




AIU
Atlantic International University

Student Publications

AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto" A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de poder hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>.



AIU
Atlantic International University
www.aiu.edu

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY GUATEMALA
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS**



**PROYECTO PARA LANZAR AL MERCADO UNA REVISTA FORMATIVA PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA**

Maria de los Angeles Lemus Najarro

Guatemala, 25 de Junio de 2009.

ABSTRACT

El presente proyecto pretende estudiar y analizar la factibilidad de lanzar al mercado una revista con contenido formativo, financiada por la venta de espacios publicitarios a empresas medianas y grandes del sector privado en la Ciudad de Guatemala.

El estudio de mercado demuestra que la audiencia de lectores es de 40,000 personas, de las cuales el 95% lee revistas de negocios, siendo entonces 38,000 personas la audiencia potencial. Los consumidores para fines del proyecto son aquellas empresas que contratarán espacios publicitarios en la revista, siendo estas 1,850 empresas en la Ciudad de Guatemala.

Luego de estudiar la viabilidad del proyecto, se concluye que el mismo es técnica y financieramente viable, ya que la Tasa Interna de Retorno que ofrece (41%) excede la rentabilidad esperada por los accionistas (34%). Adicionalmente ofrece un Valor Presente Neto positivo de sus flujos de efectivo (Q56,459.38) y un período de recuperación de la inversión de 3.04 años.

Se concluye que el proyecto es viable dado que el mercado tiene el tamaño suficiente, da margen para absorber los crecimientos anuales esperados y su evaluación económica proporciona resultados positivos.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	7
INTRODUCCIÓN	7
1. CAPÍTULO II	9
2. INFORMACIÓN DEL PROYECTO	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2. Problema.....	11
2.2.1 Árbol de Problemas	11
2.2.2 Árbol de objetivos.....	12
2.2.3 Análisis de Opciones de Solución	13
2.3 Objetivos.....	14
2.3.1 Objetivo General.....	14
2.3.2 Objetivos Específicos	14
2.4 Justificación.....	15
2.5 Marco teórico conceptual:.....	16
2.5.1 Generalidades.....	16
2.5.2 Historia.....	17
2.5.3 Definición.....	18
2.6 Resumen del Capítulo	19
CAPÍTULO III.....	21
ESTUDIO DE MERCADO	21
3.1 El producto en el mercado	21
3.1.1 Definición del Producto:	22
3.1.2 Producto Principal y Subproductos	24
3.1.3 Producto Sustituto o Similares:	24
3.1.4 Productos complementarios	25
3.2 El área del Mercado.....	25
3.2.1 Población consumidora, actual y futura.....	25
3.2.2 Estructura de la población por grupos, edades y segmentos	27
3.2.3 Ingreso de la población, nivel actual y tasa de crecimiento.....	29
3.3 Investigación de mercado.....	30
3.3.1 Presentación de los resultados de las encuestas	30
3.3.2 Comportamiento de la demanda	35
3.3.2.1 Situación actual; series estadísticas básicas, estimación de la demanda actual, distribución espacial y tipología del consumidor	36
3.3.2.2 Características teóricas de la demanda	38
3.3.2.3 Situación futura de la demanda.....	39
3.3.3 Comportamiento de la oferta.....	39
3.3.3.1 Situación actual.....	40
3.3.3.2 Análisis de régimen de mercado.....	42
3.3.3.3 Situación futura de la oferta	42

3.3.4	Comportamiento de los precios	43
3.3.4.1	Análisis de las series históricas de precios.....	44
3.3.4.2	Estimación de la evolución futura de precios.....	45
3.3.4.3	Influencia prevista de los precios sobre la demanda	45
3.3.4.4	Márgenes de Comercialización.....	46
3.3.5	Análisis de Comercialización.....	47
3.3.5.1	Capacidad de competencia del proyecto	47
3.3.5.2	Oferta potencial del proyecto.....	48
3.4	Resumen del Capítulo.....	48
CAPÍTULO IV.....		49
ESTUDIO TÉCNICO		49
4.1	Tamaño	49
4.1.1	Capacidad del Proyecto	50
4.2	Macro Localización	51
4.3	Micro Localización	52
4.4	Proceso principal del proyecto.....	53
4.4.1	Identificación y descripción de las etapas del proceso	53
4.4.2	Proceso	54
4.4.3	Descripción de las instalaciones, equipo y personal	54
4.4.4	Análisis de la escala de producción	56
4.4.5	Calendario.....	57
4.5	Resumen del Capítulo.....	58
CAPÍTULO V.....		59
ESTUDIO ADMINISTRATIVO – LEGAL		59
5.1	Estructura Administrativo Legal	59
5.1.1	Marco Legal del Proyecto	60
5.1.2	Régimen Tributario.....	61
5.2	Planteamiento de organización técnico funcional	62
5.2.1	Estructura Administrativa.....	63
5.2.2	Descripción y perfil de puestos	64
5.3	Planteamiento del sistema general de control	67
5.4	Resumen	68
CAPÍTULO VI.....		69
ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL.....		69
6.1	Descripción de Impacto Ambiental	69
6.2	Plan de Higiene y Seguridad:	69
CAPÍTULO VII.....		70
ESTUDIO FINANCIERO.....		70
7.1	Análisis de Costos.....	71
7.1.1	Costo total de la inversión	71
7.1.2	Costo total de la operación	72
7.1.2.1	Costos unitarios básicos y su estructura.....	73
7.1.2.2	Gastos de Operación.....	74
7.1.3	Costos Fijos y Variables	74

7.2	Análisis de Ingresos.....	76
7.2.1	Venta de Productos	76
7.2.2	Otros Ingresos.....	79
7.2.3	Proyección de ingresos totales por año	79
7.3	Recursos Financieros para la inversión	79
7.3.1	Calendario para la Inversión	79
7.3.2	Necesidad de capital de trabajo	80
7.3.3	Estructura y fuentes de financiamiento	81
7.3.4	Programa de financiamiento externo requerido	81
7.4	Punto de equilibrio en unidades y valores	82
7.5	Estados Financieros proyectados	83
7.5.1	Flujo de efectivo proyectado	84
7.5.2	Estado de Resultados Proyectado	85
7.5.3	B alance General Proyectado	86
7.6	Evaluación Económica	87
7.6.1	Flujo Neto de Fondos Proyectados.....	87
7.6.2	Cálculo de TREMA, VPN, PRI Y TIR	88
7.6.3	Análisis de Sensibilidad.....	89
7.7	Resumen	92
	CONCLUSIONES.....	93
	RECOMENDACIONES	95
	BIBLIOGRAFIA	96



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Este proyecto busca estudiar y analizar la factibilidad de lanzar al mercado, un medio escrito que supla las necesidades de formación, información y actualización por parte de altos ejecutivos, empresarios y estudiantes en sus últimos años universitarios, que con el día a día y las largas jornadas de trabajo, dedican poco tiempo para actualizarse en distintas áreas profesionales. Esta revista pretende de alguna forma, apoyar a todos los lectores a seguir creciendo en conocimientos en pro de su trabajo, su empresa y por ende, de nuestra patria.

En la actualidad existen en la región medios escritos de información relacionados a la Economía, Finanzas, Industria, etc. los cuales desarrollan temas de interés, tanto nacional como internacional. Sin embargo, no existe en el mercado un medio escrito que provea a los ejecutivos y empresarios temas formativos relacionados con la Administración de las diferentes áreas de la empresa, como lo son Compras, Ventas, Merchandising, Recursos Humanos, Finanzas, Logística, etc.

[Mas Publicaciones](#) | [Sala de Prensa - Noticias](#) | [Testimonios](#) | [Página de Inicio](#)

Las jornadas de trabajo, cada día más largas y viajes de negocios de nuestro grupo objetivo, seguirán siendo una limitante que no permitirá inscribirse en cursos de actualización o seminarios que refresquen algunos de los conocimientos adquiridos en sus años universitarios, por lo que este producto estaría diseñado para llegar hasta los puntos de reunión de ejecutivos y empresarios.

Se ha identificado adicionalmente una falta de hábitos de lectura a todo nivel en la sociedad, lo cual se convierte en un obstáculo para el crecimiento profesional. Estas personas deben ser motivadas a aumentar sus conocimientos por medio de lecturas cortas, puntuales y lo suficientemente dinámicas para lograr conseguir el interés y cumplir con el objetivo principal, el cual es formarlos con temas de actualidad que colaborarán en su desempeño profesional.

Otro factor importante que motiva este estudio es el hecho que algunas empresas guatemaltecas son muy conservadoras al momento de asignar un monto al rubro de la capacitación de su equipo gerencial, el cual sin duda alguna y con el fin de garantizar un crecimiento sostenible en sus negocios, debe mantenerse actualizado e informado no solo en los temas globales, sino deben procurar buscar continuamente herramientas útiles y prácticas que les permitan lograr los objetivos trazados.

A continuación se analizarán los aspectos más relevantes desde el punto de vista de mercado, técnico, administrativo-legal y financiero.

El estudio de mercado brinda información acerca de la necesidad actual y futura del producto, cuantifica además el número de individuos y empresas que representan una demanda potencial. Adicionalmente se describe el producto, estiman los precios y determina los canales de distribución.

El Estudio Técnico aporta información cualitativa y cuantitativa respecto a los factores productivos con que se debe contar para la realización de este proyecto, así como la magnitud de los costos de inversión; recursos y previsiones.

El quinto capítulo, trata sobre la determinación de los aspectos organizacionales, los procedimientos administrativos, aspectos legales, laborales y fiscales.

Finalmente, con base en los estudios de mercado, técnico y administrativo-legal se establecen en el séptimo capítulo los recursos requeridos para la inversión, flujos de efectivo positivos y negativos a lo largo del horizonte de planeación, las formas de financiamiento para la operación y distribución de utilidades

1. CAPÍTULO II

2. INFORMACIÓN DEL PROYECTO

2.1 Antecedentes

Numerosos son los estudios que pueden consultarse en internet y diversas instituciones de gran prestigio que tratan sobre lo que las empresas más admiradas del mundo, realizan para sobresalir y ganarse un lugar destacado en sus respectivos mercados. Sin embargo, una de las inquietudes latentes de la comunidad ejecutiva centroamericana sigue siendo contar con información local, actualizada y útil para la toma de decisiones y que refleje, de la mejor manera posible, la situación que guardan las prácticas de gerencia en la región.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

El dinamismo de la vida empresarial, genera en los ejecutivos la necesidad inaplazable de permanecer atento a las nuevas tendencias mundiales del Management y en general de todo los temas relacionados que permitan adquirir nuevos conceptos gerenciales que contribuyan a un mejor desempeño en la gestión que realizan como responsables de una empresa o bien de un área o proceso en la organización.

Son muy importantes diversas líneas de actualización permanente en los ejecutivos, ya que sus competencias de éxito están asociadas a las funciones propias de su gestión, por ello se puede mencionar que los procesos de aprendizaje son permanentes y no terminan, ya que la curva del conocimiento no se detiene y por el contrario cada día se encuentran nuevos modelos conceptuales que sin duda llevan a continuar encontrando nuevas y mejores herramientas para el desarrollo de las actividades diarias.

Durante los últimos años en la región, han surgido una serie de revistas a nivel gerencial que ofrecen información de interés general para ejecutivos. Siendo la Revista Gerencia, la primera publicada en Guatemala en 1967, como iniciativa de la Asociación de Gerentes de Guatemala.

La publicación de revistas ha ido diversificándose, pero continúan teniendo como grupo objetivo, sectores específicos como ha sido el caso de la revista publicada por la Cámara de Industria de Guatemala, la cual como su nombre lo indica, está dirigida al sector Industrial de Guatemala y circula a nivel gerencial con poder de decisión y adquisición.

En Centroamérica han circulado revistas con un carácter periodístico-informativo, ya que analizan los hechos y acontecimientos que sacuden al istmo. De esta manera han surgido otra serie de revistas que proporcionan información general

de la situación actual desde el punto de vista específico de Economía, Finanzas, Negocios, entre otros.

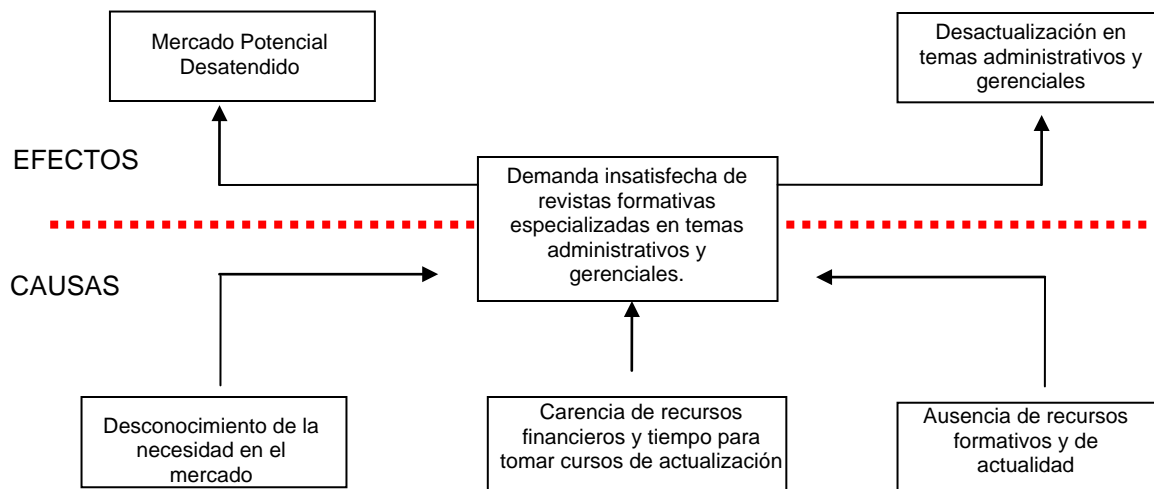
2.2. Problema

Existe en la actualidad una demanda insatisfecha de revistas formativas especializadas en temas administrativos y gerenciales. A pesar de que se puede encontrar en circulación revistas que incluyen entre sus textos temas administrativos, el concepto de dichas revistas gira alrededor de informar a su audiencia sobre temas de actualidad financiera y económica a nivel general que de alguna manera impactan en sus negocios; sin embargo, han dejado de lado la formación de los lectores.

2.2.1 Árbol de Problemas

El problema se define como una demanda insatisfecha de revistas formativas especializadas en temas administrativos y gerenciales, que se origina en el desconocimiento de la necesidad del mercado de un medio formativo, por los editores de las revistas que actualmente circulan en el país. Adicionalmente hay recursos financieros y tiempo limitados para tomar cursos de actualización, lo que unido a lo anterior ocasiona un mercado desatendido y desactualizado en temas relacionados a la administración y métodos gerenciales.

Relación Causa – Efecto



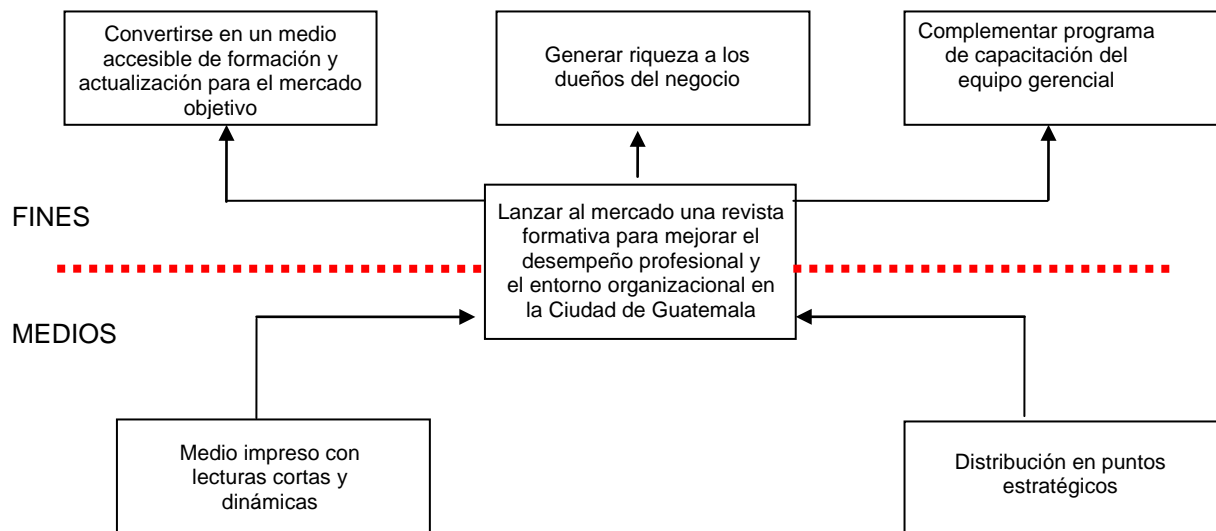
Gráfica 1

2.2.2 Árbol de objetivos

Luego de analizar el problema, se define como objetivo lanzar al mercado una revista formativa para mejorar el desempeño profesional y el entorno organizacional en la Ciudad de Guatemala. Los medios que se utilizarán es la edición y publicación de un medio impreso que ofrezca a los lectores temas de interés y actualidad en lecturas cortas y dinámicas, distribuyendo los ejemplares en sitios estratégicos y frecuentados por nuestro mercado meta.

Se pretende que la revista se convierta en un medio accesible de formación y actualización, completando los programas de capacitación del equipo gerencial en las empresas, sin perder de vista que debe generar riqueza a los dueños del negocio.

Relación Medios – Fines



Gráfica 2

2.2.3 Análisis de Opciones de Solución

Para el problema anterior se consideraron tres posibles soluciones:

- Programas de capacitación a empresas: No es una opción totalmente viable debido a las limitantes de tiempo de los ejecutivos y por otro lado, la falta de presupuesto asignado a este fin por parte de las empresas.
- Programas de Coaching a líderes de departamento: Nuevamente la limitante en ese tema es el tiempo tanto del superior como del subalterno, adicionalmente, en algunos casos se puede observar cierta renuencia por parte de los superiores a buscar el mejoramiento profesional de su equipo de trabajo.
- Cursos online: Aprovechando la tecnología con la que actualmente se cuenta, el optar por actualizaciones online es una buena

propuesta; sin embargo, esta opción vuelve a caer en el patrón de falta de tiempo y en algunos momentos falta de disciplina de las personas que participan en ellos.

- Revista formativa: Es un medio que los ejecutivos, Gerentes y empresarios aprovecharían para actualizarse en temas relacionados con su gestión, sin necesidad de pagar por su adquisición.

Luego de analizar las opciones anteriores, se concluye que la publicación de una revista formativa para ejecutivos y empresarios, satisface las necesidades actuales y permanentes de capacitación sin costo alguno, así mismo es un material que los mismos pueden aprovechar incluso durante sus horas de vuelo, permanencia en aeropuertos o en distintas salas de espera.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Establecer a nivel de pre-factibilidad, si el proyecto de lanzar al mercado una revista formativa para mejorar el desempeño profesional y el entorno organizacional en la Ciudad de Guatemala, con base en los estudios técnicos respectivos, es técnicamente viable y financieramente rentable.

2.3.2 Objetivos Específicos

2.3.2.1 Determinar la demanda insatisfecha presente en el mercado de medios impresos especializados a fin de definir la estrategia de participación en dicho mercado según la oferta, el precio y los canales de comercialización del mismo.

2.3.2.2 Establecer el tamaño, la localización y la capacidad técnica del proyecto para lanzar al mercado una revista formativa para mejorar el desempeño profesional y el entorno organizacional en la Ciudad de Guatemala, para satisfacer la demanda del producto incluyendo la descripción y organización del proceso de producción y operación del proyecto.

2.3.2.3 Identificar la estructura y el marco legal del proyecto, su estructura administrativa y la descripción y perfil de los puestos de trabajo que serán utilizados para la operación del proyecto.

2.3.2.4 Identificar el impacto que el presente proyecto pueda tener dentro del plan ambiental.

2.3.2.5 Evaluar la viabilidad del proyecto aplicando los métodos económicos y financieros generalmente aceptados y relacionados con la tasa interna de retorno, valor presente neto, el tiempo de recuperación de la inversión y el punto de equilibrio para establecer si es o no técnicamente viable y financieramente rentable el proyecto.

2.4 Justificación

Habiendo detectado la necesidad de un medio de formación para ejecutivos y empresarios, se pretende que esta revista brinde a sus lectores la oportunidad de crecer en conocimientos en pro de su trabajo, su empresa y nuestra nación.

En estudios realizados en Estados Unidos y Alemania, se mencionan entre las causas para el fracaso de un proyecto innovador, un análisis de

mercado incorrecto, deficiencias del producto y problemas tecnológicos, marketing insuficiente, evaluación incorrecta de recursos de la empresa, subestimación de la competencia, introducción inoportuna del producto en el mercado.¹

Partiendo de ello, se considera que el estudio que se realizará, dará los principales indicadores para poder llevar a cabo el proyecto de una forma exitosa.

La investigación de mercado que se realizará permitirá identificar las características, gustos, preferencias y ubicación del mercado meta, así como cuantificar la demanda potencial, precio al público y forma de distribución. Este estudio será además una herramienta que permitirá conocer cuales son los medios escritos que atienden el mercado objetivo actualmente. Los resultados obtenidos darán un marco de referencia para establecer las bases del proyecto y en función de ello realizar los estudios de viabilidad técnica.

Adicionalmente, deberá examinarse la conveniencia de comprometer los recursos financieros en el proyecto.

2.5 Marco teórico conceptual:

2.5.1 Generalidades

El desarrollo de habilidades gerenciales es un tema de permanente preocupación para los Presidentes de la Compañías, su afán por contar con el mejor recurso humano en los cargos de Dirección y la necesidad de contar con profesionales capaces de tomar decisiones acertadas que permitan la supervivencia del negocio hacen imprescindible generar

¹ Dr. Utz Dornberger en su conferencia "Investigación de Mercado", patrocinada por Innoways GmbH y Universität Leipzig. Cartagena, Septiembre 2002

procesos de formación y entrenamiento para los gerentes de las Compañías.

Es natural que las grandes empresas cuenten con centros de capacitación para su planta directiva, sin embargo, es preciso motivar, en estos tiempos de Tratados de Libre Comercio (TLC), a los Gerentes de pequeñas Compañías para que descubran la importancia e impacto de generar procesos de formación no sólo para ellos sino también para todos los colaboradores que desempeñan tareas de alta responsabilidad en los resultados de su negocio.

Ser Gerente, tal como lo anuncian los grandes teóricos y gurús de la administración moderna, es una competencia que no se adquiere por el sólo hecho de tener un cargo o de haber sido nombrado para el mismo.

Ser Gerente implica desarrollar habilidades que le permitan tener una visión estratégica del negocio, un manejo adecuado de los recursos que se le encomiendan y una conducción acertada del personal que tiene a cargo.

Hoy día se encuentran muchas alternativas orientadas a la integración de todas las dimensiones gerenciales, desde las ofertas que se hacen en las academias, pasando por programas internos de formación para ejecutivos, hasta coaching aplicado a las necesidades de cada uno de los directivos de las Compañías.

La presente investigación se desarrollará usando como referencia la planeación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias)

2.5.2 Historia

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la "Segunda Guerra Mundial", las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias, los Gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos, se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX, se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

2.5.3 Definición

Con la Planificación Estratégica, se busca concentrarse en sólo aquellos

objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración. Por ejemplo, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos". En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. De manera similar, James B. Quinn del Dartmouth College ha definido la estrategia como "un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa. La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dimensiones personal y organizacional se entretrejen en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones, las cuales influirán en las personas y viceversa.

2.6 Resumen del Capítulo

El dinamismo de la vida empresarial, genera en los ejecutivos la necesidad inaplazable de permanecer atento a las nuevas tendencias mundiales del Management y en general de todo los temas relacionados que permitan adquirir nuevos conceptos gerenciales que contribuyan a un mejor desempeño en la gestión que realizan como responsables de una empresa o bien de un área o proceso en la organización.

Son muy importantes diversas líneas de actualización permanente en los ejecutivos, ya que sus competencias de éxito están asociadas a las funciones propias de su gestión, por ello se puede mencionar que los procesos de aprendizaje son permanentes y no terminan ya que la curva del conocimiento no se detiene y por el contrario cada día se encuentran nuevos modelos conceptuales que sin duda llevan a continuar encontrando nuevas y mejores herramientas para el desarrollo de las actividades diarias.

Se pudo detectar que no existen revistas especializadas y formativas en temas administrativos y gerenciales para ejecutivos y empresarios, que ayuden a mejorar el desempeño profesional y el entorno organizacional.

Luego de analizar el problema, se concluye que el objetivo central es el lanzamiento de una revista formativa para mejorar el desempeño profesional y el entorno organizacional. Los objetivos específicos que se buscan alcanzar, es que la revista se convierta en un medio accesible de formación y actualización, completando los programas de capacitación del equipo gerencial en las empresas, sin perder de vista que debe generar riqueza a los dueños del negocio.

Habiendo analizado posibles soluciones al problema que se detectó, se puede concluir que la publicación de una revista formativa para ejecutivos y empresarios, satisface las necesidades actuales y permanentes de capacitación sin costo alguno, así mismo es un material que los mismos pueden aprovechar incluso durante sus horas de vuelo, permanencia en aeropuertos o en distintas salas de espera.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 El producto en el mercado

El resultado de este proyecto será una publicación periódica que contenga temas exclusivos e innovadores, dirigida a ejecutivos de la empresa privada, empresarios y emprendedores, así como a estudiantes universitarios de los últimos años de su carrera profesional.

En la actualidad existen en el mercado medios que brindan información a los lectores en temas sociales, políticos y económicos; sin embargo, no hay un medio que comparta temas que colaboren en la formación y actualización del grupo objetivo, y ellos a su vez contribuyan al desarrollo de sus organización y el país.

Las publicaciones incluirán un contenido dinámico sobre tácticas efectivas que mantendrán actualizados a los Gerentes Administrativos, Financieros, de mercadeo, recursos humanos, ventas y asistentes en general. También proporciona información fundamental complementaria para los futuros profesionales y empresarios del país, abordando temas para iniciar proyectos en forma personal y corporativa.

Los ejemplares de la revista, circularán gratuitamente en la Ciudad de Guatemala con los criterios establecidos para el mercado objetivo.

3.1.1 Definición del Producto:

El producto es una revista impresa, editada con la aportación de expertos en temas formativos de actualidad y generará ingresos como resultado de la venta de espacios publicitarios a empresas del sector privado.

Para mantener el interés de los lectores, la revista pretende mantener un equilibrio entre la cantidad de publicidad y temas abordados.

El contenido de la revista deberá clasificarse de acuerdo a las secciones que contendrá la revista, como sigue:

Los expertos responden

Espacio dedicado a tener una comunicación directa entre los lectores y los especialistas. Los lectores tendrán un espacio en donde podrán compartir información profesional y empresarial.

Para ser Gerente

Desarrollo del tema central, el enfoque es mostrar experiencias empresariales profesionales a través de entrevistas y reportajes investigativos especializados. Por medio de ejemplos vivenciales, profesionales, personales y de grupo, se buscará cultivar la mejora en la productividad empresarial, para que el lector sintetice y formule sus propias tácticas de ejecución.

Nuevas tendencias

El contenido podrá ser aplicado de manera práctica a las principales áreas profesionales. Se publicarán amplias investigaciones relacionadas con diversas disciplinas profesionales, con el objetivo de ser parte importante de la formación personal y la actualización de métodos y tendencias empresariales.

Tecnología

Más que mostrar las nuevas tendencias y desarrollos tecnológicos, es presentar de manera entendible, las diversas opciones que el mercado tecnológico ofrece en hardware y software para la mejora de la productividad empresarial y profesional.

Caja de herramientas

Su enfoque es brindar por medio de tutorías, el uso optimizado de técnicas viables para la mejora profesional personal.

Comenta

Comentarios sobre libros más leídos en el área de negocios.

Comparte

Sección de Relaciones Públicas que la revista brinda a las empresas para que den a conocer, nuevos productos o lanzamientos de sus Marcas.

Cuida su Salud

Sección dedicada a dar consejos y una guía práctica para que el Gerente pueda sentirse bien y lograr de esta forma sus objetivos en las mejores condiciones de salud.

En Armonía

En esta sección, la revista aborda el importante tema de la salud emocional, física y mental y sugiere lugares de esparcimiento para el Gerente y su familia.

3.1.2 Producto Principal y Subproductos

El producto principal es una revista formativa dirigida a empresarios y ejecutivos y venderá espacios publicitarios.

Entendiendo como subproducto, cualquier producto secundario o incidental, útil y comercializable, derivado de un proceso de manufactura, que no es producto primario. Bajo este concepto, no se considera que exista un subproducto comercializable.

3.1.3 Producto Sustituto o Similares:

Se pueden identificar como producto sustituto, las revistas electrónicas por suscripción, disponibles en Internet. Adicionalmente, se reconocen como

productos similares, todas aquellas publicaciones de revistas con contenidos informativos que incluyen temas gerenciales, las cuales circulan en el medio guatemalteco.

3.1.4 Productos complementarios

Los libros podrían en algún momento considerarse como un producto complementario por la riqueza de información que ofrecen; sin embargo, debido a que estamos en un mundo tan cambiante, lo que hace un año pudo haber sido un tema de actualidad hoy ya cae en la obsolescencia. Aunado al hecho de que en Guatemala el acceso a los libros es limitado a ciertos sectores debido a su alto costo y la falta del hábito de lectura.

3.2 El área del Mercado

La ubicación geográfica del mercado, se limita inicialmente a la Ciudad de Guatemala, dado que en esta área convergen tanto la audiencia, como las empresas que pautarán en la revista.

3.2.1 Población consumidora, actual y futura

Dada la naturaleza del negocio, es necesario hacer una diferenciación entre la población consumidora y la audiencia a la cual llegará el medio escrito. Entendiendo como población consumidora, las empresas que pautarán en la revista y como audiencia, el público al cual llegarán los ejemplares, siendo este último, los ejecutivos, Gerentes y empresarios de la Ciudad de Guatemala, hombres y mujeres con poder de decisión, capacidad de compra y en búsqueda de soluciones a necesidades de la empresa para las cuales laboran y/o propias.

El artículo publicado en El Periódico el 10 de Septiembre de 2008, titulado “Guatemala País de Pequeñas Empresas”, con base en El directorio que elaboró el Programa de Mejoramiento de las Estadísticas Económicas (PRONAME) en 2002, y actualizado en 2007 por el Banco de Guatemala, clasifica las empresas guatemaltecas en cuatro grupos: microempresas, pequeñas, medianas y grandes. Proporciona datos relevantes como el número de empresas registradas en la Ciudad de Guatemala y número de empleados con los que cuenta cada una de ellas. Según su clasificación el 90% de las empresas que operan en Guatemala (175,466) son microempresas que cuentan con uno a cinco empleados. El 7.8% (15,253) son pequeñas empresas de entre 6 y 19 empleados; un 2% (3,897) son medianas empresas que cuentan con entre 20 y 99 empleados; y el 0.3%, unas 604 compañías, son grandes empresas con más de 100 empleados.

De acuerdo con el Dinel 2007, unas 80,316 empresas, el 41.1%, se ubican en el departamento de Guatemala.

Esta información nos sirve como base para determinar el número de empresas que podrán considerarse para fines de este estudio como la población consumidora, es decir empresas a quienes se dirigirá la labor de venta de espacios publicitarios; así como para estimar la cantidad de Gerentes que leerán la revista en cada una de las empresas de los grupos clasificados anteriormente.

A continuación se presenta la distribución efectuada:

Clasificación	# de Empresas	%	41.1%	Promedio Gerentes por empresa	Mercado

Micro	175,476	89.9%	72,121	0.2	14,424
Pequeñas	15,253	7.8%	6,269	2.5	15,672
Medianas	3,897	2.0%	1,602	5	8,008
Grandes	604	0.3%	248	8	1,986
TOTAL	195,230	100%	80,240		40,091

Cuadro 1

Como se demostró en el cuadro anterior, la población en la Ciudad de Guatemala con el perfil de ejecutivos o empresarios es de 40,000 personas; si se considera que de acuerdo a los resultados de la encuesta el 95% leen revistas de negocios, se concluye que hay 38,000 lectores potenciales.

Tomando como referencia la información anterior, la población consumidora para este producto se localizará en las medianas y grandes empresas. Según el estudio presentado por PRONAME, existen en la Ciudad de Guatemala 1,602 empresas medianas y 248 grandes, totalizando 1,850 empresas que demandarían pautar en la revista.

3.2.2 Estructura de la población por grupos, edades y segmentos

Para fines del presente estudio de mercado, se definen dos grupos objetivos:

Empresas que pautarán en la revista (anunciantes)

Con base en los datos presentados en el punto 3.2.1, la revista desde el punto de vista de comercialización, se dirigirá a las empresas clasificadas como medianas y grandes, ya que designan presupuesto para publicidad y ofrecen productos de interés para los lectores.

Lectores de la revista:

La revista estará dirigida a un público objetivo NSE AB y C+, hombres y mujeres con poder de decisión, capacidad de compra y en búsqueda de soluciones a necesidades de la empresa para las cuales laboran y/o propias. Gerentes altos y medios, empresarios y estudiantes universitarios en los últimos años de su carrera profesional, quienes en la mayoría de los casos ya ocupan cargos ejecutivos.

La clasificación NSE utilizada según estudio de la AMAI ² es:

Nivel %		Guatemala %
AB	Alto	8
C+	Medio Alto	19
C/C-	Medio Bajo	20
D	Bajo	48
E	Marginal	5

Cuadro 2

En este estudio la AMAI clasificó los estratos sociales por país y en el caso de Centroamérica fue un índice definido de común acuerdo por el conjunto de empresas investigadoras de Guatemala, sobre una larga serie de variables y que se basan en un sistema de codificación; ingresos mensuales, educación del principal sostén del hogar, ocupación del principal sostén del hogar, tipo de vivienda, posesión de ocho bienes durables, servicio doméstico y posesión de automóvil.

Se considera además, el estudio presentado por la empresa Multivex, quienes con las mismas características que la AMAI, clasifican el mercado meta como: Nivel Alto AB y Nivel Medio-Alto C1.

² Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública AC.

3.2.3 Ingreso de la población, nivel actual y tasa de crecimiento

Tomando como base el estudio que ofrece la empresa Multivex, entre las características más relevantes y por clasificación NSE que definen a los lectores, se puede mencionar las siguientes:

Nivel Alto AB

Ingresos superiores a los a Q49.600 al mes, la mayoría son graduados universitarios, mucho de ellos con grados avanzados. Propietarios de sus fuentes de ingresos, dueños de comercios, industriales, fincas, agrícolas, ganaderas, empleados administrativos de alto nivel, etc. Vivienda propia y lujosa con más de seis habitaciones y jardín amplio en zonas y colonias residenciales. Disponen todos los bienes de confort (lavadora de ropa, estufa, refrigeradora, radio, televisión a color, aparatos eléctricos, cable o antena parabólica, dos o más). Servicio domestico, poseen más de dos automóviles de alto precio y de modelo reciente, pagados al contado (BMW, Mercedes Benz, etc.). Sus hijos en edad escolar o universitaria son educados en el extranjero en los mejores colegios y universidades del país. Frecuentemente viajan al extranjero.

Nivel Medio-Alto C1

Ingresos familiares oscilan en un promedio de Q23, 500 al mes, su nivel educacional supera los estudios secundarios completos y universitarios. Tienen un nivel de vida bastante holgado. Son ejecutivos de empresas privadas o públicas también pueden ser dueños de negocios medianos. Viven en sectores residenciales o en colonias, las casas poseen al menos cuatro habitaciones, pueden ser hechas a sus especificaciones. Disponen de la mayoría de los bienes de confort (estufas, refrigeradoras, radio, TV, aparatos eléctricos, etc.) 1 mínimo, servicio doméstico. Poseen uno o dos

vehículos de modelos no necesariamente recientes. La educación de sus hijos es muy importante y por eso realizan esfuerzos para que vayan a los mejores colegios y universidades del país. Viajan al exterior por lo menos una vez al año y frecuentemente al interior del país a lugares de descanso.

3.3 Investigación de mercado

La investigación de mercado se realizó para definir la situación actual en el mercado de las revistas, evaluando sus características, precios y formas de distribución, lo cual permite tomar decisiones para establecer la empresa y comercializar el producto.

Para determinar el mercado potencial, se utilizó como referencia las estadísticas que elaboró el Programa de Mejoramiento de las Estadísticas Económicas (PRONAME) en 2002, y actualizado en 2007 por el Banco de Guatemala.

3.3.1 Presentación de los resultados de las encuestas

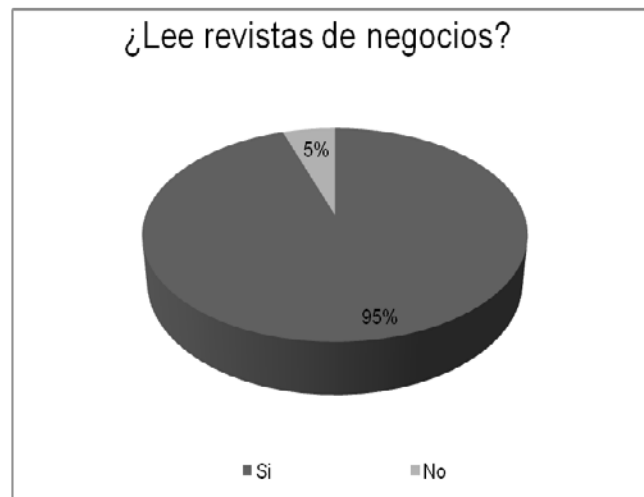
Para determinar la demanda de la revista, se aplicaron encuestas³ circuladas vía correo electrónico a ejecutivos y empresarios registrados en las bases de datos de las cámaras y asociaciones empresariales. El tamaño de la muestra fue de 76 personas, considerando un nivel de confianza de 95% y un error permitido de 5%.⁴

³ Ver anexo 1

⁴
$$\frac{(4 \times 0.95 \times 0.05) * 40,000}{0.0025 * (40,000 - 1) + (4 \times 0.95 \times 0.05)}$$

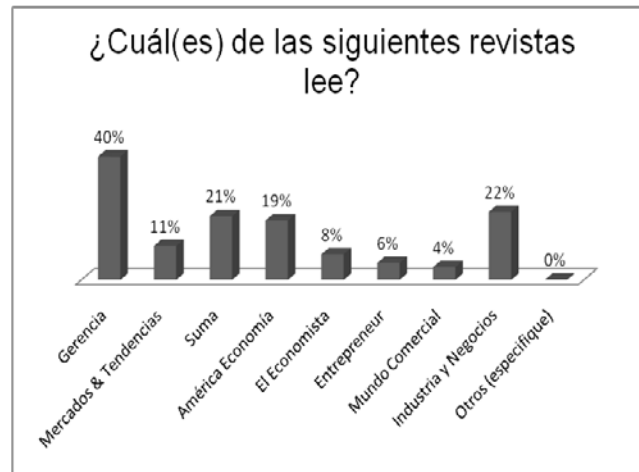
La encuesta buscaba recopilar datos como, porcentaje de personas que leen actualmente revistas informativas, forma de adquirirlas (suscripción) y precio. Otro de los objetivos de la encuesta, fue conocer cuáles eran los lugares más frecuentados por nuestro mercado meta, lo cual permitirá definir en qué áreas puede ser distribuida o colocada nuestra revista, si resultara ser factible el lanzamiento de la misma. Se encuestó además, sobre las preferencias de los consumidores en cuanto a temas formativos y qué tipo de publicidad estarían interesados en conocer por medio de la revista.

Se grafica a continuación los resultados obtenidos luego de circular las encuestas:



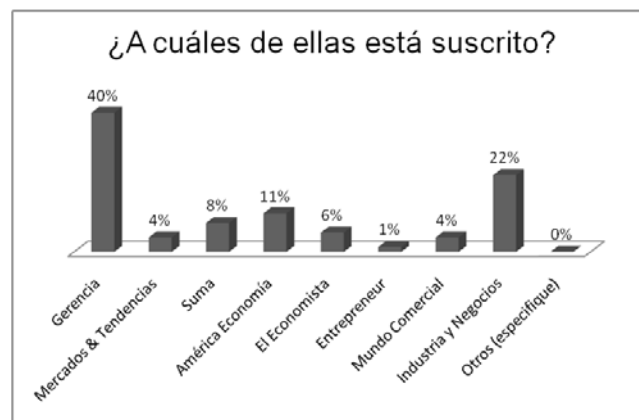
Gráfica 3

En la gráfica 3, puede observarse que el 95% de los encuestados, lee revistas de negocios, lo que indica que la revista sería aceptada y leída por 38,000 personas tomando como base una población de 40,000.



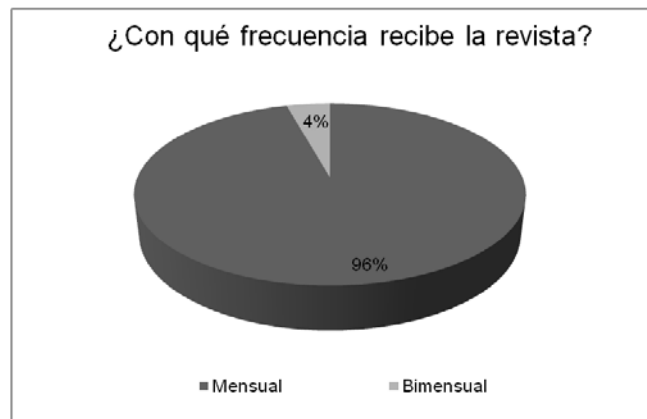
Gráfica 4

En la gráfica 4, se puede observar las revistas que el 95% de las personas encuestadas leen con más frecuencia, siendo estas Gerencia (40%), Industria y Negocios (22%), Suma (21%) y América Economía (19%).



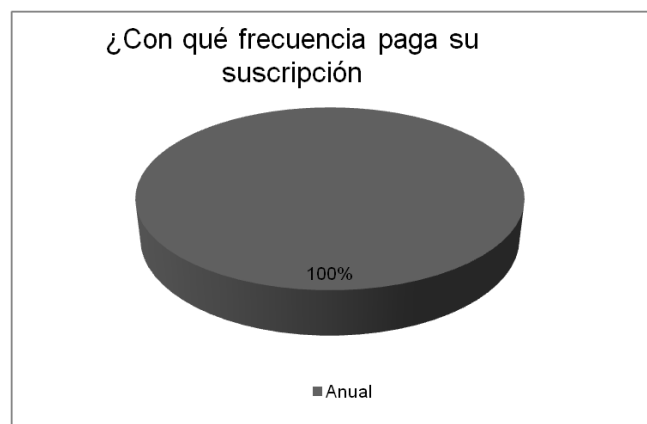
Gráfica 5

La Gráfica 5 muestra las revistas adquiridas por suscripción, en donde destacan Gerencia (40%), Industria y Negocios (22%) y América Economía (11%).



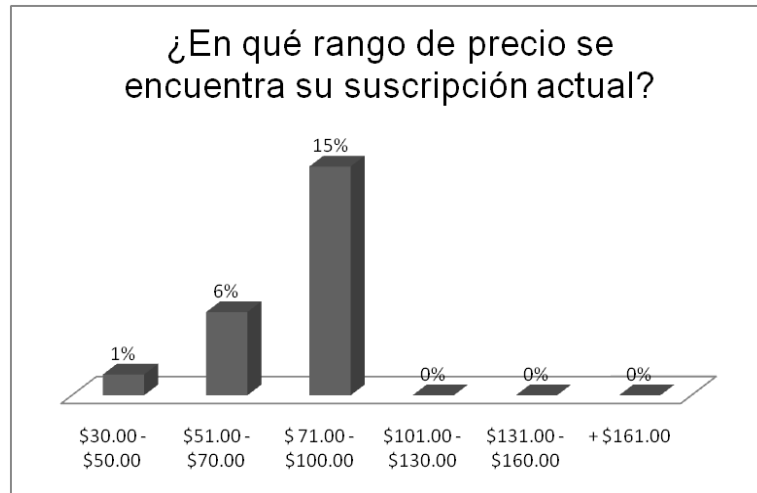
Gráfica 6

La frecuencia con la que son recibidas las revistas, es 96% mensualmente y un 4% la recibe cada dos meses. Esto indica que siete revistas son editadas mensualmente, mientras una de ellas se edita cada dos meses.



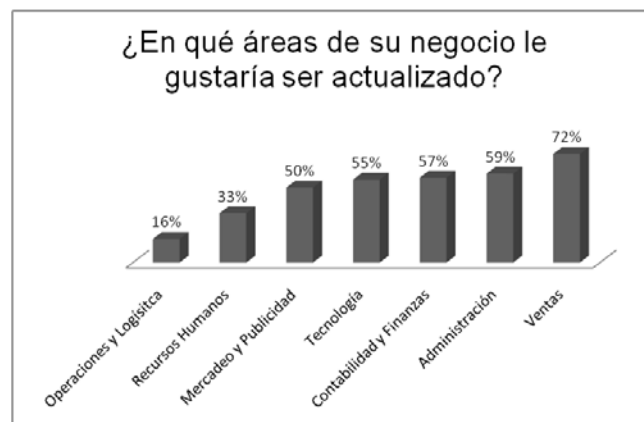
Gráfica 7

El 100% (76) de los lectores paga la suscripción a sus revistas en forma anual.



Gráfica 8

La gráfica 8 muestra los rangos de precios de las suscripciones anuales de las revistas sujetas de estudio, mostrando que el 15% se encuentran en un rango de \$71.00 a \$100.00, el 6% van de \$51.00 a \$70.00 y solamente el 1% en un rango de \$30.00 a \$50.00 por suscripción.



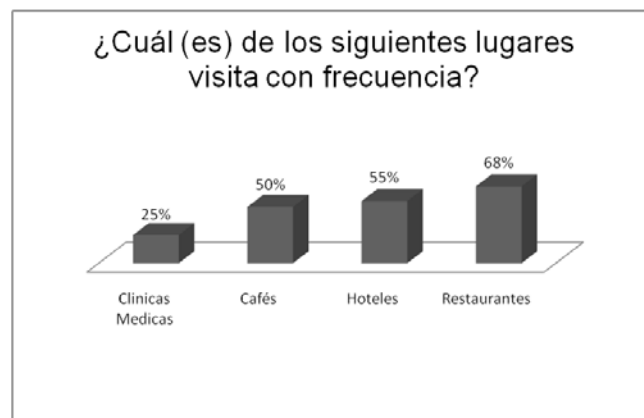
Gráfica 9

La Gráfica 9 indica que la muestra de 76 personas encuestadas les gustaría ser actualizadas en temas administrativos relacionados con Ventas (72%), Administración (59%) y Finanzas (57%).



Gráfica 10

En la Gráfica 10, se muestra el tipo de productos o servicios que le interesaría conocer a los encuestados. Tecnología ocupa el primer lugar con un 68%, al 66% le interesa estar informado en Líneas aéreas y Turismo y al 62% en temas relacionados con salud.



Gráfica 11

Se observa en la Gráfica 11 los lugares más frecuentados por el grupo encuestado. El 68% frecuenta restaurantes, 55% hoteles y 50% cafés.

3.3.2 Comportamiento de la demanda

A través de la investigación de mercados, se determinó que en la Ciudad de Guatemala circulan actualmente revistas que mantienen a su público

informado de la situación económica, financiera y tendencias del mercado mundial. Sin embargo, no existe una revista en circulación con un enfoque totalmente formativo.

Como se demostró en la sección 3.2.1, la población en la Ciudad de Guatemala, con el perfil de ejecutivos o empresarios es de 40,000 personas; si se considera que de acuerdo a los resultados de la encuesta el 95% leen revistas de negocios, se concluye que hay 38,000 lectores potenciales.

Tomando como referencia la información anterior, la población consumidora para este producto se localizará en las medianas y grandes empresas. Según el estudio presentado por PRONAME, existen en la Ciudad de Guatemala 1,602 empresas medianas y 248 grandes, totalizando 1,850 empresas que demandarían pautar en la revista.

3.3.2.1 Situación actual; series estadísticas básicas, estimación de la demanda actual, distribución espacial y tipología del consumidor

Según la información proporcionada anteriormente, los demandantes y audiencia están localizados en la Ciudad de Guatemala. Actualmente circulan en Guatemala ocho revistas informativas.

Considerando que el 95% de personas encuestadas leen revistas de negocios y que la revista estará dirigida al mismo grupo de lectores, se estima que 38,000 personas podrían leer la revista.

Si se aplica el mismo concepto al mercado consumidor, se diría entonces que los demandantes de pautas publicitarias serían 1,850 empresas, las

cuales se ubican en los segmentos de medianas y grandes empresas de la Ciudad de Guatemala.



Gráfica 12

La tipología de la audiencia de la revista, son hombres y mujeres con poder de decisión, capacidad de compra y en búsqueda de soluciones a necesidades de la empresa para las cuales laboran o bien son propias, Gerentes altos y medios, empresarios y estudiantes universitarios en los últimos años de su carrera profesional, quienes en la mayoría de los casos ya ocupan cargos ejecutivos, y se encuentran afiliados a Cámaras y Asociaciones.

Nuestro mercado objetivo, frecuenta socialmente y por negocios, restaurantes, cafés y hoteles, lugares en los cuales se distribuirán ejemplares de cortesía.

Adicionalmente, la cantidad de lectores promedio por revista es de 4.5 personas, según reporta la Revista Summa en su página web⁵.

⁵ <http://revistasumma.com/summamediakit/circulacion.htm>

En cuanto a la tipología del consumidor, son empresas clasificadas como medianas, las cuales cuentan con un número entre 20 y 99 empleados y grandes empresas, que cuentan con más de 100 empleados. En ambos casos, empresas con presupuestos destinados a publicidad o relaciones públicas, según sea el caso y giro de negocio de cada una de ellas.

Las empresas que pautarán en la revista, deberán ofrecer productos o servicios dirigidos al segmento de mercado al cual pertenece la audiencia.

3.3.2.2 Características teóricas de la demanda

El mercado potencial definido es de 38,000 personas, se iniciará con una edición que cubre el 13% (5000 ejemplares) del mismo, y la proyección es incrementar las ventas de espacios publicitarios en 20% anual, aumentando el número de páginas de la revista manteniendo la relación publicidad-contenido 30%-70%.

Se estima que se tendrá un crecimiento anual del 20% de la venta de espacios publicitarios. Debido a que el máximo de capacidad de empresas que pudiera pautar mensualmente con la revista en el primer año es de 20, para mantener la relación publicidad-contenido; esto representa el 1.08% de todas las empresas medianas y grandes que son nuestros clientes potenciales. Por lo que se estima que el mercado es capaz de absorber ese crecimiento, especialmente porque el producto es diferenciado y no hay otra alternativa igual en el mercado.

Se pretende tener un monitoreo constante del comportamiento del mercado para conocer su crecimiento anual en lectores y en clientes (empresas que pautan en la revista), por lo que deberá crecer también su tamaño en páginas y en número de ejemplares para poder cubrir el público que esperan nuestros anunciantes.

3.3.2.3 Situación futura de la demanda

Dentro de los factores que favorecen el crecimiento de la demanda, se pueden mencionar los siguientes:

- a. Primera revista formativa a nivel ejecutivo que circula en Guatemala sin afiliación a ninguna asociación o cámara, elemento que constituye un factor de ventaja competitiva que debe aprovecharse.
- b. En la medida que la revista va posicionándose en el mercado, irá adquiriendo reconocimiento y prestigio, siendo este un elemento para afianzarse en el mismo.

Entre los factores desfavorecedores, dado que competirían con la revista, se encuentran los siguientes:

- a. Productos sustitutos: Las revistas electrónicas por suscripción, disponibles en INTERNET, quienes a su vez se reconocen como complementarios todas aquellas publicaciones de revistas con temas informativos que incluyen temas gerenciales, las cuales circulan en el medio guatemalteco.
- b. Los libros podrían en algún momento considerarse como un producto complementario por la riqueza de información que ofrecen; sin embargo, debido a que estamos en un mundo tan cambiante, lo que hace un año, pudo haber sido un tema de actualidad, hoy ya cae en la obsolescencia.

3.3.3 Comportamiento de la oferta

En el mercado existen actualmente ocho revistas informativas, dos de circulación local y cinco de circulación regional entre Centroamérica, México y Miami, una de circulación a nivel latinoamericano.

Es importante señalar que una de las revistas que circulan en Centroamérica, tiene artículos de carácter formativo a nivel gerencial; sin embargo, su cobertura se encuentra limitada a sus afiliados y su forma de evaluar pautas comerciales condiciona al anunciante a no pautar en otro tipo de revistas.

3.3.3.1 Situación actual

Se investigó sobre las ocho revistas que actualmente circulan y se determinó con base en los resultados de las encuestas, que las revistas informativas con mayor aceptación en Guatemala y adquiridas por suscripción son: Gerencia, América Economía, Summa e Industria y Negocios, las cuales en su mayoría son publicadas mensualmente.

A continuación se detalla información relevante de las revistas de mayor circulación en Guatemala.

Revista	Circulación	Frecuencia	Características	No. Ejemplares	Distribución	Suscripción Anual
Gerencia	Centroamérica	Mensual		8,000	Agremiados	
Mercados & Tendencias	Centroamérica y Miami	Mensual	Contenido periodístico y de investigación	11,000	Suscripción, Punto de Venta, Tarjetahabientes Aval	\$ 73.00
Summa	Centroamérica	Mensual	Contenido periodístico	10,400	Suscripción, tarjetahabientes Credomatic, Hoteles, Taca, Copa	
América Economía	América Latina	Quincenal excepto Ene, Feb, Jul (mensual)	Contenido periodístico e investigación	1,000	Suscripción, Líneas aéreas, hoteles y eventos	\$ 73.00

El Economista Regional	Centroamérica	Mensual	Enfoque netamente económico	8,000	Suscripción, Clientes Platino BAC, Credomatic CA, Clase Ejecutiva en hoteles TACA	\$ 60.00
Entrepreneur	Centroamérica Mexico	Mensual	Emprendedores e inversionistas	11,000	Suscripción y Puestos de revistas.	\$ 48.00
Mundo Comercial	Guatemala	Bimensual	Contenido comercial regional	8,000	Afiliados CCG	
Industria y Negocios	Guatemala	Mensual	Alto porcentaje de información económica y enfoque industrial	8,000	Asociados, embajadas, hoteles,	

Cuadro 3

Se puede observar en el cuadro anterior, el total de ejemplares impresos por cada revista; sin embargo, no se logró ubicar información pública o una institución en Guatemala que consolide y estudie los datos de participación de mercado de este tipo de revistas.

Se presenta a continuación la tabla de precios con los cuales la revista, de resultar viable, se lanzaría al mercado:

LISTADO DE PRECIOS (Q.)

ESPACIO	Precio por varias publicaciones Precio por un número máximo de:		
	1	3	6
Portada	16,896.00	16,727.04	16,558.08
Portada interior	10,560.00	10,454.40	10,348.80
Portada interior doble	14,850.00	14,701.50	14,553.00
Contraportada	12,705.00	12,577.95	12,450.90
Contraportada interior	10,560.00	10,454.40	10,348.80
Contraportada interior doble	13,827.00	13,688.73	13,550.46
Páginas preferenciales 3 a 14	9,450.00	9,355.50	9,261.00
Páginas interiores 15 en adelante	7,800.00	7,722.00	7,644.00
½ página vertical	2,550.00	2,524.50	2,499.00
Belly Band	4,050.00	0.00	0.00

Descuentos	
Por 3 ediciones	1%
Por 6 ediciones	2%

Cuadro 4

Los precios de los espacios publicitarios de las revistas que actualmente circulan en el país, comparados con los que la revista propone, se detallan a continuación

ESPACIO	Revista Proyecto (Q)	Revista Summa (Q)	Revista Mercados y Tendencias (Q)
Portada	16,896.00		
Portada interior	10,560.00		
Portada interior doble	14,850.00		
Contraportada	12,705.00	64,000.00	
Contraportada interior	10,560.00	48,000.00	
Contraportada interior doble	13,827.00		
Páginas preferenciales 3 a 14	9,450.00	20,000.00	9,600.00
Páginas interiores 15 en adelante	7,800.00	20,000.00	9,600.00
½ página vertical	2,550.00	10,400.00	6,400.00

Cuadro 5

3.3.3.2 Análisis de régimen de mercado

La publicidad en revistas está afecta al pago de 0.5% por concepto de timbre de prensa, el cual se cancela al Instituto de Previsión Social del Periodista, además de estar sujeto a la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). En el mercado de revistas empresariales o de negocios, el área formativa no se ha explotado en todo su potencial. Sí existen publicaciones dirigidas al mismo grupo objetivo, las cuales informan sobre temas de actualidad vistos desde un punto de vista económico y de investigación sin llegar a desarrollar temas de carácter formativo.

3.3.3.3 Situación futura de la oferta

Las únicas revistas que se editan en Guatemala son “Gerencia”, “Mundo Comercial e Industria” y “Negocios”, las cuales por pertenecer a cámaras específicas limitan su circulación y pautas a sus afiliados. De las otras revistas mencionadas que circulan a nivel regional, la información disponible respecto a capacidad instalada, planes y proyectos, incremento de participación en el mercado, son considerados de carácter confidencial.

En el mercado guatemalteco se ha observado que las revistas editadas localmente, han disminuido la calidad de la presentación de sus ejemplares, pudiendo mencionar entre otros, cambio de empastado de lomo a engrapado (debido a la disminución de páginas impresas) y la calidad del papel.

Adicionalmente, factores económicos mundiales están llevando a muchas empresas a optimizar sus presupuestos de publicidad, haciéndolos más eficientes para llegar a la audiencia objetivo.

3.3.4 Comportamiento de los precios

Las empresas que se dedican a la publicación de revistas, tienen dos principales fuentes de ingresos:

- a) Suscripciones
- b) Espacios publicitarios para empresas

La revista en proyecto sin embargo, no venderá suscripciones. Se investigaron los precios de las suscripciones anuales de algunas revistas, los cuales oscilan entre \$48.00 y \$73.00. Estos valores se encuentran dentro de los rangos señalados por los encuestados en relación a la adquisición de suscripciones. Adicionalmente, se logró identificar que algunas revistas, especialmente aquellas que pertenecen a ciertas

asociaciones y gremiales, son distribuidas gratuitamente a sus empresas afiliadas, y otras, a tarjetahabientes de cierto nivel.

En relación a la venta de espacios publicitarios, el 100% de empresas establecen sus precios de venta de acuerdo al espacio que las empresas desean (portadas, contraportadas, interiores, entre otras). De la misma manera, el precio varía dependiendo de la porción de la página que el cliente desee adquirir (página completa, media página, ½ página vertical, etc.)

3.3.4.1 Análisis de las series históricas de precios

La información de la variación en precios del año 2008-2009 por espacios publicitarios de dos de las revistas analizadas es:

Espacio	REVISTA SUMA			MERCADOS Y TENDENCIAS		
	2008	2009	Variación	2008	2009	Variación
	\$	\$	%	\$	\$	%
Página Completa	1500	2500	67%	1200	1200	0%
½ página vertical	875	1300	49%	800	800	0%
Contraportada	4500	8000	78%	4500	4500	0%
Reverso Contraportada	3500	6000	71%	--	--	--
Desplegable de portada	4500	10000	122%	--	--	--

Cuadro 6

3.3.4.2 Estimación de la evolución futura de precios

Debido a los cambios en la economía que ha habido en el último año, muchas empresas optarán por hacer un mejor uso de sus presupuestos de publicidad, como se mencionó anteriormente, esto en consecuencia, impactará indudablemente de tal manera, que disminuirá el número de pautas publicitarias en medios escritos, lo que forzará a las revistas a incrementar sus precios para permanecer en el mercado.

Puede observarse en el cuadro No. tres, la revista Summa ya ha variado considerablemente sus precios en un 70% aproximadamente.

Otro de los aspectos que se ha podido determinar durante la investigación, es que la cantidad de ejemplares que circuló a nivel centroamericano en el año 2008 fue redistribuido en el año 2009, aún cuando se conserva el mismo tiraje anual.

Adicional a las condiciones de mercado que se avizoran, debe además considerarse un incremento por inflación de 9.08%, estimado de acuerdo a la base proporcionada por el Banco de Guatemala⁶.

3.3.4.3 Influencia prevista de los precios sobre la demanda

Por el lado del consumo de la revista, el nivel de demanda de la misma, no está sujeta al precio por ejemplar ya que la distribución será gratuita.

⁶ Inflación total. Ritmo inflacionario. Años 1996-2009 porcentajes

En cuanto a las tarifas por pautas publicitarias, se ajustarán al ritmo inflacionario, condiciones de mercado y el impacto en la materia prima de las impresiones.

3.3.4.4 Márgenes de Comercialización

Siendo la venta de espacios publicitarios la única fuente de ingreso para este proyecto, todos los esfuerzos de ventas estarán enfocados hacia ella.

El margen de comercialización que se estima es de 48.64% para el primer año.

Publicación	Precio por Hoja (Q.)	Costo por Hoja (Q.)	Margen por Hoja (Q.)	%
Portada	16,896.00	5,100.00	11,796.00	70%
Portada interior	10,560.00	5,100.00	5,460.00	52%
Páginas preferenciales 3 a 14 (4)	9,450.00	5,100.00	4,350.00	46%
Páginas interiores 15 en adelante (2)	7,800.00	5,100.00	2,700.00	35%
Contraportada Interior	10,560.00	5,100.00	5,460.00	52%
Contraportada	12,705.00	5,100.00	7,605.00	60%
	104,121.00	51,000.00	53,121.00	48.64%

Cuadro 7

El margen que se tiene establecido para pago de comisiones a vendedores freelance de la revista, será de 10%.

Cuando las ventas de espacios publicitarios se realizan a las empresas a través de la sugerencia de una agencia publicitaria, se deberá considerar un 15%⁷ de comisión para la agencia y 5% para el vendedor de la revista.

⁷ Promedio en la Industria

Se considera la opción de incorporar los servicios de vendedores freelance debido a que esto representa un menor costo de operación para la empresa.

3.3.5 Análisis de Comercialización

Se proyecta comercializar los espacios publicitarios a empresas cuyos mercados coincidan con nuestro grupo de lectores objetivo, se llegará a ellas a través de venta directa y de agencias publicitarias.

Para estimular la demanda, se colocarán cierto número de ejemplares de cortesía en cafés, restaurantes y hoteles, los cuales son los lugares más frecuentados por nuestra población objetivo de acuerdo a los resultados de las encuestas. Aprovechando la oportunidad se negociarán alianzas estratégicas con estas empresas que podrían, según el tipo de negocio, ofrecerse un canje de publicidad en la revista por espacios preferenciales dentro de sus locales.

La política de venta para los espacios publicitarios será de pago 100% contra publicación de la revista, siendo esto la práctica regular en el mercado.

3.3.5.1 Capacidad de competencia del proyecto

Se considera una ventaja competitiva, la distribución gratuita de los ejemplares en los lugares frecuentados por el mercado meta y el correo directo de acuerdo a la base de datos existente, ya que esto hace que la atención al mercado objetivo, no dependa del poder adquisitivo del lector.

Siendo este proyecto un medio independiente, es decir sin ningún tipo de pertenencia a una asociación o cámara, atenderá el mercado no afiliado a las mismas; permitiendo un radio de acción amplio que no limitará la venta de espacios publicitarios ni la distribución de los ejemplares.

3.3.5.2 Oferta potencial del proyecto

Dadas las circunstancias económicas actuales y que es un medio netamente formativo, el crecimiento del medio dependerá del nivel de aceptación tanto de los lectores como de los anunciantes.

El nivel de rentabilidad, será el que indicará en qué momento puede lanzarse el producto a nivel centroamericano.

3.4 Resumen del Capítulo

El estudio de mercado se realizó para definir la situación actual de mercado, evaluando sus características, precios y formas de distribución, lo cual permite tomar decisiones para establecer la empresa y comercializar el producto.

La revista estará dirigida a un público objetivo NSE AB y C+, hombres y mujeres con poder de decisión, capacidad de compra y en búsqueda de soluciones a necesidades de la empresa para las cuales laboran o bien, son propias. Gerentes altos y medios, empresarios y estudiantes universitarios en los últimos años de su carrera profesional, quienes en la mayoría de los casos ya ocupan cargos ejecutivos.

El estudio de mercado fue realizado para obtener datos como características actuales de oferta y demanda del producto, niveles de precios, gustos y preferencias de los lectores en cuanto a temas de interés y lugares frecuentados.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

La empresa en proyecto venderá espacios publicitarios y distribuirá los ejemplares de las revistas, por lo que el giro de la misma será netamente comercial y no involucra ningún proceso productivo.

Debido a lo anterior, el estudio técnico del proyecto girará alrededor del diseño y diagramación de la revista y no de la producción de los ejemplares, ya que la producción de estos se hará por medio de la contratación de servicios de diseño y litografía con terceros.

4.1 Tamaño

Se iniciará el proyecto con el objetivo de colocar 5,000 ejemplares equivalente a 10 páginas publicitarias por ejemplar en el primer año. Dichos ejemplares llegarán a los lectores de la base de datos disponible, tomando la decisión de incorporar como equipo de ventas a cuatro personas trabajando como comisionistas independientes (vendedores free-lance), quienes devengarán una comisión por espacio publicitario vendido.

Los ejemplares de la revista serán distribuidos y colocados como cortesía en restaurantes, cafés, salas de espera y otros lugares que se identifique sean visitados por nuestro mercado objetivo.

El hecho de que la revista sea impresa a través de una compañía independiente, no hace necesaria la existencia de instalaciones físicas para producción; sin embargo, si se considera importante contar con una oficina administrativa como centro de operaciones de la revista. Dicha oficina se rentará y el área que se considera adecuada es de 70 m².

4.1.1 Capacidad del Proyecto

La revista hará un tiraje de 5,000 ejemplares, para el primer año, cada publicación deberá constar de 32 páginas, con un 70% de contenido formativo y 30% de publicidad.

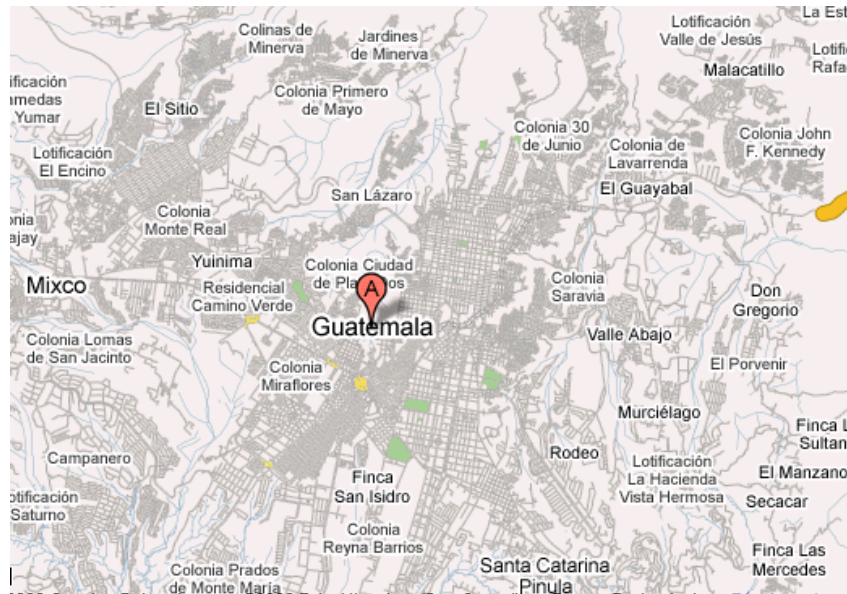
Se comercializarán y publicarán los espacios publicitarios de acuerdo a lo que se indica en el siguiente gráfico:



Gráfica 13

4.2 Macro Localización

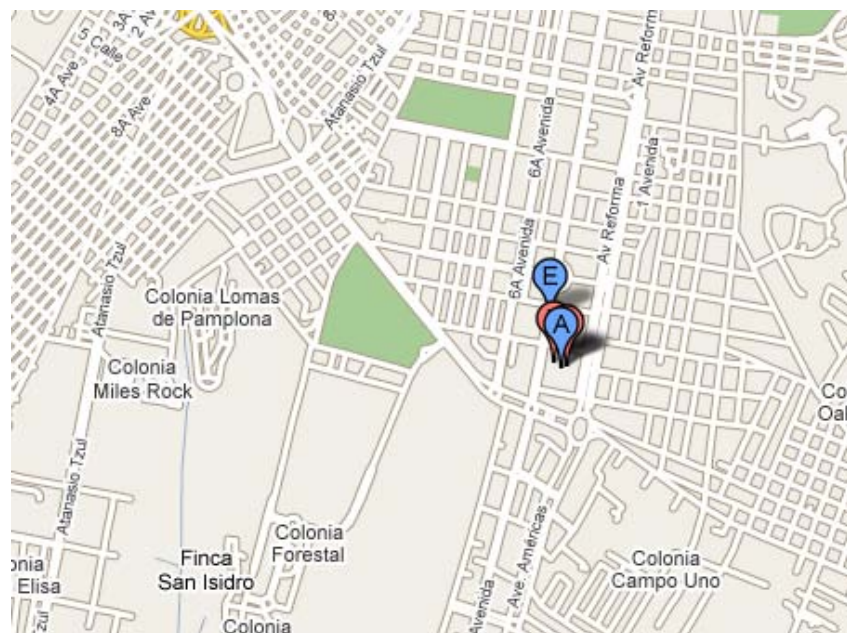
Debido a que la revista se distribuirá en la Ciudad de Guatemala, las oficinas estarán localizadas en el mismo lugar.



Gráfica 14

4.3 Micro Localización

Las oficinas estarán ubicadas en la 14 Calle 6-35, zona 9, considerando este sector como cercano al área de operación del mercado objetivo.



Gráfica 15

4.4 Proceso principal del proyecto

El proceso consta de cinco etapas:

3. Creación del concepto
4. Comercialización
5. Edición
6. Impresión
7. Distribución

4.4.1 Identificación y descripción de las etapas del proceso

Etapa 1: La creación del concepto se realizará por el Consejo Editorial junto con el Director y Editor General, en reunión programada estudiarán y analizarán los temas recomendados para el próximo número de la revista. (Semana 1)

Etapa 2: La comercialización de la revista incluye actividades como la coordinación por parte del equipo de ventas con sus clientes, presentaciones, en otras palabras el proceso de la negociación con el cliente. (Semana 2 – 4)

Etapa 3: La edición de la revista se realizará por el Diseñador Gráfico, Fotógrafo y el Redactor, bajo la supervisión del Director y Editor General, comercializada y producida de acuerdo al siguiente especificaciones: (Semana 5)

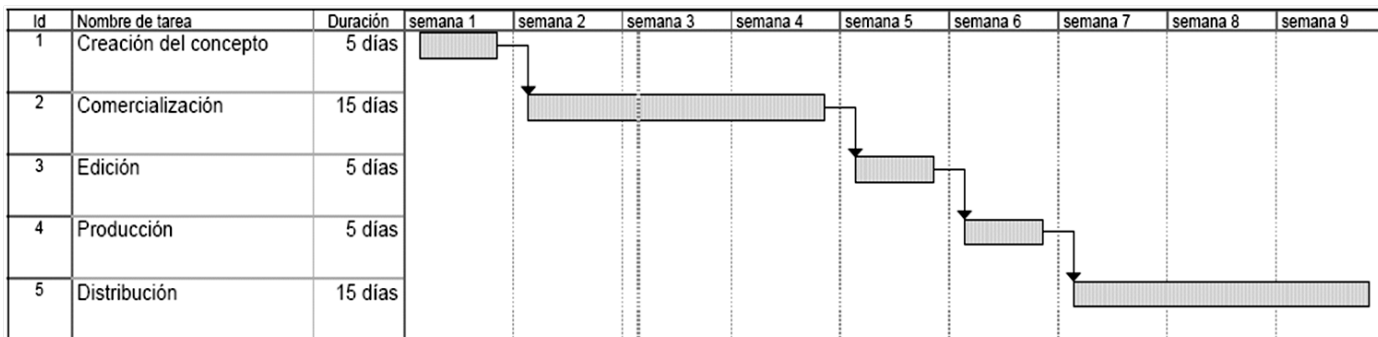
Etapa 4: La producción se llevará a cabo por una litografía contratada y el Director y Editor General se encargará de que la producción se realice

dentro de este período de tiempo y de acuerdo a las siguientes especificaciones: (Semana 6)

- Impresión offset plana, de origen digital directamente a placa.
- 32 páginas con impresión full color.
- Portadas y contraportadas en papel couché mate 80 gramos, con aplicación UV mate.
- Páginas interiores en papel couché mate 80 gramos.
- Revista Engrapada.

Etapa 5: La empresa de correo contratada, distribuirá los ejemplares según la base de datos proporcionada para la revista. (Semana 7-9)

4.4.2 Proceso



Gráfica 16

4.4.3 Descripción de las instalaciones, equipo y personal

La estructura organizacional requerirá:

- a) Director y Editor General
- b) Consejo Editorial
- c) Gerente de Ventas y Relaciones Públicas
- d) Secretaria Recepcionista

- e) Diseñador Gráfico
- f) Redactor
- g) Fotógrafo
- h) Contador
- i) Vendedores
- j) Empresa de Mensajería

El Director y Editor General, Gerente de Ventas y Relaciones Públicas y la Secretaria estarán contratados como empleados de la empresa, mientras que el Diseñador Gráfico, Redactor, Fotógrafo y Contador prestarán servicios profesionales que se remunerarán como honorarios. En el caso de los vendedores se pagarán comisiones y ellos extenderán facturas especiales afectas al 20% por concepto de servicios, de acuerdo a la Ley del Impuesto Sobre la Renta.⁸

El equipo que se comprará y que será herramienta de trabajo para las personas contratadas por la empresa, será el siguiente:

- a) 2 escritorio gerenciales
- b) 1 escritorio secretarial
- c) 2 sillas ejecutivas
- d) 1 silla secretarial
- e) 1 mesa de conferencias
- f) 10 sillas ejecutivas
- g) 2 computadoras personales
- h) 1 computadora de escritorio
- i) 1 impresora
- j) 1 planta telefónica
- k) 2 teléfonos de escritorio

⁸ Capítulo 10 Artículo 31 y Artículo 9 de su reglamento.

l) 1 archivo

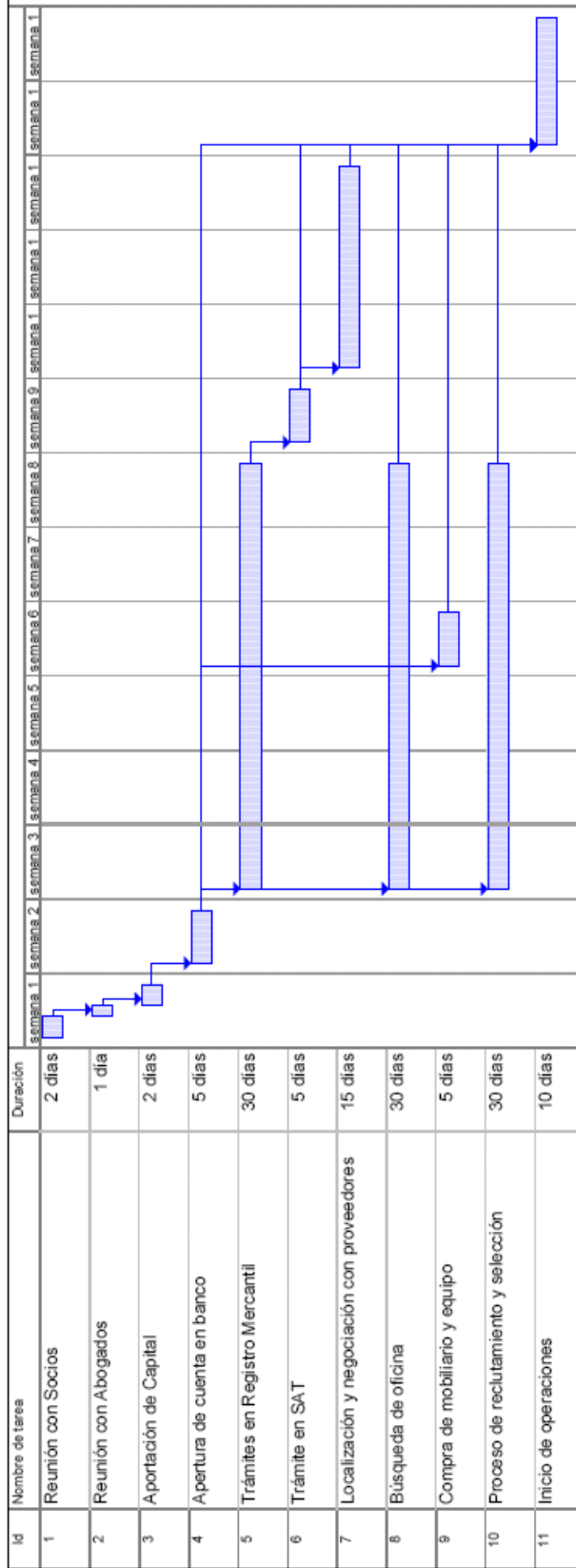
Se contará con un servicio externo de correo directo quienes efectuarán la distribución.

4.4.4 Análisis de la escala de producción

En el caso de la producción litográfica, para que esta sea eficiente se recomiendan que se realicen múltiplos de mil, este factor permitirá reducir los costos por unidad (ejemplar).

Debido a que se espera que el tiraje de la revista se incremente a partir del segundo año, se ha considerado que se tendrá una economía de escala equivalente al 10% de descuento del costo de impresión a partir de ese año.

4.4.5 Calendario



Gráfica 17

4.5 Resumen del Capítulo

La empresa en proyecto venderá espacios publicitarios y distribuirá los ejemplares de las revistas, por lo que el giro de la misma será netamente comercial y no involucra ningún proceso productivo.

La revista hará un tiraje de 5,000 ejemplares, el cual deberá constar de 32 páginas, con un 70% de contenido formativo y 30% de publicidad.

El hecho de que la revista sea impresa a través de una compañía independiente, no hace necesaria la existencia de instalaciones físicas para producción; sin embargo, si se considera importante contar con una oficina administrativa como centro de operaciones de la revista.

El proceso constará de cinco etapas como sigue:

- Creación del concepto
- Comercialización de los espacios publicitarios a cargo de un equipo de ventas contratado bajo la condición de freelance
- Edición
- La producción que se llevará a cabo por una litografía contratada
- Distribución a cargo de una empresa de correo local

CAPÍTULO V

ESTUDIO ADMINISTRATIVO – LEGAL

Este estudio se realizará para determinar la viabilidad administrativo legal de la empresa, buscando cumplir con la legislación vigente en Guatemala en todos sus procesos.

5.1 Estructura Administrativo Legal

El tipo de organización jurídica que se adoptará para la empresa, será la Sociedad Anónima, la cual tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito⁹.

Por decisión de los socios, los títulos de las acciones éstas serán comunes.

La sociedad anónima se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A.

La denominación contendrá el nombre de un socio fundador, pero en este caso, deberá igualmente incluirse la designación del objeto principal de la sociedad¹⁰.

⁹ Código de Comercio de Guatemala, Artículos 10 y 86

¹⁰ Idem, Referencia 14, Artículo 87

5.1.1 Marco Legal del Proyecto

La Revista se registrará en la Ciudad de Guatemala y deberá funcionar dentro del marco legal del país. Las leyes bajo las cuales se encuentra sujeta serán:

- a) Constitución de la República de Guatemala
- b) Código Civil
- c) Código de Comercio
- d) Ley de Sociedades Mercantiles
- e) Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento
- f) Ley del IVA y su Reglamento
- g) Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado para Protocolos y su Reglamento
- h) Código de Trabajo
- i) Cuotas patronales y laborales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
- j) Instituto de Recreación de los Trabajadores
- k) Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
- l) Timbre de Prensa
- m) Y cualquier otra ley que entre en vigencia y afecte las operaciones de la empresa.

En la constitución de la empresa se observarán los artículos 14 a 55 y 86 a 194 del Código de Comercio, y 29 a 32 y 47 del Código de Notariado.

Un Profesional del Derecho (Asesor Legal –Abogado) debidamente colegiado deberá inicialmente:

- a) Elaborar la escritura de la sociedad; registrarla en su protocolo y posteriormente llevarla al Registro Mercantil para iniciar los trámites respectivos

- b) Para nombrar al Representante Legal y/o Gerente General, el abogado deberá solicitar su Cédula de Vecindad y Número de Identificación Tributaria (NIT)
- c) Elaborar acta de nombramiento de Representante Legal y Gerente General y llevar la misma a registrar en el Registro Mercantil

5.1.2 Régimen Tributario

Luego de registrar la empresa en el Registro Mercantil de Guatemala, deberá gestionar su Número de Identificación Tributaria (NIT) ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), siguiendo los siguientes pasos:

- a) Solicitar y completar el formulario de Inscripción SAT-0014, valor Q.1.00.
- b) Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple de la cédula de vecindad o pasaporte del Representante Legal.
- c) Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple del testimonio de la Escritura de Constitución.
- d) Original o fotocopia legalizada y fotocopia simple del Nombramiento del Representante Legal

El Formulario SAT-0014 deberá acompañarse de los formularios siguientes:

- a) Solicitud de Habilitación de Libros, formulario SAT-0052
- b) Solicitud para autorización de Impresión y Uso de Documentos y Formularios, formulario SAT-0042

El Régimen Tributario del Impuesto Sobre la Renta recomendado, será el 31%, debido a que este permite deducciones de los gastos que se puedan incurrir en el año. En el IVA se estará como contribuyente normal del 12%.

5.2 Planteamiento de organización técnico funcional

La Asamblea de Accionistas estará conformada por los tenedores de acciones, quienes a su vez fungirán como el Consejo Editorial y decidirán el rumbo del negocio.

Se proyecta contratar tres personas, quienes trabajarán en relación de dependencia en la empresa.

- a) Director y Editor General
- b) Gerente de Ventas y Relaciones Públicas
- c) Secretaria Recepcionista

El equipo de vendedores freelance estará conformado por cuatro personas, quienes emitirán factura por concepto de comisiones. Para fines de este estudio se identifican como:

- a) Vendedor 1
- b) Vendedor 2
- c) Vendedor 3
- d) Vendedor 4

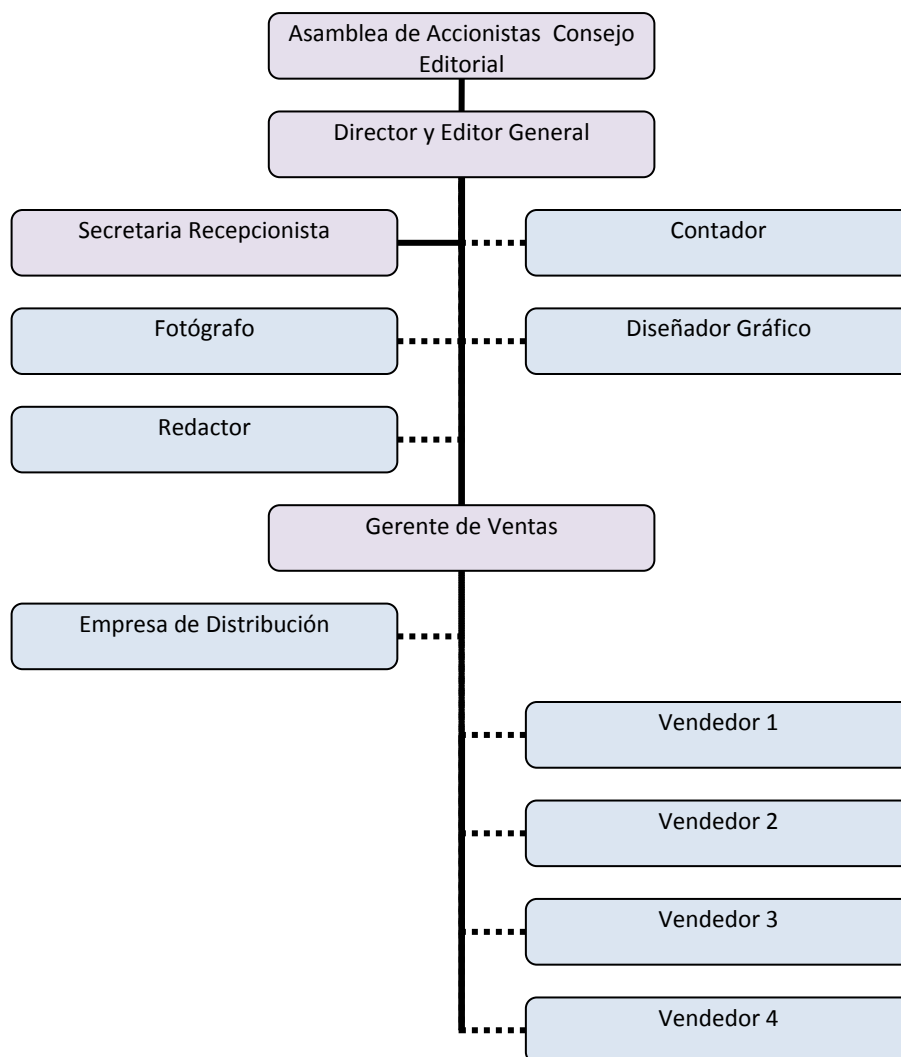
El equipo editorial técnico, el área contable y la distribución se trabajará bajo el esquema de Servicios y emitirán su respectiva factura. Se decide trabajar bajo este esquema debido a que sus servicios son requeridos únicamente cierto número de horas al mes.

- a) Contador
- b) Fotógrafo
- c) Redactor
- d) Diseñador Gráfico

e) Empresa de Distribución

5.2.1 Estructura Administrativa

Lo descrito anteriormente se refleja en la siguiente estructura organizacional.



Gráfica 18

5.2.2 Descripción y perfil de puestos

A continuación se detallan los perfiles y descripciones de puestos:

Puesto:	Director y Editor General
Escolaridad:	MBA
Conocimientos Especiales:	Mercadeo
	Publicidad
	Comunicación
	Inglés
Experiencia:	10 años en medios
Habilidades:	Negociación
	Comunicación
	Relaciones Públicas
	Administrativa
Responsabilidades:	Dirigir la empresa con el fin de que la misma cumpla con los objetivos establecidos de Mercado y Ventas, Financieros y Administrativos.
	Analizar los perfiles para la contratación de personal
	Realizar negociaciones con proveedores y clientes
	Revisión y Aprobación de textos, diseño e imagen de la revista

Cuadro 8

Puesto:	Gerente de Ventas y Relaciones Públicas
Escolaridad:	Licenciatura en Mercadeo y Publicidad
Conocimientos Especiales:	Relaciones Públicas
	Mercadeo
	Publicidad
	Comunicación
Experiencia:	5 años en medios
Habilidades:	Negociación
	Comunicación
	Relaciones Públicas
	Administrativa
Responsabilidades:	Cumplimiento del presupuesto anual de ventas
	Generar planes de ventas y mercadeo
	Ampliar y mantener la cartera de clientes
	Tendrá a su cargo el equipo de ventas freelance
	Presentar reportes mensuales a la Dirección General

Cuadro 9

Puesto:	Secretaria Recepcionista
Escolaridad:	Secretaria Bilingüe
Conocimientos Especiales:	Inglés
	Atención al cliente
	Archivo
Experiencia:	1 año
Habilidades:	Secretariales
	Comunicación
	Proactividad
Responsabilidades:	Atención telefónica a clientes
	Asistencia a la Dirección General y Gerencia de Ventas
	Apoyo secretarial a todas las áreas

Cuadro 10

Puesto:	Diseñador Gráfico
Escolaridad:	Técnico en Diseño Gráfico
Conocimientos Especiales:	Programas de diseño
	Impresión offset
	Publicidad
Experiencia:	3 años
Habilidades:	Creatividad
	Proactividad
Responsabilidades:	Diseño y diagramación de la revista
	Cumplir con las fechas establecidas

Cuadro 11

Puesto:	Redactor
Escolaridad:	3er. Año en comunicaciones
Conocimientos Especiales:	Programas de diseño
	Excelente ortografía y redacción
Experiencia:	2 años
Habilidades:	Comunicación verbal y escrita
	Creatividad
	Proactividad
Responsabilidades:	Levantado de texto
	Cumplir con las fechas establecidas

Cuadro 12

Puesto:	Fotógrafo
Escolaridad:	Técnico en fotografía
Conocimientos Especiales:	Fotografía
	Diseño
	Programas de diseño
Experiencia:	5 años
Habilidades:	Creatividad
	Proactividad
	Comunicación
Responsabilidades:	Fotografía profesional y creativa
	Asistir puntualmente a las citas para fotografía

Cuadro 13

Puesto:	Vendedor
Escolaridad:	Estudios Universitarios
Conocimientos Especiales:	Relaciones Públicas
	Mercadeo
	Publicidad
Experiencia:	3 años en medios
Habilidades:	Negociación
	Comunicación
	Relaciones Públicas
Responsabilidades:	Cumplimiento del presupuesto anual de ventas
	Ampliar y mantener la cartera de clientes
	Crear y mantener una relación positiva con los clientes
	Presentar reportes establecidos por la Gerencia de Ventas

Cuadro 14

Puesto:	Contador
Escolaridad:	Perito Contador
Conocimientos Especiales:	Legislación Fiscal
	Contabilidad General
Experiencia:	2 años en medios
Habilidades:	Atención al detalle
	Habilidad numérica
	Ortografía
Responsabilidades:	Responsable de llevar la contabilidad de la empresa

Cuadro 15

5.3 Planteamiento del sistema general de control

Se establecerán procedimientos e instrucciones de trabajo, claras y específicas por cada puesto de trabajo.

Adicionalmente, para el Departamento de Ventas, se crearán y publicarán las medidas de control en temas claves como las visitas a clientes, comisiones, reportes de ventas y la periodicidad con la que se presentarán los mismos.

Con el propósito de garantizar una comunicación clara y efectiva, se establecerán reuniones informativas y participativas de manera periódica para todo el personal involucrado en el proceso, tanto contratado por la empresa, como el que trabajará por honorarios profesionales.

5.4 Resumen

Este estudio se realizará para determinar la viabilidad administrativo legal de la empresa, buscando cumplir con la legislación vigente en Guatemala en todos sus procesos.

El tipo de organización jurídica que se adoptará para la empresa será la Sociedad Anónima, la cual tiene el capital dividido y representado por acciones.

La sociedad anónima se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A.

En la constitución de la empresa, se observarán los artículos 14 a 55 y 86 a 194 del Código de Comercio, y 29 a 32 y 47 del Código de Notariado.

Luego de registrar la empresa en el Registro Mercantil de Guatemala, deberá gestionar su Número de Identificación Tributaria (NIT) ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

CAPÍTULO VI

ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

El estudio de impacto ambiental busca identificar si el proyecto en análisis tiene algún efecto en el medio ambiente.

6.1 Descripción de Impacto Ambiental

El presente proyecto no requiere de un estudio de impacto ambiental debido a que todos los servicios se subcontratarán.

6.2 Plan de Higiene y Seguridad:

El edificio en el que se establecerá la oficina administrativa incluye dentro de la cuota de mantenimiento un costo por seguridad industrial, por lo que las oficinas cuentan con sensores y alarma contra incendio, extinguidores y servicio de ambulancia contratado para cubrir emergencias.

CAPÍTULO VII

ESTUDIO FINANCIERO

Este capítulo presenta los aspectos financieros del proyecto, basados en la información obtenida durante la investigación efectuada.

El estudio financiero se realiza con base a los estudios de mercado, técnico y administrativo-legal, establece: Los recursos requeridos para la inversión, los flujos de efectivo (positivos y negativos) a lo largo del horizonte de planeación, las formas de financiamiento para la operación y la distribución de utilidades.

El estudio financiero demostrará que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles; además, examina la conveniencia de comprometer los recursos financieros en el proyecto en comparación con otras posibilidades que se conozcan de colocación.

Premisas para el presente estudio financiero:

Tasa Crecimiento anual	20% ¹¹
Ritmo inflacionario	9.08% aplicado a precio de venta, costos de edición y gastos ¹² , para mantener margen de utilidad.
Tasa ISR	31% ¹³
Economía de escala	10% de descuento por incremento en el tiraje a partir del segundo año. ¹⁴

¹¹ Ver inciso 3.3.2.2

¹² Banco de Guatemala

¹³ Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 2692 del Congreso de la República de Guatemala

¹⁴ Negociación con litografía por incremento en el tiraje por cada 1,000 ejemplares.

7.1 Análisis de Costos

7.1.1 Costo total de la inversión

El costo total de la inversión se encuentra formado por la inversión fija y la inversión corriente, en este caso, la inversión fija está integrada por el mobiliario y equipo que se adquirirá.

La inversión corriente está conformada por el capital de trabajo a utilizar que incluye: costos indirectos variables, mano de obra, gastos de operación, etc.

CUADRO 16

**COSTO TOTAL DE LA INVERSION DEL PROYECTO
(Quetzales)**

Concepto	Annual
Mobiliario y Equipo	35,750.00
Gastos de Instalación y Organización	10,000.00
Capital de Trabajo	391,920.42
TOTAL	437,670.42

El capital de trabajo indicado en el cuadro anterior considera los primeros cuatro meses de operación como se detalla a continuación:

CUADRO 16a
CAPITAL DE TRABAJO
(Quetzales)

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Total Capital de Trabajo
Costo de Edición	51,000.00	51,000.00	51,000.00	51,000.00	204,000.00
Gastos de Operación	45,104.18	45,104.18	45,104.18	45,104.18	180,416.73
Impuesto sobre la Renta	1,875.92	1,875.92	1,875.92	1,875.92	7,503.68
TOTAL	97,980.10	97,980.10	97,980.10	97,980.10	391,920.42

7.1.2 Costo total de la operación

Considerando que se subcontratará la edición de la revista, se estima los siguientes costos totales de la operación.

CUADRO 17

COSTO TOTAL DE LA OPERACIÓN
(Quetzales)

Concepto	Mensual	Anual
Costo de Edición	51,000.00	612,000.00
Gastos de Operación	45,104.18	541,250.20
Impuesto sobre la Renta	1,875.92	22,511.05
TOTAL	97,980.10	1,175,761.25

7.1.2.1 Costos unitarios básicos y su estructura

Los costos que se presentan a continuación variarán en función de la cantidad de ejemplares a producir.

CUADRO 18

**COSTOS UNITARIO BASICO
(Quetzales)**

Concepto	Mensual	Anual
Creación de Artes	1,000.00	12,000.00
Edición de Textos	4,000.00	48,000.00
Diseño	4,500.00	54,000.00
Costos de Impresión	35,000.00	420,000.00
Empaque	1,500.00	18,000.00
Costos de Distribución	5,000.00	60,000.00
TOTAL	51,000.00	612,000.00

Ediciones Anuales	12
Ejemplares por Edición	5,000
Costo unitario	10.20

7.1.2.2 Gastos de Operación

**CUADRO 19
GASTOS DE OPERACIÓN
(Quetzales)**

Concepto	Sub totales	Mensual	Anual
Sueldos		12,500.00	150,000.00
Honorarios Profesionales		3,200.00	38,400.00
Prestaciones		5,229.58	62,755.00
Comisiones		10,412.10	124,945.20
Gastos de Ventas		6,000.00	72,000.00
Renta de Oficina		2,500.00	30,000.00
Renta Estacionamiento		1,000.00	12,000.00
Mantenimiento		1,500.00	18,000.00
Gastos Generales		2,000.00	24,000.00
Teléfono	1,000.00		
Luz	500.00		
Internet	500.00		
Depreciaciones		595.83	7,150.00
Amortizaciones		166.67	2,000.00
TOTAL		45,104.18	541,250.20

7.1.3 Costos Fijos y Variables

Dado la actividad que la empresa llevará a cabo, existirán costos variables, más no fijos, debido a que se contratará la producción.

CUADRO 19a
COSTOS VARIABLES
(Quetzales)

Concepto	Mensual	Anual
Creación de Artes	1,000.00	12,000.00
Edición de Textos	4,000.00	48,000.00
Diseño	4,500.00	54,000.00
Costos de Impresión	35,000.00	420,000.00
Empaque	1,500.00	18,000.00
Costos de Distribución	5,000.00	60,000.00
Comisiones sobre Ventas	10,412.10	124,945.20
TOTAL	61,412.10	736,945.20

CUADRO 19b
COSTOS FIJOS
(Quetzales)

Concepto	Sub totales	Mensual	Anual
Sueldos		12,500.00	150,000.00
Honorarios Profesionales		3,200.00	38,400.00
Prestaciones		5,229.58	62,755.00
Gastos de Ventas		6,000.00	72,000.00
Renta de Oficina		2,500.00	30,000.00
Renta Estacionamiento		1,000.00	12,000.00
Mantenimiento		1,500.00	18,000.00
Gastos Generales		2,000.00	24,000.00
Teléfono	1,000.00		
Luz	500.00		
Internet	500.00		
Depreciaciones		595.83	7,150.00
Amortizaciones		166.67	2,000.00
Intereses		1,965.46	23,585.51
TOTAL		36,657.54	439,890.51
TOTAL COSTOS FIJOS Y VARIABLES		98,069.64	1,176,835.71

7.2 Análisis de Ingresos

7.2.1 Venta de Productos

Se presentan a continuación una serie de cuadros financieros, los cuales muestran las ventas estimadas para los primeros cinco años, considerando un incremento del 20% anual en el número de páginas a la venta para que los clientes pauten, manteniendo la misma relación 70% de temas formativos y un 30% de espacios publicitarios.

CUADRO 20
VENTAS (Quetzales)

Año 1				
Publicación	Páginas a Vender	Precio Unitario	Mensual	Annual
Portada	1	16,896.00	16,896.00	202,752.00
Portada interior	1	10,560.00	10,560.00	126,720.00
Páginas preferenciales 3 a 14	4	9,450.00	37,800.00	453,600.00
Páginas interiores 15 en adelante	2	7,800.00	15,600.00	187,200.00
Contraportada Interior	1	10,560.00	10,560.00	126,720.00
Contraportada	1	12,705.00	12,705.00	152,460.00
	10.00	Total	104,121.00	1,249,452.00

Para el año uno, se están considerando 10 páginas para espacios publicitarios, 22 de contenido para un total de 32 páginas.

CUADRO 21
VENTAS (Quetzales)

Año 2				
Publicación	Páginas Publicidad	Precio Unitario	Mensual	Anual
Portada	1	18,430.16	18,430.16	221,161.88
Portada interior	1	11,518.85	11,518.85	138,226.18
Páginas preferenciales 3 a 14	5	10,308.06	51,540.30	618,483.60
Páginas interiores 15 en adelante	3	8,338.08	25,014.23	300,170.71
Contraportada Interior	1	11,518.85	11,518.85	138,226.18
Contraportada	1	13,858.61	13,858.61	166,303.37
	12		131,880.99	1,582,571.91

Para el año dos, se considera 12 páginas para espacios publicitarios, 28 de contenido para un total de 40 páginas.

CUADRO 22
VENTAS (Quetzales)

Año 3				
Publicación	Páginas Publicidad	Precio Unitario	Mensual	Anual
Portada	1	20,103.62	20,103.62	241,243.38
Portada interior	1	12,564.76	12,564.76	150,777.11
Páginas preferenciales 3 a 14	6	11,244.03	67,464.19	809,570.29
Páginas interiores 15 en adelante	4	9,095.17	36,380.69	436,568.28
Contraportada Interior	1	12,564.76	12,564.76	150,777.11
Contraportada	1	15,116.98	15,116.98	181,403.71
	14		164,194.99	1,970,339.89

Para el año 3, se considera 14 páginas para espacios publicitarios, 34 de contenido para un total de 48 páginas.

CUADRO 23
VENTAS (Quetzales)

Año 4				
Publicación	Páginas Publicidad	Precio Unitario	Mensual	Anual
Portada	1	21,929.02	21,929.02	263,148.28
Portada interior	1	13,705.64	13,705.64	164,467.67
Páginas preferenciales 3 a 14	7	12,264.99	85,854.93	1,030,259.15
Páginas interiores 15 en adelante	5	9,921.01	49,605.07	595,260.85
Contraportada Interior	1	13,705.64	13,705.64	164,467.67
Contraportada	1	16,489.60	16,489.60	197,875.17
	16		201,289.90	2,415,478.80

Para el año 4, se considera 16 páginas para espacios publicitarios, 36 de contenido para el un total de 52 páginas.

CUADRO 24
VENTAS (Quetzales)

Año 5				
Publicación	Páginas Publicidad	Precio Unitario	Mensual	Anual
Portada	1	23,920.18	23,920.18	287,042.14
Portada interior	1	14,950.11	14,950.11	179,401.34
Páginas preferenciales 3 a 14	7	13,378.65	93,650.56	1,123,806.69
Páginas interiores 15 en adelante	6	10,821.84	64,931.05	779,172.64
Contraportada Interior	1	14,950.11	14,950.11	179,401.34
Contraportada	1	17,986.85	17,986.85	215,842.24
	17		230,388.87	2,764,666.38

Para el año 5, se considera 17 páginas para espacios publicitarios, 36 de contenido para un total de 53 páginas.

El siguiente cuadro refleja el total de las ventas proyectadas a cinco años:

CUADRO 25
PROYECTO PARA LANZAR AL MERCADO UNA REVISTA FORMATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA
VENTAS (Quetzales)

Publicación	Precio Unitario	Mensual (Enero - Dic)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Portada	16,896.00	16,896.00	202,752.00	221,161.88	241,243.38	263,148.28	287,042.14
Portada interior	10,560.00	10,560.00	126,720.00	138,226.18	150,777.11	164,467.67	179,401.34
Páginas preferenciales 3 a 14	9,450.00	37,800.00	453,600.00	618,483.60	809,570.29	1,030,259.15	1,123,806.69
Páginas interiores 15 en adelante	7,800.00	15,600.00	187,200.00	300,170.71	436,568.28	595,260.85	779,172.64
Contraportada Interior	10,560.00	10,560.00	126,720.00	138,226.18	150,777.11	164,467.67	179,401.34
Contraportada	12,705.00	12,705.00	152,460.00	166,303.37	181,403.71	197,875.17	215,842.24
	Total	104,121.00	1,249,452.00	1,582,571.91	1,970,339.89	2,415,478.80	2,764,666.38

7.2.2 Otros Ingresos

No existen otros ingresos dada la naturaleza del negocio.

7.2.3 Proyección de ingresos totales por año

Referirse al cuadro 25 para la proyección de ingresos totales del año.

7.3 Recursos Financieros para la inversión

7.3.1 Calendario para la Inversión

El calendario de las inversiones se realiza con la finalidad de maximizar la eficiencia en la asignación correcta de los recursos, en aras de una eficiente realización de las inversiones.

Con base a las inversiones fija y corriente necesarias para llevar a cabo el proyecto, se ha elaborado la siguiente calendarización, la que permite determinar el momento en que se harán las erogaciones, tomando en cuenta que en el rubro de gastos de administración no se incluye el gasto de depreciaciones ni amortizaciones, por no ser operaciones que representen desembolsos de efectivo:

CUADRO 26
CALENDARIO DE INVERSIONES
(Quetzales)

CONCEPTO	Año 1	Mes 1	Mes Del 2 al 12
INVERSION FIJA			
Mobiliario y Equipo	35,750.00	35,750.00	
Gastos de Instalación y Organización	10,000.00	10,000.00	
Total	45,750.00	45,750.00	0.00
INVERSION CORRIENTE			
Capital de Trabajo	391,920.42	32,660.03	32,660.03
Total	391,920.42	32,660.03	32,660.03
TOTAL DE LA INVERSION			
	437,670.42	78,410.03	32,660.03

7.3.2 Necesidad de capital de trabajo

CUADRO 27
NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO
(Quetzales)

Concepto	Annual
Cobertura de los costos de edición, operación y financieros para los primeros cuatro meses.	391,920.42
TOTAL	391,920.42

El capital de trabajo indicado en el cuadro anterior considera los primeros cuatro meses de operación.

7.3.3 Estructura y fuentes de financiamiento

CUADRO 28
ESTRUCTURA Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO
(Quetzales)

FINANCIAMIENTO	MONTO	%
FUENTES INTERNAS		
Aportación de socios / Efectivo	210,680.14	49%
FUENTES EXTERNAS		
Préstamo a corto plazo	220,000.00	51%
TOTAL	430,680.14	100%

Para poder operar el proyecto será, necesario un financiamiento externo de Q220,000.00 más una aportación de los socios de Q210,680.14, considerando la sumatoria de Q430,680.14 una cifra adecuada para financiar el mismo.

7.3.4 Programa de financiamiento externo requerido

El financiamiento externo requerido es de Q220,000.00, el cual se solicitará a un banco a una tasa estimada de 15.47% anual sobre saldos a un plazo de 18 meses.

Los aportes a capital y pago de intereses se efectuará mensualmente.

CUADRO 29

**PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO EXTERNO REQUERIDO
(Quetzales)**

Tasa de Interés Anual		15.47%
Plazo Meses	Q	18
TOTAL CAPITAL REQUERIDO	Q	220,000.00
Abono a Capital año 1	Q	146,666.67
Abono a Capital año 2	Q	73,333.33
TOTAL INTERESES	Q	26,859.40
Total Intereses Año 1	Q	23,585.51
Total Intereses año 2	Q	3,273.89

7.4 Punto de equilibrio en unidades y valores

En unidades el PE se encuentra al vender la publicidad de 10 ediciones en el primer año. En valor el PE se ubica en Q1,014,919.44. Quiere decir entonces que en el primer año, será necesario vender las publicaciones de Enero a Octubre y a partir de la edición de Noviembre estaremos ya obteniendo utilidades. A partir del segundo año el PE se encuentra al vender la publicidad de 9 ediciones.

Se presenta a continuación el detalle

CUADRO 30

**PROYECTO PARA LANZAR AL MERCADO UNA REVISTA FORMATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
PROFESIONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

**PUNTO DE EQUILIBRIO
(Quetzales)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de Equilibrio en Valores					
Ventas	1,249,452.00	1,582,571.91	1,970,339.89	2,415,478.80	2,764,666.38
(-) Costos Variables	736,945.20	958,360.95	1,144,905.87	1,362,916.24	1,593,464.22
Excedente Marginal	512,506.80	624,210.95	825,434.02	1,052,562.56	1,171,202.16
(-) Gastos Fijos -de Administración-	416,305.00	453,274.67	493,601.19	537,589.36	585,571.66
Excedente antes de ISR	96,201.80	170,936.28	331,832.82	514,973.20	585,630.50
% Excedente Marginal	0.41	0.39	0.42	0.44	0.42
Punto de Equilibrio Valores	1,014,919.44	1,149,194.45	1,178,243.33	1,233,689.81	1,382,263.74
Margen de Seguridad	234,532.56	433,377.46	792,096.56	1,181,788.99	1,382,402.64
% Margen de Seguridad	0.19	0.27	0.40	0.49	0.50
Valor Publicidad unitario (1)	104,121.00	131,880.99	164,194.99	201,289.90	230,388.87
Punto de Equilibrio en Unidades	10	9	7	6	6

7.5 Estados Financieros proyectados

Los estados financieros, son los documentos que presentan la información general sobre entidades económicas. Son la información expresada en unidades monetarias de los resultados obtenidos, de las transacciones que realiza un ente económico así como de la aplicación de sus políticas contables y administrativas de un periodo determinado.

7.5.1 Flujo de efectivo proyectado

CUADRO 31

PROYECTO PARA LANZAR AL MERCADO UNA REVISTA FORMATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO (CASH FLOW)
 Quetzales

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Saldo Anterior		437,670.42	304,508.99	356,012.70	374,127.35	738,608.86	
INGRESOS							
Aportación Inicial	217,670.42		0.00	0.00	0.00	0.00	217,670.42
Préstamo bancario	220,000.00						220,000.00
Ingresos		1,249,452.00	1,582,571.91	1,970,339.89	2,415,478.80	2,764,666.38	9,982,508.98
Total	437,670.42	1,249,452.00	1,582,571.91	1,970,339.89	2,415,478.80	2,764,666.38	10,420,179.40
EGRESOS							
Inversión Fija		45,750.00	0.00	0.00	0.00	0.00	45,750.00
Costos de Edición		612,000.00	720,975.17	849,354.89	1,000,594.42	1,178,764.26	4,361,688.74
Sueldos		150,000.00	163,620.00	178,476.70	194,682.38	212,359.54	899,138.62
Honorarios Profesionales		38,400.00	41,886.72	45,690.03	49,838.69	54,364.04	230,179.49
Prestaciones		62,755.00	68,453.15	74,668.70	81,448.62	88,844.15	376,169.63
Comisiones		124,945.20	237,385.79	295,550.98	362,321.82	414,699.96	1,434,903.75
Gastos de Ventas		72,000.00	78,537.60	85,668.81	93,447.54	101,932.58	431,586.54
Renta		42,000.00	45,813.60	49,973.47	54,511.07	59,460.67	251,758.81
Mantenimiento		18,000.00	19,634.40	21,417.20	23,361.89	25,483.14	107,896.63
Gastos Generales		24,000.00	26,179.20	28,556.27	31,149.18	33,977.53	143,862.18
Intereses		23,585.51	3,273.89	0.00			26,859.40
Servicio Deuda		146,666.67	73,333.33	220,000.00			440,000.00
Impuesto sobre la Renta		22,511.05	51,975.34	102,868.17	159,641.69	181,545.46	518,541.71
Total	0.00	1,382,613.43	1,531,068.20	1,952,225.24	2,050,997.29	2,351,431.33	9,268,335.49
Disponibilidad despues Imptos	437,670.42	304,508.99	356,012.70	374,127.35	738,608.86	1,151,843.90	2,925,101.80
Disponibilidad antes de Impuestos	437,670.42	327,020.04	407,988.04	476,995.52	898,250.55	1,333,389.36	3,443,643.51

En el cuadro anterior se muestran los movimientos de la caja de la empresa por los primeros cinco años. En el año 0 se incluye el monto de la aportación inicial y en año 1 se detallan los egresos por gastos. Adicionalmente se muestra el servicio de deuda y el pago de intereses respectivos.

7.5.2 Estado de Resultados proyectado

CUADRO 32

PROYECTO PARA LANZAR AL MERCADO UNA REVISTA FORMATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL
(Quetzales)

Tasa de crecimiento anual (1)	0.20
Ritmo inflacionario (2, 3)	0.0908
Tasa Impuesto sobre la Renta	0.31
Descuento por economía escala	0.10

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
VENTAS		0.27	0.25	0.23	0.14	
Ventas de espacios publicitarios	1,249,452.00	1,582,571.91	1,970,339.89	2,415,478.80	2,764,666.38	9,982,508.98
Utilidad Bruta	1,249,452.00	1,582,571.91	1,970,339.89	2,415,478.80	2,764,666.38	9,982,508.98
(-) Costos de Edición						
Diseño y Comercialización	114,000.00	134,299.30	158,213.17	186,385.24	219,573.74	812,471.43
Impresión	420,000.00	494,786.88	582,890.61	686,682.44	808,955.87	2,993,315.80
Distribución	78,000.00	91,888.99	108,251.11	127,526.74	150,234.66	555,901.51
Total Costos	612,000.00	720,975.17	849,354.89	1,000,594.42	1,178,764.26	4,361,688.74
Utilidad Neta en Ventas	637,452.00	861,596.74	1,120,985.00	1,414,884.38	1,585,902.12	5,620,820.24
(-) Gastos de Administración						
Sueldos	150,000.00	163,620.00	178,476.70	194,682.38	212,359.54	899,138.62
Honorarios Profesionales	38,400.00	41,886.72	45,690.03	49,838.69	54,364.04	230,179.49
Prestaciones	62,755.00	68,453.15	74,668.70	81,448.62	88,844.15	376,169.63
Comisiones	124,945.20	237,385.79	295,550.98	362,321.82	414,699.96	1,434,903.75
Gastos de Ventas	72,000.00	78,537.60	85,668.81	93,447.54	101,932.58	431,586.54
Renta	42,000.00	45,813.60	49,973.47	54,511.07	59,460.67	251,758.81
Mantenimiento	18,000.00	19,634.40	21,417.20	23,361.89	25,483.14	107,896.63
Gastos Generales	24,000.00	26,179.20	28,556.27	31,149.18	33,977.53	143,862.18
Depreciaciones	7,150.00	7,150.00	7,150.00	7,150.00	7,150.00	35,750.00
Amortizaciones	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	10,000.00
Total Gastos de Administración	541,250.20	690,660.46	789,152.18	899,911.18	1,000,271.61	3,921,245.64
Utilidad en Operación (UAI)	96,201.80	170,936.28	331,832.82	514,973.20	585,630.50	1,699,574.60
Gastos Financieros						
Intereses	23,585.51	3,273.89	0.00			26,859.40
Utilidad antes de Impuestos (UAI)	72,616.29	167,662.39	331,832.82	514,973.20	585,630.50	1,672,715.20
(-) Impuesto sobre la Renta (31%)	22,511.05	51,975.34	102,868.17	159,641.69	181,545.46	518,541.71
Utilidad Neta	50,105.24	115,687.05	228,964.65	355,331.51	404,085.05	1,154,173.49

1. Se asume un incremento estimado de 20% anual en la producción, este crecimiento se aplica igualmente a los costos de edición.
2. El ritmo inflacionario se aplica tanto a precios, costos de edición, como a los gastos administrativos.

El Estado de Resultados muestra el resultado de las operaciones de la empresa durante los primeros cinco años

7.5.3 B alance General Proyectado

CUADRO 33

PROYECTO PARA LANZAR AL MERCADO UNA REVISTA FORMATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

BALANCE GENERAL PROYECTADO
Quetzales

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Circulante					
Caja y Bancos	327,020.04	407,988.04	476,995.52	898,250.55	1,333,389.36
	327,020.04	407,988.04	476,995.52	898,250.55	1,333,389.36
Fijo					
Mobiliario y Equipo	35,750.00	35,750.00	35,750.00	35,750.00	35,750.00
(-) Depreciaciones Acumuladas	(7,150.00)	(14,300.00)	(21,450.00)	(28,600.00)	(35,750.00)
Gastos de Instalación y Organización	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
(-) Amortizaciones Acumuladas	(2,000.00)	(4,000.00)	(6,000.00)	(8,000.00)	(10,000.00)
	36,600.00	27,450.00	18,300.00	9,150.00	0.00
Total Activo	363,620.04	435,438.04	495,295.52	907,400.55	1,333,389.36
PASIVO					
Pasivo Circulante					
Impuesto s/ La Renta Por Pagar	22,511.05	51,975.34	102,868.17	159,641.69	181,545.46
Pasivo Largo Plazo					
Préstamo	73,333.33	0.00			
Total Pasivo	95,844.38	51,975.34	102,868.17	159,641.69	181,545.46
Patrimonio					
Aportación Socios	217,670.42	217,670.42	217,670.42	217,670.42	217,670.42
Utilidad del Ejercicio	50,105.24	115,687.05	228,964.65	355,331.51	404,085.05
Utilidades Retenidas	0.00	50,105.24	165,792.29	394,756.93	750,088.44
Total Patrimonio	267,775.66	383,462.70	612,427.35	967,758.86	1,371,843.90
Suma Pasivo y Patrimonio	363,620.04	435,438.04	715,295.52	1,127,400.55	1,553,389.36

El Balance General, muestra el patrimonio de la empresa durante los primeros cinco años.

En la cuenta Caja y Bancos de muestra el saldo que quedará al final de cada año en la cuenta. En el activo fijo se incluye el Mobiliario y Equipo adquirido así como los gastos de instalación y organización del año uno, no se muestra ninguna variación en el mismo, debido a que no se adquiere activo fijo adicional.

En el Pasivo, en el Impuesto Sobre la Renta por Pagar, se incluye el monto a tributar por las utilidades de cada ejercicio; del financiamiento recibido de Q220,000.00 únicamente se presenta en el año 1 el saldo por pagar en el año 2 (Q73,333.33).

El Patrimonio muestra como se distribuye la aportación inicial de los socios, así como los diferentes niveles de utilidad obtenidos en cada año de operación, no existe distribución de utilidades ya que las mismas por convenio inicial de los socios se reinvertirá en el negocio durante los primeros cinco años.

7.6 Evaluación Económica

7.6.1 Flujo Neto de Fondos Proyectados

CUADRO 34

PROYECTO PARA LANZAR AL MERCADO UNA REVISTA FORMATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

FLUJO NETO DE FONDOS
(Quetzales)

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
INVERSION INICIAL	(217,670.42)						
INGRESOS							
Ventas		1,249,452.00	1,582,571.91	1,970,339.89	2,415,478.80	2,764,666.38	9,982,508.98
Total	(217,670.42)	1,249,452.00	1,582,571.91	1,970,339.89	2,415,478.80	2,764,666.38	9,982,508.98
EGRESOS							
Costos de Edición		612,000.00	720,975.17	849,354.89	1,000,594.42	1,178,764.26	4,361,688.74
Gastos de Administración		541,250.20	690,660.46	789,152.18	899,911.18	1,000,271.61	3,921,245.64
Gastos Financieros		23,585.51	3,273.89	0.00	0.00	0.00	26,859.40
Impuesto sobre la renta		22,511.05	51,975.34	102,868.17	159,641.69	181,545.46	518,541.71
Total		1,199,346.76	1,466,884.86	1,741,375.24	2,060,147.29	2,360,581.33	8,828,335.49
FLUJO OPERATIVO	(217,670.42)	50,105.24	115,687.05	228,964.65	355,331.51	404,085.05	1,154,173.49
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES							
(+) Depreciaciones		7,150.00	7,150.00	7,150.00	7,150.00	7,150.00	35,750.00
(+) Amortizaciones		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	10,000.00
(-) Servicio de Deuda		146,666.67	73,333.33				220,000.00
Total	0.00	(137,516.67)	(64,183.33)	9,150.00	9,150.00	9,150.00	(174,250.00)
FLUJO NETO DE FONDOS	(217,670.42)	(87,411.43)	51,503.71	238,114.65	364,481.51	413,235.05	979,923.49

En este cuadro se puede visualizar los flujos que presenta el proyecto durante sus cinco primeros años. Se puede notar que los primeros dos

años los flujos de efectivo están castigados por el Servicio de Deuda, al pasar el tercer año se recuperan.

7.6.2 Cálculo de TREMA, VPN, PRI Y TIR

CUADRO 35

PROYECTO PARA LANZAR AL MERCADO UNA REVISTA FORMATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

TREMA, TIR, VPN Y PERIODO DE RECUPERACION
(Quetzales)

TREMA 34%

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO DE FONDOS	(217,670.42)	(87,411.43)	51,503.71	238,114.65	364,481.51	413,235.05
Flujo Acumulado	(217,670.42)	(305,081.84)	(253,578.13)	(15,463.48)	349,018.02	762,253.07

Tasa Interna de Retorno	41%
Valor Presente Neto con Tasa requerida por inversionistas	56,459.38
Período de Resuperación de la Inversión	3.04 año , equivalente a 1,110.49 días

TREMA	
Tasa de rendimiento requerida por los inves	0.10
Tasa de Inflación (1)	0.0908
Tasa Activa	0.1459
TREMA	<u>0.3367</u>

(1) Tasa de Inflación: Se aplica el promedio del ritmo inflacionario reportado por el Banco de Guatemala para los años 2007-2008

7.6.3 Análisis de Sensibilidad

Para fines de analizar la sensibilidad del presente proyecto, se presentan dos escenarios.

1. Escenario 1

- a. Ritmo Inflacionario de 9.08%
- b. Incremento de 5% en precios de portadas y contraportadas tanto interiores como exteriores
- c. Incremento de 2% en precios por espacios publicitarios en páginas interiores

CUADRO 36

PROYECTO PARA LANZAR AL MERCADO UNA REVISTA FORMATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

FLUJO NETO DE FONDOS
(Quetzales)

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
INVERSION INICIAL	(217,670.42)						
INGRESOS							
Ventas		1,249,452.00	1,628,137.46	2,060,761.93	2,560,601.24	2,972,841.46	10,471,794.09
Total	(217,670.42)	1,249,452.00	1,628,137.46	2,060,761.93	2,560,601.24	2,972,841.46	10,471,794.09
EGRESOS							
Costos de Edición		612,000.00	720,975.17	849,354.89	1,000,594.42	1,178,764.26	4,361,688.74
Gastos de Administración		541,250.20	697,495.29	802,715.48	921,679.55	1,031,497.88	3,994,638.40
Gastos Financieros		23,585.51	3,273.89	0.00	0.00	0.00	26,859.40
Impuesto sobre la renta		22,511.05	63,981.86	126,694.38	197,881.45	236,399.59	647,468.34
Total		1,199,346.76	1,485,726.22	1,778,764.76	2,120,155.42	2,446,661.73	9,030,654.89
FLUJO OPERATIVO	(217,670.42)	50,105.24	142,411.24	281,997.17	440,445.82	526,179.73	1,441,139.20
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES							
(+) Depreciaciones		7,150.00	7,150.00	7,150.00	7,150.00	7,150.00	35,750.00
(+) Amortizaciones		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	10,000.00
(-) Servicio de Deuda		146,666.67	73,333.33				220,000.00
Total	0.00	(137,516.67)	(64,183.33)	9,150.00	9,150.00	9,150.00	(174,250.00)
FLUJO NETO DE FONDOS	(217,670.42)	(87,411.43)	78,227.91	291,147.17	449,595.82	535,329.73	1,266,889.20

CUADRO 37

PROYECTO PARA LANZAR AL MERCADO UNA REVISTA FORMATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

VALOR PRESENTE NETO
(Quetzales)

TREMA

34%

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO DE FONDOS	(217,670.42)	(87,411.43)	78,227.91	291,147.17	449,595.82	535,329.73
Flujo Acumulado	(217,670.42)	(305,081.84)	(226,853.93)	64,293.24	513,889.06	1,049,218.79

Tasa Interna de Retorno	51%
Valor Presente Neto con Tasa requerida por inversionistas	148,891.60
Período de Resuperación de la Inversión	2.78 año , equivalente a 1,014.40 días

TREMA	
Tasa de rendimiento requerida por los inves	0.100
Tasa de Inflación	0.091
Tasa activa	0.146
TREMA	<u>0.337</u>

La información anterior ofrece un buen escenario, ya que incrementar 5% y 2% en precios, adicional a la tasa de inflación actual, incrementa la TIR a 51%, así como el VPN a Q148,891.60 y reduce el Período de Recuperación de la Inversión a 2.78 años.

2. Escenario 2

- a. Ritmo inflacionario de 9.08%
- b. Disminución anual en precio de venta de 2% tanto en portadas y contraportadas interiores y exteriores en relación al análisis financiero base.

CUADRO 38

PROYECTO PARA LANZAR AL MERCADO UNA REVISTA FORMATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

FLUJO NETO DE FONDOS
(Quetzales)

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
INVERSION INICIAL	(217,670.42)						
INGRESOS							
Ventas		1,249,452.00	1,556,923.88	1,925,470.11	2,348,417.72	2,675,295.90	9,755,559.61
Total	(217,670.42)	1,249,452.00	1,556,923.88	1,925,470.11	2,348,417.72	2,675,295.90	9,755,559.61
EGRESOS							
Costos de Edición		612,000.00	720,975.17	849,354.89	1,000,594.42	1,178,764.26	4,361,688.74
Gastos de Administración		541,250.20	686,813.26	782,421.71	889,852.02	986,866.04	3,887,203.23
Gastos Financieros		23,585.51	3,273.89	0.00	0.00	0.00	26,859.40
Impuesto sobre la renta		22,511.05	45,217.09	91,044.99	141,971.10	157,996.33	458,740.55
Total		1,199,346.76	1,456,279.40	1,722,821.59	2,032,417.54	2,323,626.64	8,734,491.93
FLUJO OPERATIVO	(217,670.42)	50,105.24	100,644.48	202,648.52	316,000.18	351,669.26	1,021,067.68
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES							
(+) Depreciaciones		7,150.00	7,150.00	7,150.00	7,150.00	7,150.00	35,750.00
(+) Amortizaciones		2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	10,000.00
(-) Servicio de Deuda		146,666.67	73,333.33				220,000.00
Total	0.00	(137,516.67)	(64,183.33)	9,150.00	9,150.00	9,150.00	(174,250.00)
FLUJO NETO DE FONDOS	(217,670.42)	(87,411.43)	36,461.15	211,798.52	325,150.18	360,819.26	846,817.68

CUADRO 39

PROYECTO PARA LANZAR AL MERCADO UNA REVISTA FORMATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

VALOR PRESENTE NETO
(Quetzales)

TREMA

34%

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO DE FONDOS	(217,670.42)	(87,411.43)	36,461.15	211,798.52	325,150.18	360,819.26
Flujo Acumulado	(217,670.42)	(305,081.84)	(268,620.70)	(56,822.17)	268,328.01	629,147.26

Tasa Interna de Retorno	35%
Valor Presente Neto con Tasa requerida por inversionistas	12,419.64
Período de Resuperación de la Inversión	3.17 año , equivalente a 1,158.79 días

TREMA	
Tasa de rendimiento requerida por los inversionistas	0.100
Tasa de inflación	0.091
Tasa activa	0.146
TREMA	0.337

El segundo escenario, muestra las reducciones de precios máximas que se podrán realizar a partir del segundo año de operación para obtener una TIR superior (35%) a la TREMA (34%) y un VPN positivo (Q.12,419.64).

7.7 Resumen

Por la parte financiera y de acuerdo al Valor Presente Neto, el proyecto es viable pues en cinco años genera un VPN de Q56,459.38 utilizando una TREMA de 34% como tasa de corte; con una TIR de 41%.

Al comparar la TIR con la TREMA, se obtiene una TIR que supera la Tasa de referencia para el rendimiento del proyecto.

Definitivamente el proyecto es viable, y puede estar en capacidad de lanzarse al mercado centroamericano o latinoamericano en el cuarto año de su circulación.

Esta con un buen margen a distancia del equilibrio, por lo que aún y cuando las circunstancias económicas lo obligarán a reconsiderar su incremento de producción, aún puede mantenerse en condiciones de lanzarse a cubrir otros mercados.

Si es viable ya que aplicando la combinación de 49% capital propio y 51% capital financiado en 3.04 años se recupera la inversión y se comienzan a obtener flujos positivos y utilidades.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la audiencia de medios impresos especializados es de 40,000 personas, indexando esto con el 95% de lectores de revistas informativas, se puede indicar que la audiencia potencial es de 38,000 personas con una demanda insatisfecha de 2,000 (5% de la audiencia total).

Se decide que la labor de comercialización se enfocará a la mediana y grande empresa en la Ciudad de Guatemala, cubriendo una cantidad de 1,850 empresas.

2. Se iniciará con un tiraje de 5,000 ejemplares con una relación 70% de contenido formativo y 30% de publicidad. Tanto la audiencia como las empresas con quienes se comercializará la revista están ubicadas en la Ciudad de Guatemala.

El hecho de que la revista sea impresa a través de una compañía independiente, no hace necesaria la existencia de instalaciones físicas para producción; sin embargo, sí se considera importante contar con una oficina administrativa como centro de operaciones de la revista. Dicha oficina se rentará y el área que se considera adecuada es de 70 m².

3. Para poder operar se establecerá una empresa registrada como Sociedad Anónima y operará bajo las leyes vigentes en Guatemala. Contará con un equipo contratado en relación de dependencia de tres personas, un Director y Editor General, Gerente de Ventas y una Recepcionista. El equipo de Ventas estará conformado por cuatro vendedores freelance que trabajarán por comisión.

Los siguientes servicios se contratarán en outsourcing: Contador, Fotógrafo, Diseñador Gráfico y Redactor. Adicionalmente, para la distribución de la revista se contratarán los servicios de una empresa de mensajería.

El perfil de los puestos de trabajo se estableció con base en las necesidades del proyecto.

4. Se determinó que el proyecto no tiene un impacto ambiental directo, ya que la labor de producción estará subcontratada por lo que el estudio de impacto ambiental no aplica.

5. Se concluye en el estudio financiero que el proyecto es viable, dado que presenta una TIR del 41% y un VPN positivo de Q.56,459.38. La inversión se recuperará en 3.04 años.

Se estima que en el primer año el Punto de Equilibrio se obtiene al vender 10 ediciones.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda enfocarse en la mediana y grande empresa ya que son las que tienen capacidad de pago y están interesadas en impulsar el consumo de sus productos a través de la publicidad.
2. Es recomendable incrementar el número de páginas un 20% anual para hacer el proyecto viable y lanzarse a otros mercados a partir del cuarto año de operaciones.
3. Contratar los servicios profesionales de un Abogado y Contador para efectuar los registros legales y fiscales.
4. Se recomienda mantener buenos controles contables y financieros para monitorear los resultados de la empresa y asegurar los niveles de rentabilidad esperados.

BIBLIOGRAFIA

De textos bibliográficos:

Besley, Scott y Brigham, Eugene R. **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA**. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México 2003.

Gitman, Lawrence J. **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. 10ª Edición**. Pearson Educación. México 2003.

Kotler, Philip y Lane Keller Kevin **DIRECCION DE MARKETING**. Pearson Prentice Hall. México 2006.

De páginas de internet:

<http://www.soyentrepreneur.com>

<http://www.revistamyt.com>

<http://www.americaeconomia.com>

<http://www.agg.com>

<http://www.revistasuma.com>

<http://www.agg.com>

<http://www.negociosguatemala.com>

<http://www.mineco.gob.gt>

<http://www.banguat.gob.gt>

<http://www.mediatica.cl/html/pasandorevista.php>

<http://www.anda.cl/documentos/revistas/ANDA%20N%20%C2%B0100%20P%C3%A1gs.pdf>

<http://www.mediatica.cl/html/lectores.php>

<http://www.mediatica.cl/html/lectores2.php>

http://www.anp.cl/p4_anp/stat/fset/prensa_xxi/index.html

<http://www.anuarioeducacion.cl/index.html>



LISTA DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS EJECUTADOS EN EL PROYECTO DE GRADUACIÓN

Al entregar su informe final del trabajo de investigación, debe acompañar esta hoja debidamente llenada y firmada.

Si hay más de 2 elementos que no puede verificar haberlos cumplido dentro de su proyecto, entonces haga las correcciones necesarias para poder entregar dicho informe.

La no presentación de esta lista automáticamente anula la recepción del informe final del proyecto de graduación.

- ✓ Yo tengo una página de portada exterior e interior en el proyecto.
- ✓ Yo incluí un índice que indica los contenidos con el número de página correspondiente.
- ✓ Yo incluí un resumen ejecutivo del documento exclusivamente para el proyecto.
- ✓ Yo seguí las recomendaciones del instructivo para la elaboración y presentación de proyecto.
- ✓ Yo usé referencias bibliográficas y las cité conforme el instructivo.
- ✓ Yo incluí en la bibliografía, cada referencia que mencioné en el texto.
- ✓ Yo utilicé al final tablas y figuras y otro tipo de documentos de soporte.
- ✓ Yo utilicé estadísticas para respaldar mi investigación.
- ✓ Yo tengo 60 páginas de texto en promedio.
- ✓ Yo redacté mi proyecto con una secuencia y orden lógico de presentación.
- ✓ Yo no utilicé otras formas diferentes de presentación a la aprobada por AIU.
- ✓ Yo utilicé un lenguaje sencillo, claro y accesible para todos.
- ✓ Yo utilicé un revisor de redacción y estilo para la presentación de mi proyecto.
- ✓ Yo no violé ninguna ley de propiedad intelectual o de derechos de autor al copiar materiales que pertenecen a otra persona.
- ✓ Yo afirmo por este medio que el proyecto es totalmente mi propia investigación.

Nombre del estudiante: _MARIA DE LOS ANGELES LEMUS NAJARRO

Firma del Estudiante

25 de Junio de 2009

Fecha