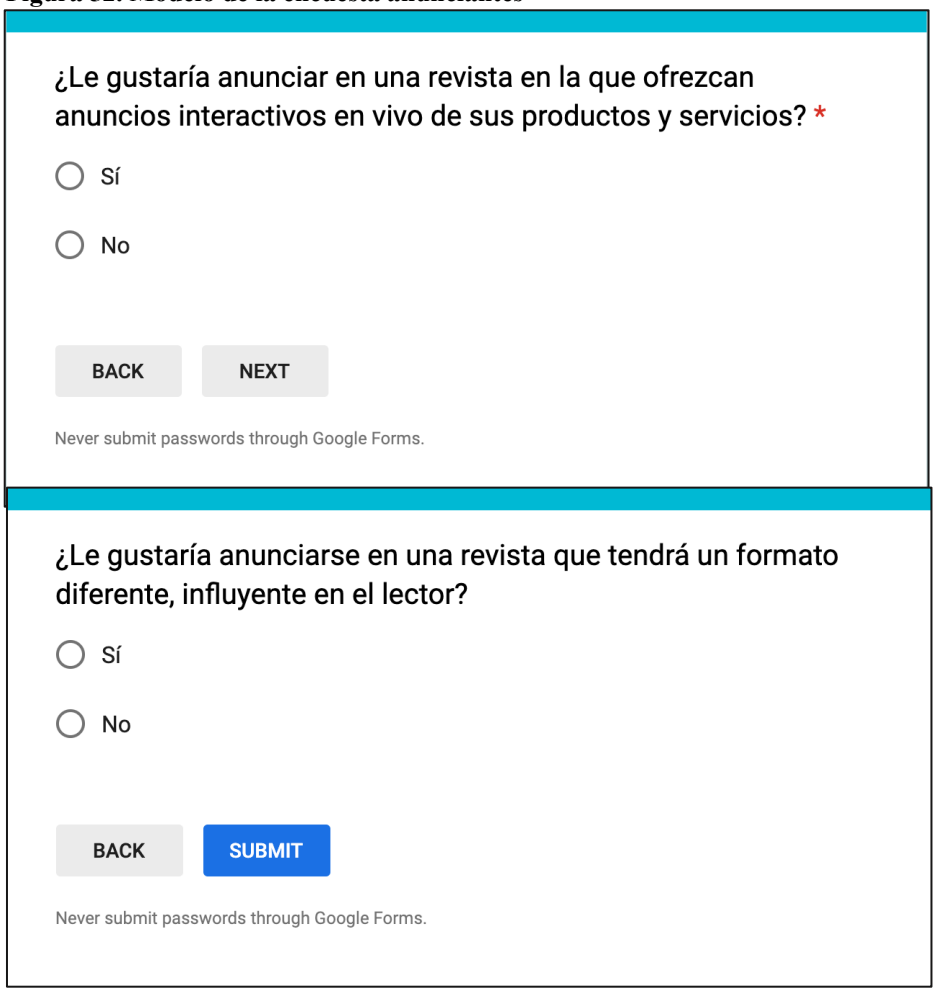
Fuente: (Google forms, 2019)

Figura 51. Modelo de encuesta anunciantes



Fuente: (Google forms, 2019)

Figura 52. Modelo de la encuesta anunciantes



Fuente: (Google forms, 2019)

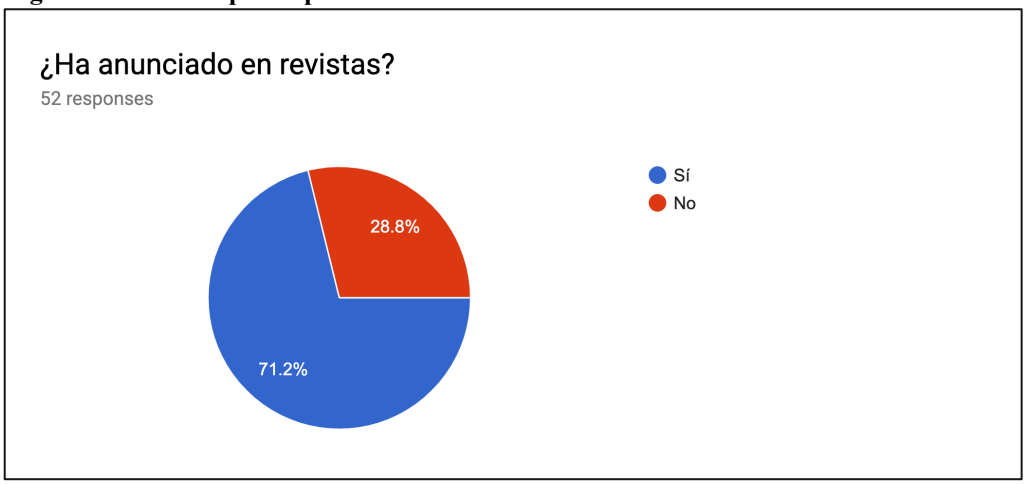
3.1.2.2 Corrida de la encuesta

La encuesta se ha corrido con el apoyo de la plataforma de *Google* en *Google Forms*, en donde se ha obtenido la respuesta de 52 personas a través de un mail masivo creado con la plataforma *MailChimp*, con el apoyo de una base de datos de 2000 empresas de posesión de Visión Comunicaciones, de las cuales se hizo una clasificación y se unió otras bajo investigación de campo.

Para definir el tipo de empresas se acudió a información publicitaria de revistas como Doce Vita (Spiga Comunicación), Ñan (revista de viajeros para viajeros) y Ecuador Infinito (Trama Ediciones), que representan una prueba de que existen muchas empresas que continúan destinando sus presupuestos hacia las revistas; la intención a través de esta

encuesta y es identificar los puntos débiles que determinan la decisión de no pauta y los puntos fuertes que representan su aceptación.

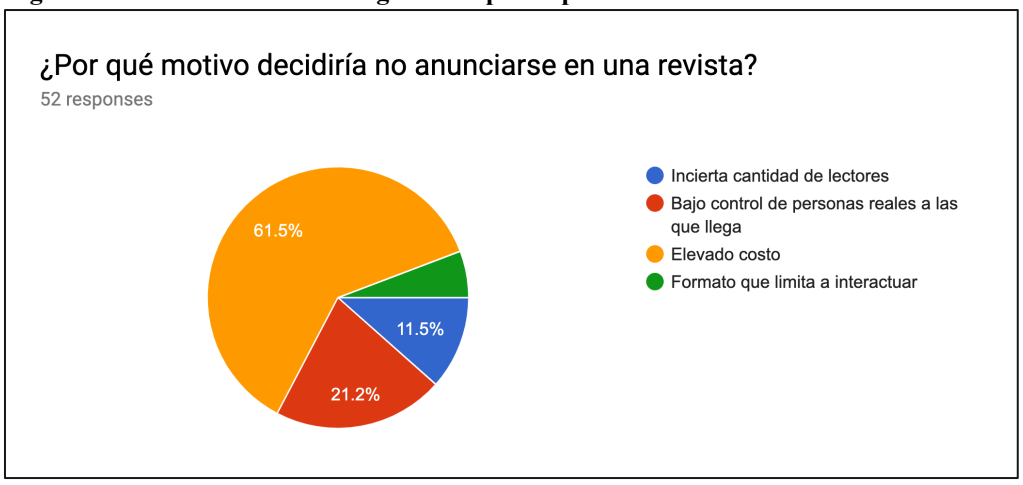
Figura 53. Nivel de participación en revistas



Fuente: (Google forms, 2019)

Esta es una pregunta clave, aun cuando se tomó en cuenta a empresas que anuncian actualmente en revistas, también se consideró a otras empresas que por su tamaño en influencia en el medio no se tiene el dato cierto de su participación, es así como se evidencio que de las personas que respondieron, el 71% confirma que sí ha participado, mientras que el 28,80% afirma que no lo ha hecho.

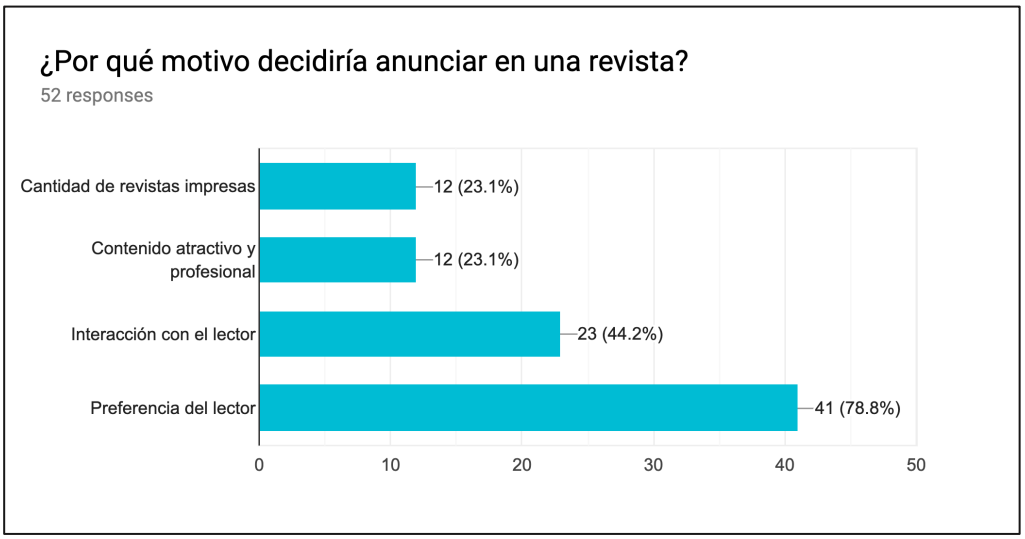
Figura 54. Causas de decisión negativa de participación en revistas



Fuente: (Google forms, 2019)

De acuerdo con la información conseguida el mayor motivo por el que una empresa decide no pautar en una revista, se trata de su elevado costo, seguido por el bajo control de las personas a las que llega. Este es un dato evidente en el medio, pues no hace falta correr una encuesta para saberlo, sin embargo, esta información permite confirmar y evaluar acciones para que el costo de publicación sea un factor no determinante frente a beneficios reales que se puede recibir.

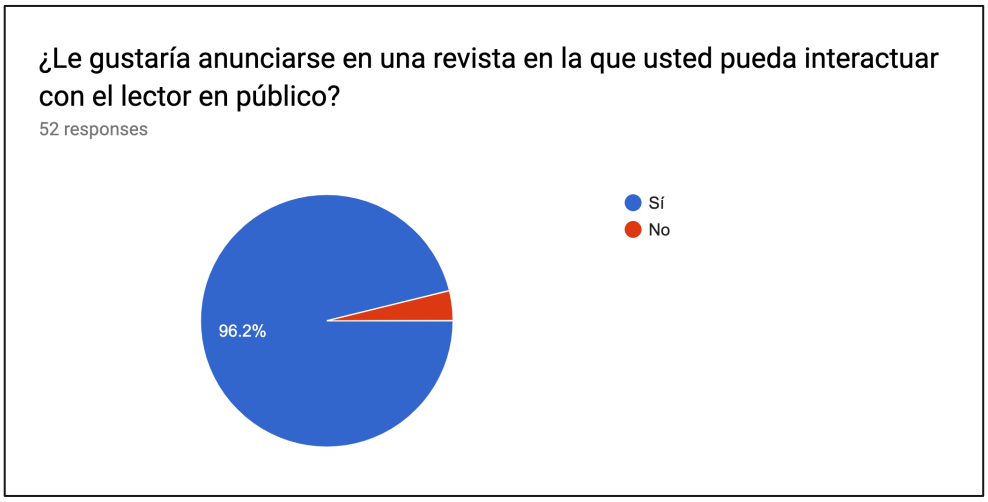
Figura 55. Causas de decisión positiva en participación en revistas



Fuente: (Google forms, 2019)

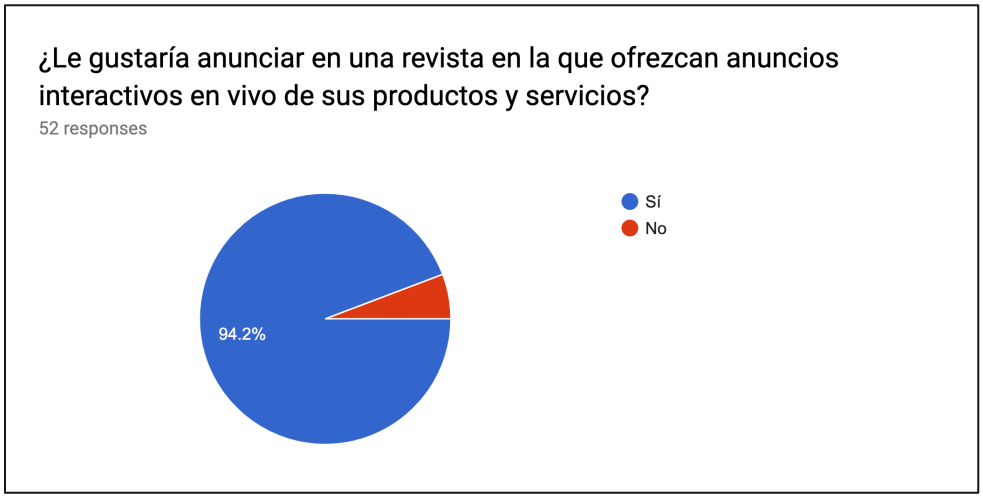
Para contraste con la anterior pregunta, a través de la presente pregunta se puede conocer sobre los factores determinantes que harían que una empresa decida por la pauta; el factor más importante con casi un 79% es la preferencia del lector, con ello se confirma los aspectos de calidad mencionados en el capítulo dos del presente trabajo de investigación, en donde se asevera que un producto por más bueno que sea, si no esta identificado en un mercado, este pierde valor.

Figura 56. Evaluación sobre interactuación del público



Fuente: (Google forms, 2019)

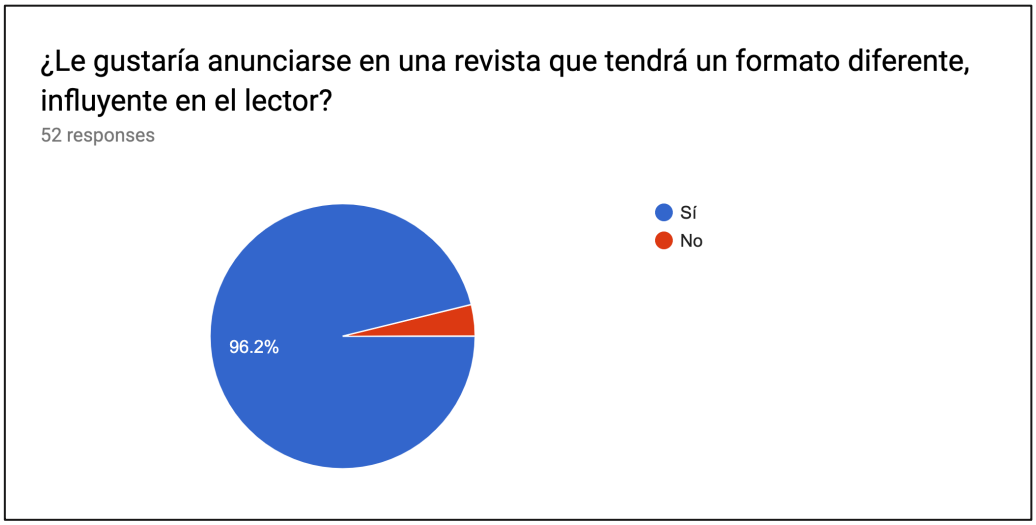
Figura 57. Evaluación preferencias de anunciantes



Fuente: (Google forms, 2019)

Por otro lado, a través de estas preguntas se confirma el interés total por parte de posibles anunciantes de que exista actividades complementarias en una revista, que permita mantener a las empresas más cerca de sus clientes, a través de la generación de experiencias con soporte del papel y de la tecnología disponible.

Figura 58. Evaluación preferencia en formato de la revista



Fuente: (Google forms, 2019)

Del mismo modo, en la actual pregunta se confirma que el pautante estaría dispuesto a invertir aún en un formato diferente, siempre que el producto este en sintonía con las preferencias del lector.

Esta información en contraste con la obtenida en la encuesta para usuarios y el análisis de búsqueda de producto en el Capítulo dos, han permitido definir el tipo de producto, sus características, formato y detalles especiales; de tal modo a continuación se trabajará en el desarrollo del proyecto.

3.2 Desarrollo del proyecto editorial

3.2.1 Objetivo del proyecto

Generar una revista de características especiales, que la hagan única entre la oferta existente, a través de técnicas gráficas, modos de diseño e ilustración, manejo de textos diferente y soporte digital; de modo que el lector pueda identificar la diferencia en el tipo de producto frente a los disponibles en el mercado.

3.2.2 Temática

Según los datos obtenidos en la encuesta, la temática con la que se trabajará será de viajes y turismo, por la facilidad de llegada a cualquier tipo de público, además porque se cuenta con material disponible en todo lado, pues Ecuador es un país con material suficiente para conseguir un producto especial.

3.2.3 Rasgos diferenciales

Como se indica desde el inicio de este trabajo de investigación, se trabajará en todos los aspectos que hagan del nuevo producto, algo diferente a lo que ya existen en el medio, manteniendo sus características propias, pero rompiendo con el diseño y formato tradicional, de modo que se logre un impacto en el público lector y se consiga la atención del posible anunciante en su decisión de inversión.

En la tabla 11 se presenta los factores principales: estructura física, diseño, contenido, estructura de contenido, uso de la revista, en estos se intervendrá y en un análisis básico comparativo se revisará los rangos diferenciales de la revista con sus detalles que la harán especial.

Tabla 11. Rasgos diferenciadores del nuevo producto editorial

FACTOR	CONVENCIONAL	DIFERENCIADOR
Estructura física	Estructura de dos cuerpos a modo de libro abierto	Estructura a modo de tríptico con dos cuerpos de contenido
Diseño	Diseño editorial en orden ascendente	Diseño sin orden establecido, organización inteligente con coherencia en todos los sentidos de la revista.

Tabla 11. (Continuación)

Contenido	Presentación de artículos, entrevistas, opinión, etc.	Presentación de textos cortos (máximo 500 caracteres). Testimonios hablados, audio y video incluido.
Estructura de contenido	Orden establecido, editorial, contenido, secciones, publicidad.	Material en desorden, inexistencia de secciones convencionales ni numeración, fusión contenido con publicidad.
Uso de la revista	Lectura, archivo, colocar en mesita para otro lector.	Lectura, guía, desarmable para convertirse en un mapa o artesanía relacionada con el tema de la edición.

3.3 Definición del producto

El producto será una revista especial, en formato y diseño innovador que por sus características motive directamente a la lectura, se crearán factores especiales que permitan que ésta sea visibilizada en puntos estratégicos tanto en físico como en digital; además se creará el vínculo emocional dentro de los contenidos en donde se facilite la participación de usuarios y anunciantes.

En nombre de la revista será *From,* que en español significa "Desde" haciendo alusión a un punto (lugar) de partida; se estableció este nombre tomando en consideración que hoy en día el usuario prefiere los productos personalizados frente a los genéricos y es por ello que vincula sus emociones a las historias contadas, *From* se plantea como el inicio de una historia y al ser una revista de viajes, su título se completará acorde con el lugar del que se trate en cada edición.

En la edición cero, por la cercanía, riqueza cultural y natural el lugar de viaje será Ibarra, por lo tanto, la revista en esta edición se llamará "*From* Ibarra", su contenido, concepto y demás, se tratarán en los puntos siguientes.

Figura 59. Logotipo del producto



3.3.1 Objetivo del producto

Presentar al usuario un informativo del lugar a la mano, con material escrito y gráfico sobre rincones del mundo puntuales, enfocando cada edición a temáticas de ciudad/ departamento/ región, de modo que el usuario encuentre en este material un soporte decisorio de lugares para visitar y conocer.

3.3.2 Características técnicas del producto

El producto circulará en su edición cero con soporte impreso y digital, presentando en cada uno sus ventajas. Las características técnicas están enfocadas en todos los detalles para el impreso, mismos que se detallan en la tabla 12.

Tabla 12. Características técnicas del producto editorial

PARÁMETRO	DESCRIPCIÓN
Tiraje:	5 000
Dimensiones:	19cm x 27cm cerrada 57cm x 27cm abierta
Interiores	24 páginas en cada cuerpo Papel lwc 90gr full color t/r
Portada	Papel couché 150gr full color t/r
Encuadernado	Grapado
Periodicidad	Trimestral
Circulación	Gratuita en puntos estratégicos Con precio en otros puntos

3.3.3 Delimitación de contenido y estructura editorial

La estructura editorial que tendrá la revista, así como se plantea, será diferente que otras convencionales pues no contará con secciones definidas, más bien se utilizará subsecciones acorde con el detalle que indica la figura 60, de modo que mientras se avanza en el contenido de la revista aparecerán distintivos por colores y signos de cada tema, eso permitirá que la revista tenga concordancia a media que se cambia de páginas y se combina entre un cuerpo de la revista y el otro.

Figura 60. Estructura de contenido



3.3.3.1 Propuesta de contenido

Historia:

¿Por qué le llaman ciudad blanca? Leyenda Taita Imbabura. Testimonios de habitantes.

Su gente:

Descripción de sus habitantes, vestimenta, creencias.

Costumbres:

Inti Raymi, fundación, fiesta del Señor del Yamor, cacería del zorro, fiestas de El retorno

Sectores:

Mirador San Miguel Arcángel, Barrio José Domingo Albuja, Esquina del Coco, La Cruz verde, Piedra chapetona.

Patrimonio:

Iglesia Basílica La Merced, San Agustín, La Catedral, Santuario del señor del Amor de Caranqui, otras. Estatua San Miguel Arcángel. Parques Pedro Moncayo, Francisco Calderón, Obelisco.

Rutas:

Laguna de Yahuarcocha, laguna de Cubilche, Bosuqe Guayabillas, Reserva Condo Huasi, Ruta de la libertad en tren, volcán Imbabura, ruta del tejido.

Para comer:

Referencia de huecas y restaurantes con dirección.

Para quedarse:

Referencia de lugares de hospedaje.

Varios:

Se incluirá un espacio informativo sobre el precio de pasajes, cómo llegar, distancias, entre otros.

Toda esta información se trabaja en una propuesta de diseño que mientras se vayan abriendo las páginas se pueda identificar toda a información a lo largo de un tipo mapa, que permitirá revisar dónde se encuentra cada lugar, cada sugerencia. Para soporte del contenido, se vinculará con apoyo de plataformas digitales y uso de dispositivos móviles.

3.3.4 Profesionales y fases de la edición

3.3.4.1 Profesionales en la edición

La edición de un producto editorial implica la participación de varios profesionales, que, dependiendo del tamaño de la empresa, estos pueden encargarse de uno o varios productos según su competencia. En el siguiente texto se dará un detalle de cada profesional, tomando en consideración que puede existir mayor especialización, pero se procura mencionar a los más importantes.

Consejo Editorial

Se trata de un grupo de personas que deciden sobre la línea editorial de la revista, esta conformado por expertos en el segmento de la revista, dirigentes de la empresa contratante (si aplica), coordinador editorial. El Consejo Editorial se encarga de aprobar todos los aspectos con relación al producto, como: características técnicas, línea gráfica (Distribución de espacios, colores corporativos, formas a utilizar, entre otros), línea editorial (criterio en la temática, conjunto de normas de redacción de temas en el producto), contenidos, modo de distribución, entre otros.

En el caso de revista From, el Consejo Editorial será conformado por el Coordinador editorial, editor y diseñador, que son quienes estarán involucrados en los procesos de mayor influencia en la creación del producto.

Coordinador Editorial

Es quien responde frente al Consejo Editorial, sobre los avances en el proceso de producción de la revista. Se encarga de la asignación de recursos y profesionales a cada fase según lo que se haya definido en el Consejo Editorial; es decir, no se puede trabajar con el mismo redactor para una revista de deportes, que para una revista cultural. Polo (2016) resume sus funciones de acuerdo con el siguiente detalle:

Figura 61. Funciones del Coordinador editorial

PLANIFICACIÓN

1. Definición de las características del producto
2. Determinación de las fases de producción
3. Elaboración del calendario
4. Asignación de los recursos materiales y humanos
5. Confección del presupuesto
6. Determinación de los niveles de calidad

CONTROL

1. Contrastación de las características del producto
2. Supervisión de los resultados de los procesos
3. Comprobación de los timings y temporalización de los controles
4. Certificación y continuidad de los colaboradores y de los recursos materiales
5. Verificación de los costes de producción
6. Comprobación de la calidad de cada uno de los procesos

Fuente: (Polo, 2016, pág. 107)

Editor

El editor es un especialista en el área, quien, una vez que se ha confirmado el contenido que tendrá la edición en desarrollo, se encarga de localizar a los articulistas, crear contenido, llevar a cabo técnicas de recopilación de datos para entrevistas, reportajes y demás que se incluya en la revista.

Su responsabilidad también radica en verificar que todo el contenido que se haya recibido vaya en armonía con la línea editorial de la revista, es decir, en caso de que un autor haya mencionado temas políticos polémicos que no tienen nada que ver con el contenido de la revista, pues este tema deberá ser editado o cambiado bajo conocimiento del Coordinador editorial.

Diseñador

El diseñador forma parte del área creativa del producto, una vez que se haya definido la línea gráfica y el material escrito haya sido tratado por el editor. Se procura que el diseño de la revista sea de total libertad de este profesional, para ello se elige entre varias opciones que se presenta al Consejo Editorial.

Es importante tomar en cuenta que el diseño de una revista, a diferencia de otros productos similares como un libro o un periódico, cuenta con un diseño más dinámico y en ocasiones arriesgado, esa es la ventaja de este tipo de producto, pues se enfoca en el lector para crear las más llamativas propuestas para llamar la lectura de su usuario.

Articulistas

Son diferentes personas que aportan con contenido, ya sea por un valor o bajo colaboración, se procura que participen profesionales afines de acuerdo con los temas propuestos. Estas personas están en contacto con el Editor, quien dará las directrices para la elaboración de los textos, asimismo, se pone bajo conocimiento que los temas pueden ser sometidos a edición en caso de no cumplir con la línea editorial del producto.

Corrector

Indispensable en un producto editorial, este profesional se encarga de dar lectura completa a la revista a fin de detectar todos los errores que puedan existir, además de dar armonía en el buen uso de vocabulario, reglas ortográficas, reglas gramaticales, entre otras. Eguaras (2015), propone las siguientes actividades como básicas en la corrección:

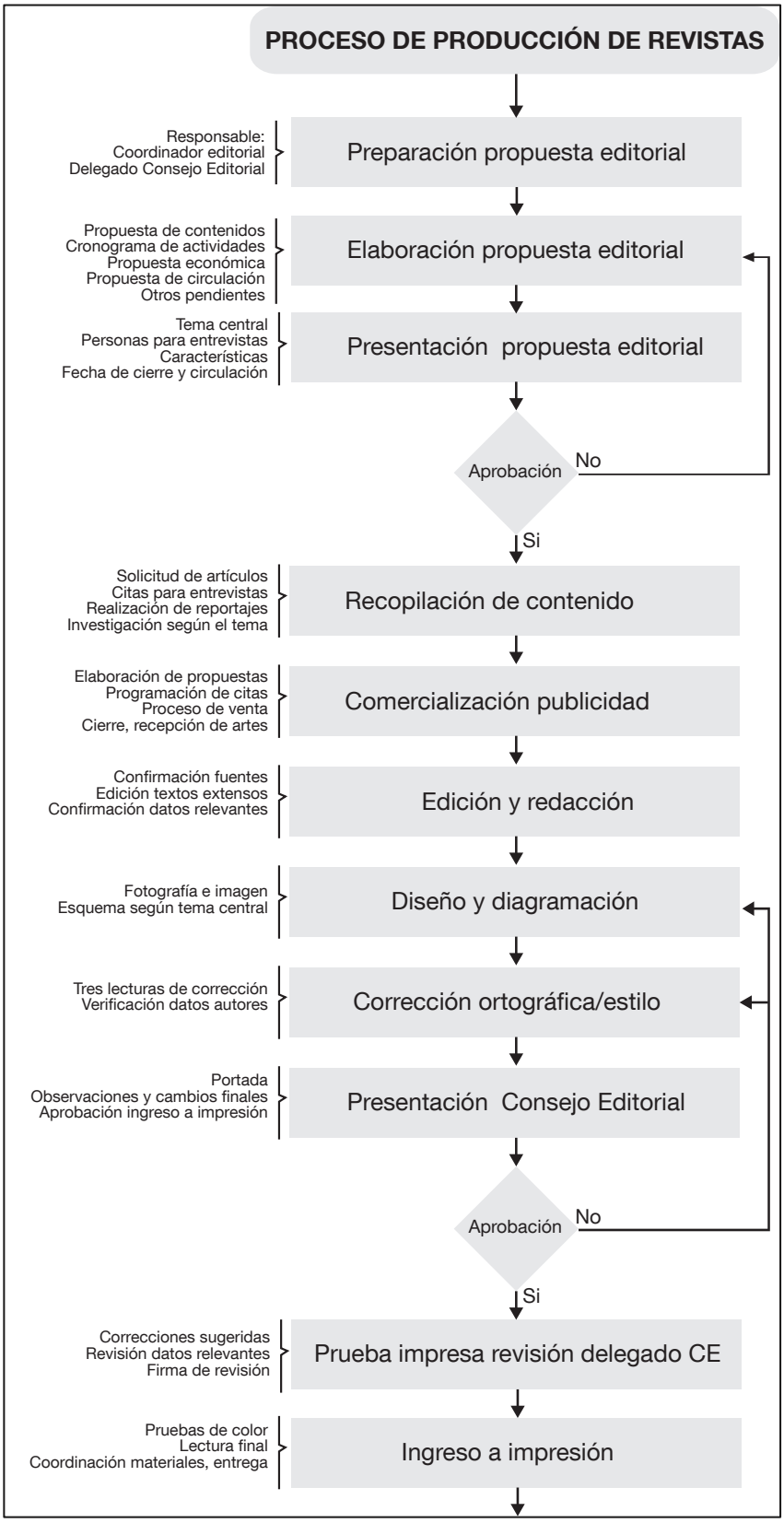
- Corregir los errores ortográficos y de puntuación.
- Ajustar la ortografía a las normas de la RAE.
- Aplicar recursos tipográficos: cursivas, comillas, negritas, versalitas, topos, numeración, etc.
- Unificar criterios en aquellas cuestiones no sujetas a normativa (como el uso de negrita, cursiva y comillas).
- Detectar viudas y huérfanas, repetición de sílabas en líneas consecutivas y palabras mal partidas; asimismo, señalar errores en el tratamiento de blancos, márgenes, líneas cortas, filetes y foliación.
- Revisión del sumario y su correspondencia con la obra.
- Unificación de criterios en palabras recurrentes dentro del producto.

Community management

Este es un profesional indispensable para los productos en versión digital, es quien se encarga de hacer visible la publicación en las diferentes plataformas, además de interactuar con los usuarios del producto. Junto con el coordinador editorial se encargan de generar las estrategias de comunicación para que el producto editorial pueda llegar a su público ideal y sea difundido eficazmente.

3.3.4.2 Fases de la edición.

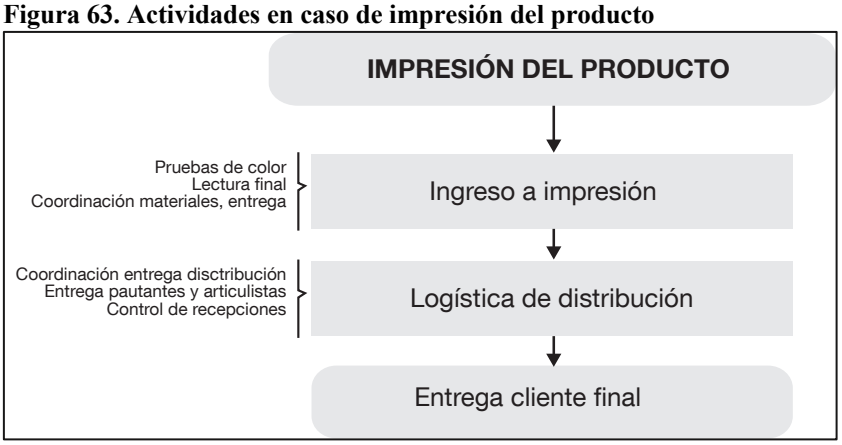
Figura 62. Diagrama proceso de producción



Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

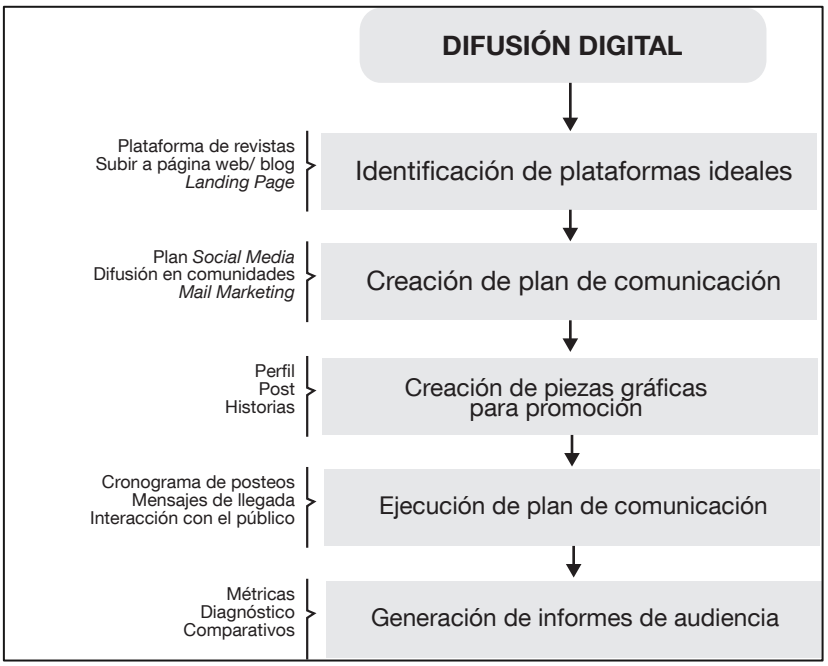
Las fases de producción de una revista las ha definido Visión Comunicaciones en un diagrama (figura 62), en el que se incluye cada actividad con subactividades para que el producto finalmente sea impreso, digitalizado o las dos cosas a la vez. Para ello en las figuras 63 y 64 se detalla las actividades que comprende cada uno.

Figura 63. Actividades en caso de impresión del producto



Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

Figura 64. Actividades en caso de digitalización del producto



Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

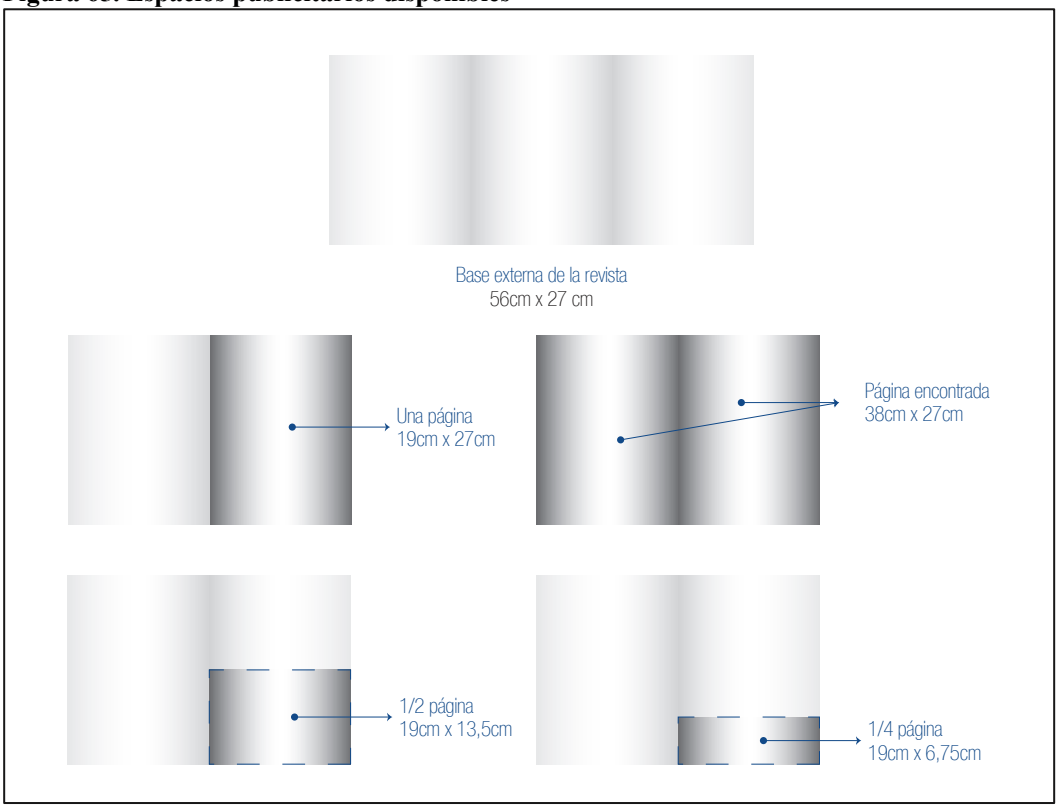
3.3.5 Estrategias comerciales del producto

Para conseguir el interés de posibles anunciantes en el producto editorial, este ha sido planificado de modo que cuente con un público lector interesado, a través de estratégicas en contenido y diseño que sean atractivas a la lectura y a la permanencia.

Una de las estratégicas que se tomará, es la circulación gratuita del 70% del tiraje, lo que quiere decir que su financiamiento será mayormente a través de la comercialización de espacios publicitarios, por lo que se ha definido una serie de beneficios para los posibles anunciantes que a través del pago por espacios publicitarios puedan, no solo posicionarse, sino que incluya en la decisión de compra de sus productos/ servicios.

La figura 65 presenta los espacios que estarían disponibles para comercialización de anuncios que serán incluidos en una propuesta publicitaria por categorías que determinarán el tamaño del espacio más una serie de beneficios.

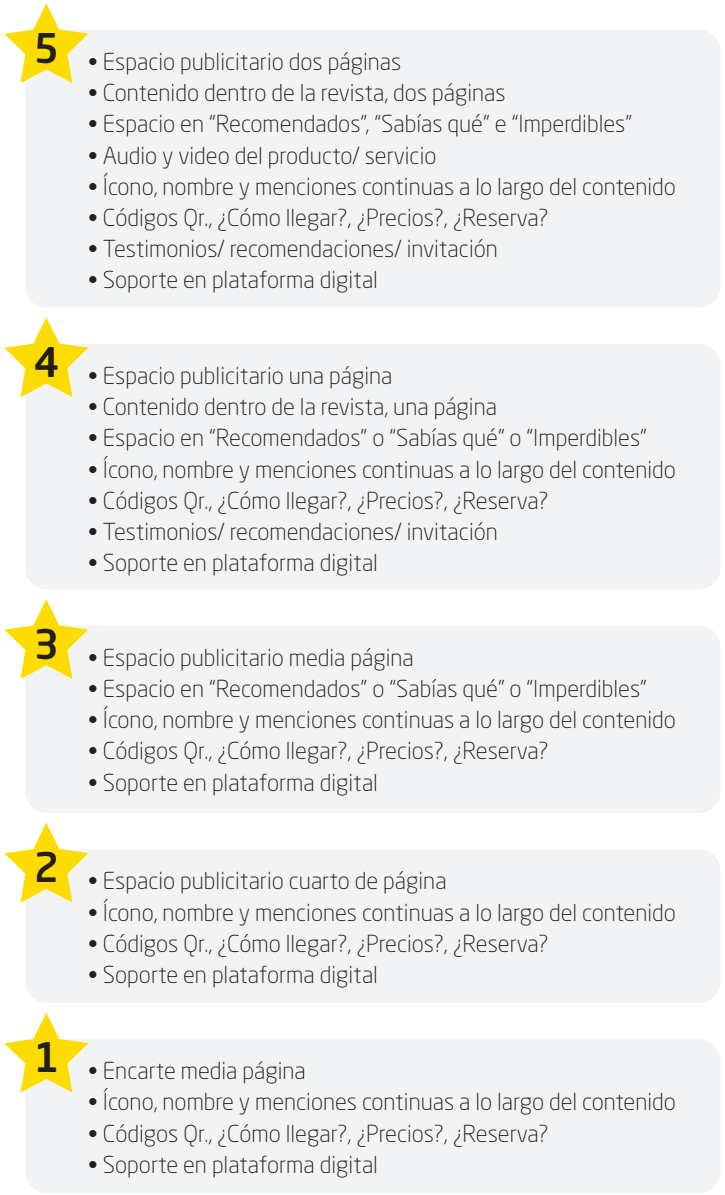
Figura 65. Espacios publicitarios disponibles



Fuente: Visión Comunicaciones, 2019

3.3.5.1 Categorías publicitarias

Figura 66. Categorías definidas



De acuerdo con la categoría se ha otorgado una serie de beneficios al anunciante, de modo que se convierta en parte del contenido; la propuesta es que no sea una revista con anuncios completos publicitarios, sino que, a través de la propuesta, pueda aprovechar de los beneficios para crear una estrategia de llegada al lector en que éste sea partícipe.

3.3.5.2 Detalle de beneficios para anunciantes

Como se indica, la revista contará con una serie de beneficios a parte del anuncio publicitario tradicional:

- Espacio publicitario
- Contenido dentro de la revista
- Espacio en “Recomendados”, “Sabías qué”, “Imperdibles”
- Audio y video del producto/ servicio
- Ícono, nombre y menciones continuas a lo largo del contenido
- Códigos Qr., ¿Cómo llegar?, ¿Precios?, ¿Reserva?
- Testimonios/ recomendaciones/ invitación
- Soporte en plataforma digital

Por otro lado, se crearán cápsulas de contenido que serán vinculados con las empresas anunciantes, entre estos:

Recomendados

Cápsula de máximo 100 caracteres que a lo largo del contenido mencionará lugares, servicios, productos, que el usuario podrá aprovechar, de acuerdo con el modo de diseño propuesto.

¿Sabías qué?

Espacio para dato curiosos de la ciudad en referencia, vinculando a la participación de anunciantes, con mitos, leyendas, historias, entre otros. Este texto de igual manera no debería sobrepasar los 150 caracteres.

Imperdibles

Este espacio tendrá un fin similar a Recomendados, en donde se hará énfasis de actividades que el visitante no debe dejar de hacer en el lugar de promoción, vinculando a las marcas auspiciantes para este fin.

Soporte digital

La revista contará con una versión digital, en donde se brindará soporte digital como: *links* hacia páginas web de las empresas, vínculos hacia tarifarios, reservas. Anuncios animados, entre otros.

3.3.6 Estrategias de comunicación

Para presentar el producto se recurrirá a medios *online*, para ello se creará un plan Digital, con las acciones necesarias para poder llegar al público deseado, con campañas pagadas y orgánicas en los medios ideales según el *target* que la revista persigue.

3.3.6.1 Plan Digital Revista From

Tabla 13. Objetivos plan digital

RECURSO	OBJETIVO
Web	· Crear la página web de la revista y aumentar el tráfico orgánico de visitas en 20% mensual en un plazo de 6 meses. · Fortalecer el SEO de la revista *On-site* y *Off-site*.
RRSS	· Incrementar seguidores orgánicos en Facebook e Instagram en un 30% a 40% mensual con interacciones. · Impulsar la suscripción digital a la revista de al menos 3000 personas dentro del primer trimestre de publicación. · Construir y gestionar la marca "From" para posicionarla y volverla sostenible. · Fidelizar a los usuarios a través de promociones con apoyo de anunciantes

Tabla 13. (Continuación)

RECURSO	OBJETIVO
E-MAIL MKT	· Generar una base de datos con clientes potenciales/ *leads* para envío de información y contacto directo. · Generar suscripciones de la revista digital e impresa.

3.3.6.2 Plan de Acción

Para el plan de acción se ha establecido estrategias y tácticas que se realizarán para promoción y permanencia de la revista. En las Figuras 67, 68 y 69 se presenta una base tomando en consideración los objetivos establecidos.

Figura 67. Estrategias en Redes sociales



Figura 68. Estrategias Web

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Generar contenido/ Inbound Mkt	• Consejos y tips útiles • Frases, fotografías o videos motivacionales • Frases célebres de viajes o influencers • Generar o compartir artículos de interés que complementen a la versión impresa • Imagen del día • Tendencias sobre turismo. • Uso de hashtags relevantes
Base de datos de suscriptores	• Comunicar semanalmente la oportunidad de suscribirse de forma gratuita por medio de imágenes, videos y artículos. • Ofrecer la facilidad de suscripción con el código QR o enviando sus datos para hacerlo internamente. • Establecer alianzas de publicidad con empresas

Figura 69. Estrategias Mail Marketing

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Captación de suscriptores/*leads*	• Trabajar con plataformas como *MailChimp* con el fin de diseñar campañas y medir alcances de acciones. • Colocar código QR en el *newsletter* • Envío de promociones de anunciantes • Promoción de eventos culturales *Storytelling* de anunciantes y gente de ciudades visitadas. • Adjuntar opiniones favorables acerca de la revista y su propósito por parte de suscriptores o seguidores.

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera se realiza a fin de confirmar la viabilidad del nuevo producto propuesto en el presente trabajo de investigación, en la que a su vez se verificará si éste logra ser sostenible.

4.1 Inversión inicial

Para la inversión inicial se requerirá de un capital de trabajo de $17 534,13 dólares, un computador *macbook* y un archivador para oficina, que son de utilidad para la implementación de un departamento de diseño, que será necesario para implementar un departamento de diseño. En la tabla 15, se puede apreciar el detalle de los valores, en donde se confirma el valor de $19 654,13 dólares como inversión inicial, mismo que será completado con capital propio en un 46% aproximadamente y la diferencia en un 54%, es decir: $9 000 y 10 654,13 respectivamente.

Tabla 14. Inversión inicial

VISIÓN COMUNICACIONES INVERSIÓN INICIAL			
Activos	**Cantidad**	**Valor Unitario**	**Valor Total**
Inversión Inicial			
Capital de Trabajo			17.534,13
Sub Total			**17.534,13**
Equipos de Computo			
Apple macbook pro 15 pulgadas, pantalla retina	1	2.000,00	2.000,00
Sub Total			**2.000,00**
Muebles y Enseres			
Archivador para oficina	1	120,00	120,00
Sub Total			**120,00**
Total de Inversión			**19.654,13**
		Propio	9.000,00
		Préstamo	10.654,13
		TOTAL	**19.654,13**

4.1.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo para el presente proyecto de investigación esta conformado por la mano de obra directa e indirecta, insumos directos, servicios básicos y gastos de publicidad, estos valores han sido desglosados de acuerdo con los requerimientos estimados en la proyección según indica la tabla 15.

Tabla 15. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO VISIÓN COMUNICACIONES		
Concepto	**Costo Mensual**	**Costo Trimestral**
Mano de obra directa	1.982,87	5.948,62
Costos directos	2.833,33	8.500,00
Mano de obra indirecta	513,50	1.540,51
Servicios básicos	65,00	195,00
Gastos de publicidad	450,00	1.350,00
Total	**5.844,71**	**17.534,13**

4.1.1.1 Mano de obra directa y mano de obra indirecta

Se considera como mano de obra directa a las personas que intervienen permanentemente en la producción del nuevo producto, en este caso se trabajará con un coordinador editorial, un diseñador editorial y un editor. Estas personas trabajarán en la revista From de un modo parcialmente exclusivo de modo que se pueda cumplir con los objetivos. Los valores de salarios han sido determinados de acuerdo con referencias de mercado según se puede apreciar en la tabla 16.

Por otro lado, se ha considerado al asistente como mano de obra indirecta ya que esta persona brindará soporte durante todo el proceso de producción, asimismo facilitará la entrega y recepción de todo el material, atención a lectores, suscriptores y empresas que participen con publicidad. El detalle sobre su salario y beneficio se aprecia en la tabla 17.

Tabla 16. Detalle anual de mano de obra directa

Mano de obra directa										
Cargo	# trab	Salario	Salario anual							Anual
			Mes	Año	13ro	14to	F.R	Vac	IESS	
Coordinador editorial	1	1.000,00	1.000,00	11.500,00	1.032,83	394,00	999,60	500,00	1.338,00	14.764,83
Diseñador grafico	1	600,00	600,00	6.900,00	632,83	394,00	599,76	300,00	802,80	9.029,63
Editor	1	600,00	600,00	6.900,00	632,83	394,00	599,76	300,00	802,80	9.029,63
Total	**3**	**2.200,00**	**1.000,00**	**11.500,00**	**2.298,50**	**1.182,00**	**2.199,12**	**1.100,00**	**2.943,60**	**23.794,47**
									Total	23.794,47
									Mensual	1.982,87

Tabla 17. Detalle anual de mano de obra indirecta

Mano de Obra Indirecta										
Cargo	# trab	Salario	Salario anual							Anual
			Mes	Año	13ro	14to	F.R	Vac	IESS	
Asistente	1	400,00	400,00	4.600,00	432,83	394,00	399,84	200,00	535,20	6.162,03
Total	**1**		**400,00**	**4.600,00**						**6.162,03**
									Total	6.162,03
									Mensual	513,50

4.1.1.2 Costos directos

En los costos directos se ha considerado al proceso de impresión y al de distribución que son actividades que necesariamente se contratará con empresas aliadas. En la tabla 18 se presenta el detalle de los valores mensuales totales.

Tabla 18. Detalle mensual de costos directos

COSTOS DIRECTOS VISIÓN COMUNICACIONES	
Items	**Mensual**
Impresión	1833,33
Distribución	1000,00
TOTAL	**2833,33**

4.1.1.3 Servicios básicos y publicidad

Para estos rubros se ha tomado en cuenta valores mínimos según el historial de Visión comunicaciones y también considerando datos del mercado.

4.2 Presupuesto de ventas

Para determinar el presupuesto de ventas se ha definido una revista con las siguientes características, mismas que permitirán determinar el porcentaje de espacios a ser comercializados y a su vez los valores de cada uno.

En los costos directos se ha considerado al proceso de impresión y al de distribución que son actividades que necesariamente se contratará con empresas aliadas. En la tabla 19 se presenta el detalle de los valores mensuales totales.

Tabla 19. Detalle mensual de costos directos

COSTOS DIRECTOS VISIÓN COMUNICACIONES	
Items	**Mensual**
Impresión	1833,33
Distribución	1000,00
TOTAL	**2833,33**

4.3 Presupuesto de ventas

Para determinar el presupuesto de ventas se ha definido una revista con las siguientes características físicas, mismas que permitirán determinar el porcentaje de espacios a ser comercializados y a su vez los valores de cada uno.

Tabla 20. Detalle de características revista From

CARACTERÍSTICAS REVISTA FROM	
PARÁMETRO	**DESCRIPCIÓN**
Tiraje:	5000
Dimensiones:	19cm x 27cm cerrada 57cm x 27cm abierta
Interiores	56 páginas interiores Papel lwc 90gr full color t/r
Portada	Papel couché 150gr full color t/r
Encuadernado	Grapado
Circulación	Gratuita en puntos estratégicos

De acuerdo con estas características el valor de impresión por edición es de $5 500,00 y de distribución es un aproximado de $3 000 según datos del mercado. Sumando estos costos indirectos y considerando un 30% de la mano de obra directa se puede obtener el dato para establecer el valor más alto por espacio publicitario, lo que se explica en la tabla 21, para posteriormente calcular el valor del resto de espacios a comercializar.

Tabla 21. Asignación de precios publicitarios

PORCENTAJE VALORES PUBLICITARIOS VISIÓN COMUNICACIONES	
Items	**Mensual**
Impresión	$5 500,00
Distribución	$ 3 000,00
30% MOD	$ 660,00
TOTAL	**$ 9 160,00**
% MÍNIMO	**25%**
MÁXIMO POR ESPACIO PUBLICITARIO	**$2 290,00**

Para establecer el valor más alto por espacio publicitario, según datos del mercado se toma en cuenta un 20% a 30% de los costos implícitos en la producción de dicho producto, para revista From se ha tomado en cuenta el 25% lo que en dólares es $2 290,00.

En la tabla 22 se presenta la propuesta de precios según el espacio publicitario, se ha tomado en cuenta los espacios tradicionales según ha trabajan productos similares del mercado, tomando en consideración beneficios adicionales que se dan a conocer en el capítulo 3.

Tabla 22. Propuesta de valores por espacio publicitario

ESPACIOS PUBLICITARIOS			
ESPACIO	Q	P	TOTAL
Doble página	3	$ 2 000,00	6000
Página interior	5	$ 1 500,00	7500
Media página	8	$ 1 000,00	8000
Cuarto de página	8	$ 600,00	4800
Encarte media página	1	$ 1 000,00	1000
TOTAL VENTAS PUBLICITARIAS PROYECTADAS			**$27 300,00**

Según lo indicado, en la primera columna de la tabla 22 se detallan los espacios disponibles para comercialización. Tomando en cuenta que la revista tendrá 56 páginas interiores lo óptimo es utilizar en publicidad hasta el 30% para que se convierta en producto con información y no invasivo publicitariamente. Es así como, de 56 páginas se podrá utilizar un 16,80%, es decir 17%. Lo que se ve reflejado en la columna Q, que en total suma 17 páginas de publicidad, sin tomar en cuenta el encarte al tratarse de publicidad insertada en el producto, no estaría dentro del porcentaje de número de página.

Tabla 23. Detalle de Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS VISIÓN COMUNICACIONES						
Items	**Mensual**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Periodicidad		4	4	4	5	6
Precio del servicio	27300	27.300,00	27.846,00	28.402,92	28.970,98	29.550,40
Ventas Estimadas		**109.200,00**	**111.384,00**	**113.611,68**	**139.060,70**	**170.210,29**
2% por inflación			2%	2%	22%	22%

En la tabla 23 se presenta el valor presupuestado de ventas por cada edición. La periodicidad de publicación de la revista será trimestral y se publicarán cuatro ediciones los primeros tres años y cinco y seis los últimos dos años respectivamente. A los que se ha multiplicado el valor total de venta por edición y este valor por las cuatro ediciones que se ha proyectado publicar al año.

Para el primer año se espera recaudar $109 200,00 si se logra vender los espacios publicitarios planificados, por lo que se utilizará estrategias detalladas en el tercer capítulo del presente trabajo de investigación, de modo que se logre llegar al pautante con valor agregado que motive su participación.

Es importante también señalar que para cumplir con el valor de $27 300 por cada edición, se deberá cerrar contratos anuales con las empresas anunciantes, esto permite que se mantenga una propuesta y se pueda analizar la posibilidad de otro tipo de mejoras en el producto.

Finalmente se ha considerado el 2% de incremento por inflación finalizando con un 22% según los datos del Banco Central del Ecuador.

4.4 Presupuesto de gastos

Tabla 24. Detalle de proyección de gastos

PROYECCIÓN DE GASTOS VISIÓN COMUNICACIONES					
Detalle	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Costo de Venta					
Mano de Obra Directa	23.794,47	25.393,83	25.393,83	25.393,83	25.393,83
Costos Directos	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00	34.000,00
Sub Total	**57.794,47**	**59.393,83**	**59.393,83**	**59.393,83**	**59.393,83**
Gastos de Administración					
Mano de Obra Indirecta	6.162,03	6.561,87	6.561,87	6.561,87	6.561,87
Servicios Básicos	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00
Depreciación	678,67	678,67	678,67	12,00	12,00
Sub Total	**7.620,70**	**8.020,54**	**8.020,54**	**7.353,87**	**7.353,87**
Gastos de Venta					
Publicidad	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Sub Total	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**	**5.400,00**

Tabla 25. (Continuación)

Gastos Financieros					
Intereses	384,68	346,14	306,14	264,62	221,52
Sub Total	**384,68**	**346,14**	**306,14**	**264,62**	**221,52**
GASTOS TOTALES	**71.199,85**	**73.160,51**	**73.120,51**	**72.412,32**	**72.369,22**

En la proyección de gastos, al igual que en la tabla 24, se ha hecho una proyección para cinco años, considerando todos los gastos implícitos para el producto From.

4.5 Estado de pérdidas y ganancias

Tabla 25. Detalle estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS VISIÓN COMUNICACIONES						
	Detalle	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Ingresos Operacionales						
	Ventas	109.200,00	111.384,00	113.611,68	139.060,70	170.210,29
(-)	Costo de ventas	57.794,47	59.393,83	59.393,83	59.393,83	59.393,83
Utilidad Bruta en Ventas		51.405,53	51.990,17	54.217,85	79.666,87	110.816,47
(-)	Gastos de Ventas	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Utilidad Neta en Ventas		46.005,53	46.590,17	48.817,85	74.266,87	105.416,47
(-)	Gastos de Administración	7.620,70	8.020,54	8.020,54	7.353,87	7.353,87
Utilidad (Pérdida) Operacional		38.384,83	38.569,63	40.797,31	66.913,00	98.062,59
(-)	Gastos Financieros	384,68	346,14	306,14	264,62	221,52
Utilidad (Pérdidas) antes de Participación		38.000,15	38.223,49	40.491,17	66.648,38	97.841,07
(-)	Aporte a los Trabajadores	5.700,02	5.733,52	6.073,68	9.997,26	14.676,16
Utilidad (Pérdidas) antes de Impuestos		32.300,13	32.489,97	34.417,50	56.651,12	83.164,91
(-)	Impuesto a la Renta	7.106,03	7.147,79	7.571,85	12.463,25	18.296,28
UTILIDAD DEL EJERCICIO		**25.194,10**	**25.342,18**	**26.845,65**	**44.187,87**	**64.868,63**

Según el estado de resultados, se proyecta generar una utilidad de $25 194,10 dólares el primer año, llegando a generar $64 868,63 dólares el quinto año, lo que se considera como positivo, considerando que la generación de un nuevo producto para esta empresa es solo un paso para crear otro tipo de productos similares.

4.6 Flujo de caja proyectado

Tabla 26. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA							
	Detalle	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
	Flujos Iniciales						
	Capital de Trabajo	-17.534,13					
	Compra de Activos	-2.120,00					
	Flujos Operacionales						
	Ventas		109.200,00	111.384,00	113.611,68	139.060,70	170.210,29
(-)	Costo de ventas		-57.794,47	-59.393,83	-59.393,83	-59.393,83	-59.393,83
(-)	Gastos de Administración		-7.620,70	-8.020,54	-8.020,54	-7.353,87	-7.353,87
(-)	Gastos de Ventas		-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00
	Utilidades antes de Interese e Impuesto		38.384,83	38.569,63	40.797,31	66.913,00	98.062,59
(-)	Gastos Financieros		-384,68	-346,14	-306,14	-264,62	-221,52
	Utilidades antes de Aportes e Impuestos		38.000,15	38.223,49	40.491,17	66.648,38	97.841,07
(-)	Aporte a los Trabajadores (15%)		-	-5.733,52	-6.073,68	-9.997,26	-14.676,16
	Utilidades antes de Impuesto		38.000,15	32.489,97	34.417,50	56.651,12	83.164,91
(-)	Impuestos (22%)		-	-7.147,79	-7.571,85	-12.463,25	-18.296,28
	Utilidades después de Impuesto		38.000,15	25.342,18	26.845,65	44.187,87	64.868,63
(+)	Readicción de la Depreciación		678,67	678,67	678,67	12,00	12,00
	Flujos de Efectivo Operacionales		38.678,82	26.020,84	27.524,31	44.199,87	64.880,63
	Flujos Finales						
(+)	Valor de Salvamento						60,00
(+)	Recuperación de Capital de Trabajo						17.534,13
	Flujo de Efectivo Total	**-19.654,13**	**38.678,82**	**26.020,84**	**27.524,31**	**44.199,87**	**82.474,76**

4.7 Balance General

Tabla 27. Detalle Balance General

BALANCE GENERAL VISIÓN COMUNICACIONES					
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
ACTIVO					
Activos Corrientes					
Caja y Banco	42.391,72	67.358,84	93.789,44	136.854,08	200.556,38
Total de Act. Corr.	42.391,72	67.358,84	93.789,44	136.854,08	200.556,38
Activos no Corrientes					
PPE	2.120,00	2.120,00	2.120,00	2.120,00	2.120,00
Dep Acum	678,67	1.357,33	2.036,00	2.048,00	2.060,00
Total Act. no Corr.	1.441,33	762,67	84,00	72,00	60,00
Total de Activos	***43.833,05***	***68.121,51***	***93.873,44***	***136.926,08***	***200.616,38***
PASIVO					
Pasivos No Corrientes					
Obligaciones Bancarias	9.638,95	8.585,23	7.491,52	6.356,28	5.177,95
Total Pas no Corr	9.638,95	8.585,23	7.491,52	6.356,28	5.177,95
Total de Pasivos	***9.638,95***	***8.585,23***	***7.491,52***	***6.356,28***	***5.177,95***
PATRIMONIO					
Capital Social	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Resultados Acumuados		25.194,10	50.536,28	77.381,93	121.569,80
Resultados del Ejercicio	25.194,10	25.342,18	26.845,65	44.187,87	64.868,63
Total de Patrimonio	***34.194,10***	***59.536,28***	***86.381,93***	***130.569,80***	***195.438,43***
Total de Pas + Pat	***43.833,05***	***68.121,51***	***93.873,44***	***136.926,08***	***200.616,38***

4.8 Indicadores

4.8.1 Punto de equilibrio

Tabla 28. Detalle punto de equilibrio

Punto de Equilibrio					
DETALLE	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Precio del Servicio	27.300,00	27.846,00	28.402,92	28.970,98	29.550,40
Cto var unit /Servicio	14.448,62	14.848,46	14.848,46	12.373,71	10.311,43
Costos Fijos	13.405,38	13.766,68	13.726,68	13.018,49	12.975,40
Punto de Equilibrio (PE)	**1,043**	**1,059**	**1,013**	**0,784**	**0,674**
Ventas Necesarias ($)	**28.476,84**	**29.493,80**	**28.763,79**	**22.724,14**	**19.929,77**
Ventas Necesarias (%)	**26,08%**	**26,48%**	**25,32%**	**16,34%**	**11,71%**

Según lo indicado en la tabla 28 el punto de equilibrio se lograría con ventas anuales de $28 476,84 el primer año y el año 5 con ventas anuales de $19 929,77. Con ello la empresa no ganaría ni perdería, sin embargo, esa no es la esencia del proyecto de investigación, más bien, este dato es de utilidad para poner bases de ventas y cumplir con objetivos.

4.8.2 Van y TIR

Tabla 29. Detalle de indicadores de inversión

INDICADORES DE INVERSIÓN						
INDICADORES	**TOTAL**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Flujo de Efectivo Total	-19654,13	38678,82	26020,84	27524,31	44199,87	82474,76
VA Flujo de Efectivo	154781,91	34889,79	21172,47	20201,88	29263,18	49254,58
Inversión Inicial	**-19654,13**					
VAN	**135127,79**					
TIR	**1,79**					
Payback	**0,51**					

4.8.2.1 VAN

Este indicador permite evaluar los flujos de efectivo traídos al presente frente a la inversión inicial, de modo que se llegue a satisfacer la inversión de acuerdo con la tasa.

Según lo indicado en la tabla 29, el VAN es positivo por un valor de $135 127,79 en positivo, que se espera recibir en el lapso de cinco años, lo que significa que el proyecto es totalmente viable.

4.8.2.2 TIR

Por su parte el TIR se utiliza como tasa de descuento para igualar el VAN a cero. Para el presente proyecto de investigación la rentabilidad en promedio anual es de 1,79%.

CAPÍTULO V

5 CONSIDERACIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Conclusiones

1. Se ha identificado una problemática a nivel global por la digitalización, que aun cuando es muy positiva en varios aspectos, esta dando un fuerte golpe a la industria editorial y de la comunicación, alterando el modo de consumo de información y su difusión entre el público.

2. Se logró confirmar sobre las preferencias del usuario/ lector para recibir información a través de un medio de comunicación como las revistas, en donde viajes y turismo tuvo prioridad, seguido de tecnología; situación que es muy razonable debido al cambio de hábitos en la actualidad, dando preferencia a destinar presupuestos para viajes como prioridad, en especial *millenials* y próximamente generación Z.

3. Para el financiamiento del producto se determinó que el modo más viable de llegada al público será de modo gratuito, creando un producto que genere máxima expectativa entre el lector y con ello se logre reunir a un público sostenido que sea atractivo para el anunciante que será quien a través de publicidad financie la revista.

4. A fin de lograr un financiamiento sostenible para la revista se elaboró una propuesta de auspicios que además de espacios publicitarios, ofrece beneficios extraordinarios con técnicas de *imbound marketing*, para promocionar al anunciante, pero que también genere interacción con el lector.

5. Dentro del análisis financiero se detectó que, con una cifra mínima por pago de publicidad, se logrará obtener una importante rentabilidad que permitirá inversión

para mejorar el producto, en especial aplicando técnicas de digitalización que faciliten la presentación de anunciantes y aporten en el vinculo con los lectores.

6. Las proyecciones indican que es un proyecto atractivo y garantizado, con una TIR de 1,79% al final del periodo. Brindando la oportunidad de análisis de la creación de otro tipo de productos.

7. Este estudio ha permitido despejar dudas acerca de la creación de un propio producto, ofreciendo a Visión comunicaciones, información validada para que pueda ganar mercado especializando su servicio y ofreciendo valor agregado a empresas participantes en cualquier producto editorial, apoyando sus propuestas en digital y físico cuando fuera necesario.

5.2 Recomendaciones

1. Continuar investigando acerca de contenido de valor de acuerdo con las preferencias del lector, que abarque información que no necesariamente se pueda encontrar en internet para generar valor en el lector y anunciante.

2. Crear información con acceso *Premium*, en donde se pueda generar contenido de valor que limite el acceso a suscriptores, existen empresas de comunicación que han aplicado esta técnica de un modo satisfactorio; se podría analizar esta probabilidad una vez que la revista haya ganado posicionamiento en el medio, es decir cuando existan al menos diez ediciones en circulación.

3. Generar propuestas de comercialización en categorías que permitan el acceso de pequeños comercios de los lugares visitados, de modo que se pueda crear opciones publicitarias a bajos costos y con beneficios reales para estas empresas, de este modo, se logrará convertir al proyecto en un promotor del turismo enfocado hacia todos los niveles.

4. Mantener los valores de auspicios por al menos las cinco primeras ediciones, a fin de que las empresas detecten también a este argumento como un beneficio por formar parte del producto editorial.

5. Crear opciones publicitarias en combos para que las empresas participen en más de tres ediciones, estableciendo presupuestos más bajos que por mantener a una empresa más tiempo se consiga asegurar financiamiento a mediano plazo.

6. Plantear presupuestos anuales de publicaciones y espacios mínimos que se requiere vender a fin de garantizar rentabilidad dentro de la empresa que permita sostener los procesos y recursos que serán necesarios dentro del posicionamiento de la empresa.

7. Conseguir alianzas que aporten con los procesos de la revista, en especial impresión y digitalización, es un punto importante ya que implican costos altos; una vez que la revista se haya posicionado esta será una valiosa estrategia para abaratar costos.

8. Utilizar innovadoras herramientas de internet y amparar los procesos digitales en plataformas que brindan facilidades y opciones que se convertirán en valor agregado para los anunciantes de la revista; aplicaciones como soporte de realidad aumentada sería un plus que las empresas aprovecharían y además representaría un punto muy importante a favor de la revista From frente a la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

Boddanski, T. (2012). *Análisis financiero.* Editorial Digital.

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing.* Naucalpán de Juárez: Pearson Educación.

Cadena de valor, r., & de servicios, M. (2008). *Palermos Business Review.* Obtenido de www.palermo.edu: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo, & Martínez. (2011). *Administración de empresas. Un enfoque teórico-práctico.* Madrid: Pearson.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica.* México, México: Grupo Editorial Patria.

Servicios, M. d. (2008). *Palermo.* Obtenido de www.palermo.edu: https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Martínez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Gehrke, M., Nelsy, L., Noboa, P., Olmos, D., & Pieper, O. (2016). *Panorama de los medios en Ecuador.* Germany: Deutsche Welle.

Palacio Lanos, L. (13 de mayo de 2016). *DigiMedios*. Obtenido de 2008/2017: https://digimedios.es/index.php/alertas/

Schnarch Kirberg, A. (2005). *Desarrollo de nuevos productos: cómo crear y lanzar con éxito nuevos productos y servicios al mercado.* México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva.* México: Grupo Editorial Patria.

Dos Santos, M. A. (2017). *Investigación de mercados: manual universitario.* España: Ediciones Díaz de Santos.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica.* México: Grupo Editorial Patria.

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor.

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 88.

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Paleromo Business Review*, 89.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica.* Azcapotzalco: Grupo Editorial Patria.

Supercom. (2018). *Supercom.* Obtenido de Supercom: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6ga1pkdJ5ucJ:www.supercom.gob.ec/images/d/ 2018/11/Medios-comunicacion-impresos-noviembre-2018.xlsx+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec

Polo Pujadas, M. (2016). *Creación y gestión de proyectos editoriales del diglo XXI. Del papel a la era digital.* La Mancha, Castilla, España: Ediciones de la Universidad Castilla.

Schnarch Kirberg, A. (2005). *Desarrollo de nuevos productos: cómo crear y lanzar con éxito nuevos productos y servicios al mercado.* México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Google forms. (2019). Obtenido de www.googleforms.com: https://docs.google.com/forms/d/1EKP0qYNY5MOrM5PFFBHoyWAmnszKRlvkScTf3S0v-D8/edit#responses

Superintendencias de Compañías. (2019). Obtenido de Supercom: http://www.supercom.gob.ec/es/

Coronel, G. (2015). *Estado de diarios, revistas y medios digitales de Ecuador.* Quito: Revista Pauta Geral.

Zambrano, M. D. (2019). *Monitoreo y análisis de medios de comunicación con aplicación de la metodología de semana compuesta.* Quito.

Eguaras, M. (2015). *Mariana Eguaras Consultoría editorial*. Obtenido de www.marianaeguaras.com: https://marianaeguaras.com/correccion-de-estilo-y-ortotipografica-diferencias/

Martínez, A. (2019). Servicios por procesos.

internacional, P. d. (2018). *servicios turismo.* Obtenido de Turismo en Cifras: https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/Perfiles/PerfilesDeTurismoInternacional.pdf

Turismo, M. d. (s.f.). *Perfiles de Turismo Internacional 2017.* Quito.