

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**



**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN:**

“Desarrollo de un plan comercial para establecer si incluir el servicio de un departamento editorial en una agencia de publicidad en la ciudad de Quito.  
Caso: Publicidad Activa Pubactiv Cía Ltda. INHOUSE”

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MASTER EN BUSINESS ADMINISTRATION, MBA 14**

**AUTOR:** María Teresa Piñeiros  
**TUTOR:** PHD Oswaldo Pastor

**Quito, Marzo de 2015**

## **DECLARACIÓN**

Yo, María Teresa Piñeiros Vallejo, declaro bajo juramento que el proyecto “Desarrollo de un plan comercial para establecer si incluir el servicio de un departamento editorial en una agencia de publicidad en la ciudad de Quito. Caso: Publicidad Activa Pubactiv Cía Ltda. INHOUSE” fue desarrollado en base a un caso práctico con el fin de obtener el título de Magíster en Administración. El presente trabajo aplica teorías, cuyas fuentes están citadas como referencias bibliográficas y se respeta los derechos intelectuales de terceros.

Declaro que la investigación presentada es completamente de mi autoría, por lo cual me responsabilizo del contenido vertido.

María Teresa Piñeiros

Quito, 10 de Marzo de 2015

## **DEDICATORIA**

- A mi esposo, por apoyarme y ocuparse de nuestros hijos para que yo pueda sacar adelante mis proyectos.
- A mis hijos, por ser mi razón de vida y estar conmigo en las buenas y las malas.
- A mis hermanas y hermanos por apoyarme incondicionalmente en mis decisiones y creer en mí.

## **AGRADECIMIENTOS**

- Gracias a Dios por permitir que pueda seguir adelante y abrirme oportunidades en cada paso de mi vida.
- A mi papi que me enseñó a continuar, prepararme y levantarme cada vez para seguir adelante.
- A mi director de tesis, Oswaldo por haberme empujado y guiado para lograr este trabajo.
- Gracias a todas las personas que están en mi vida día a día y me impulsan a seguir en este camino.

## **Resumen Ejecutivo**

### **Fundamentos del mercado editorial y la función del plan comercial**

**El mundo editorial** – Explica cómo funciona el mundo editorial sus actores que son el autor, el editor, la imprenta, el distribuidor y las librerías; se explica el rol de cada uno y cómo interactúan entre ellos.

**Proceso editorial** – Luego de entender el rol o funciones de cada uno de los actores es importante entender el proceso que se realiza para obtener un producto de calidad son básicamente 7 pasos los que se describen en este proceso: 1) Entrega de Información y revisión del documento original aquí se establece el marcaje. 2) Diagramación y diseño, 3) Formación aquí se da forma al texto original, 4) Revisión de galeras donde se precisa que todas las correcciones se hayan realizado, 5) revisión general 6) diseño de portadas y 7) Producción.

**Producción editorial** – Aquí se establece el tipo de materiales, troqueles y otros que utilizarán para que el producto final quede bien, es muy importante en esta parte antes de imprimir que el machote sea revisado a criterio.

### **Comercialización**

Se establece la cadena de venta de los libros en Ecuador: Editorial a Distribuidores y Librerías y luego a usuario final.

También se comenta que muchas veces las empresas hacen libros y documentos para consumo propio por lo tanto no es necesaria la comercialización.

**El plan comercial** – En esta parte se explica que es un plan comercial y cuáles serían los puntos que se podrían desarrollarse, cada empresa determina que puntos incluirá su plan comercial basada en sus necesidades es importante que dentro de los puntos a desarrollarse estén los básicos que son análisis del entorno, descripción del grupo objetivo, objetivos del plan, estrategias y cálculos financieros.

## **Plan Comercial División Editorial Inhouse**

**Análisis del Entorno** – La razón por la cual se realiza un análisis del entorno es para establecer cuáles son los factores de ventaja y riesgo que podría tener el negocio por ello es importante saber sobre el negocio como tal y que riesgos se deberían considerar en el mismo. Aquí es importante determinar si el número de clientes será suficiente para que el negocio avance, como se manejarán costos y cobros que son factores que afectan a liquidez de una manera directa, entre otros. Al ser un departamento nuevo en la empresa es importante controlar que no se acaparen recursos de otros departamentos para beneficio solo de uno y a su vez manejar cross selling para captar clientes integrales que aporten a toda la empresa. La ventaja de tener ya una empresa es que hay costos que no se deben volver a generar y para el cliente tener una publicación editorial con aporte publicitario es un plus.

**Público Objetivo** – Sin detallar un público objetivo es muy difícil que un negocio funcione por esto en este punto detallar el grupo objetivo que en el caso de Inhouse son dos, las empresas medianas y grandes que requieren elaborar documentos como revistas, balances, memorias. También están las empresas u organizaciones dedicadas a la educación como son colegios, universidades y por último las personas naturales que tengan la necesidad de realizar una publicación sea por trabajo o por aspiración personal.

**Objetivo** – En el caso de este trabajo se busca saber si el abrir una división editorial en Inhouse será rentable, la situación de Inhouse como empresa no está en un buen momento por eso se busca saber si al tomar esta decisión se podrá mejorar la posición de la empresa.

**Estrategias** – Las estrategias que se aplicarán son básicamente hacia ventas puesto que en este rubro es donde mayor fuerza se debe realizar ya que es un servicio nuevo que se espera incorporar. Aquí se topan puntos muy importantes en cuanto a la descripción del servicio, los precios a manejarse, incentivos, sueldos, equipo de trabajo así como las alianzas que se deben cuidar con las diferentes etapas del proceso desde ilustradores hasta encargados de recopilar información y las mismas imprentas.

Sin embargo se trabajará en comunicación generando un posicionamiento de marca como expertos en editorial y se manejará medios de comunicación en su mayoría digitales para su difusión, siendo Relaciones Públicas el puntal de la estrategia.

### **Cálculos Financieros**

Los cálculos financieros nos permiten tener el control y datos para el manejo del departamento editorial de Inhouse, se realizan cálculos de vital importancia como son el punto de equilibrio que determina el valor mínimo de ventas mensuales para que la compañía no pierda es de USD 2887,50 lo cual indica que se debe realizar por lo menos 3 documentos estándares mensuales.

El presupuesto de operaciones permite estimar que meses no se esperan un número alto de ventas y así poder prever situaciones difíciles. En cambio la previsión de Ingresos y Egresos nos permite establecer cómo será el primer año y ver si a partir del segundo se necesitarán cambios estructurales para lograr los objetivos.

El pronóstico de ventas se puede calcular de diferentes maneras sin embargo para el presente documento se toma la tendencia de mercado lo cual nos da que el negocio para empresas pequeñas como Inhouse podría vender mensualmente un promedio de USD 4400 dólares o 4 trabajos estándares lo cual nos permite determinar que abrir el departamento editorial podría ser una decisión acertada.

## Tabla del Contenido

Los capítulos de la presente tesis abarcarán desde la introducción donde se establece el problema, el objetivo del trabajo, la metodología de investigación y el diagnóstico para pasar a los fundamentos y luego a la solución con la finalidad que sea un aporte a la empresa. Los capítulos a contener se detallan a continuación:

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>1 CAPÍTULO I: Fundamentos del mercado editorial y la función del plan comercial</b> .....	14
1.1 El mundo editorial.....	14
1.2 Proceso editorial.....	17
1.3 Producción editorial.....	19
1.4 Comercialización.....	20
1.5 El plan comercial.....	21
<b>2 CAPÍTULO II: Plan Comercial División Editorial Inhouse</b> .....	27
2.1 Análisis del Entorno.....	27
2.2 Público Objetivo.....	32
2.3 Objetivo.....	33
2.4 Estrategias.....	33
2.5 Cálculos Financieros.....	41
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	47
Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	48
<b>REFERENCIAS</b> .....	50

## **1. INTRODUCCIÓN**

Por lo general las empresas que crecen y perduran en el tiempo son aquellas que desde un inicio han desarrollado formas, procesos, sistemas para el manejo de su información y seguimiento en cada área de la compañía y se han adaptado a las situaciones cambiantes del mercado.

Pese a que parezca tan obvio no todas las empresas manejan sistemas que permitan su crecimiento así como tampoco buscan nuevas opciones para perdurar en el mercado. No todas las empresas tienen desarrollados los procesos necesarios para que la información sea fuente para mejoras y desarrollo de nuevos productos, las empresas pequeñas y medianas (PyMES) es donde más se refleja esta falla.

La falta de procesos comerciales hace que las empresas tengan una menor oportunidad en el mercado en el que se desenvuelven y hay mercados que son más complejos que otros como lo es el mercado de las agencias de publicidad, que involucra un sin número de actores como son proveedores de todo tipo de necesidades, empleados, competencia directa e indirecta, entre otros.

Las agencias de publicidad por el dinamismo de su negocio están envueltas en un mundo donde la agencia funge el papel de asesor, planificador y coordinador haciendo el trabajo con personal propio de la empresa y con proveedores externos para satisfacer las necesidades de su cliente, la exigencia de tiempos de entrega y calidad es cada vez más fuerte haciendo que muchas veces los trabajos se realicen en tiempos “record” y no tomando en cuenta detalles que pueden afectar al desempeño global de la empresa.

Se considera de vital importancia buscar nuevos productos que se puedan ofertar y hacerlo a través de un plan comercial que se aplique a empresas que tienen ritmos de acción tan activos como son las empresas para garantizar un mejor futuro.

El mercado editorial en Ecuador está compuesto por empresas que editan revistas, periódicos, guías, entre otros. Sin embargo existe otro mercado que no se conoce como tal que es el de las empresas y las personas naturales.

Las empresas necesitan hacer diversos tipos de publicaciones que en la actualidad se manejan con agencias de publicidad o directamente en imprentas, pero los servicios en estas dos opciones no son completos, pues un trabajo editorial necesita una mayor profundización que solo una "linda" diagramación.

Las personas naturales que buscan soporte en la edición de textos y diagramación para escribir libros también podrán ser clientes de esta nueva división de INHOUSE.

¿Cómo un plan comercial puede ayudar a establecer si incluir el departamento editorial en INHOUSE puede ser un servicio que permita mejorar la rentabilidad y productividad?

¿Qué procesos comerciales se requieren para la implementación de un plan de comercial?

Con el fin de ilustrar como un adecuado plan comercial puede ser de utilidad para la toma de decisión sobre incluir o no un departamento editorial en la agencia de

publicidad se tomará a Publicidad Activa INHOUSE como caso para el desarrollo del presente documento, porque es una empresa pequeña que presenta problemas de disminución de ventas por no haber cambiado su estrategia comercial en todos los años de funcionamiento.

Desarrollo de un plan comercial para establecer si incluir el servicio de un departamento editorial en una agencia de publicidad en la ciudad de Quito. Caso: Publicidad Activa Pubactiv Cía Ltda. INHOUSE

Generar un plan comercial que permitan optimizar recursos como tiempo, dinero y talento que hagan funcionar la empresa de manera adecuada y apoyen a la satisfacción al cliente y a la rentabilidad de la empresa.

La situación actual del mercado de la publicidad se ve afectada por ciertas decisiones del gobierno en el aumento de impuestos, estas decisiones suelen frenar a los clientes en la toma de decisiones relacionadas a esta área.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que la inclusión de diversos competidores en el mercado, en muchos casos personas que trabajan solas, han generado que los precios en cuanto a trabajo creativo y de coordinación se desestabilicen y varios clientes por presupuesto utilicen estos servicios mermando el trabajo de las agencias medianas y pequeñas, que afecta directamente a los costos de mantenimiento de las mismas.

Se necesita crear nuevos productos y servicios por que la situación de la empresa en actualidad no es satisfactoria para los socios ni empleados, en los últimos años el crecimiento no es constante al contrario hay un decrecimiento en facturación y clientes.

Con el fin de establecer que en la empresa se debe desarrollar una división editorial para mejorar la rentabilidad y productividad, se trabajará con un sondeo cualitativo mediante entrevista no estructurada que permitirá establecer el interés que tienen las empresas y las personas naturales de contratar este servicio.

Así también se aplicará el método exploratorio que permite examinar un tema que no ha sido analizado con anterioridad y permitirá establecer las razones por las cuales sería un adecuado establecer una división editorial en Inhouse. La información será cualitativa ya que se realizarán entrevistas a profundidad a expertos inmersos en el fascinante mundo editorial.

El método descriptivo es muy importante para este documento puesto que toda la información recopilada será explicada detenidamente, para así lograr obtener un plan comercial que sea un soporte para mejorar la rentabilidad y productividad de la empresa del caso.

Inhouse Publicidad Activa será la beneficiaria de este trabajo puesto que el establecer un nuevo negocio en la empresa se puede convertir en oportunidades y fortalezas y así dar a INHOUSE una nueva oportunidad al incursionar en el ámbito editorial.

Como objetivo general se pretende encontrar una solución para que la empresa mejore sus ingresos y así sea beneficioso para sus accionistas y empleados. Para esto se requiere establecer si el departamento editorial de Inhouse – Publicidad Activa produciría el efecto positivo en los ingresos y competitividad esperado en la compañía.

Basado en tres ejes importantes que son la competencia, la liquidez del negocio y una

optimización de recursos que en la actualidad están siendo subutilizados se plantean los objetivos específicos:

En cuanto a competencia es importante identificar cuáles serían los competidores para poder tratar con una competencia más homogénea y así determinar un nicho de mercado que permita incrementar las ventas de la empresa.

En cuanto a liquidez es importante plantearse el objetivo de establecer qué condiciones y controles se utilizarán para evitar los problemas de iliquidez que han sido parte del problema financiero actual.

En lo referente a procesos, lo que se busca lograr es generar un mayor flujo de trabajo para utilizar de mejor manera la capacidad instalada de la empresa para y obtener mayores ingresos para la empresa.

El campo comercial es muy amplio y por lo tanto se debe concentrar los temas que tengan relación con este trabajo, por lo tanto se trabajará en el Capítulo 1 de esta tesis los fundamentos para el proceso editorial, la producción y la comercialización. Mientras que el capítulo II se detalla el plan comercial con datos como situación actual, análisis FODA, objetivos, previsiones de ventas, cálculo de costos, estructura del recurso humano y el plan de acción.

## **CAPÍTULO I: Fundamentos del mercado editorial y la función del plan comercial**

### **1.1 El mundo editorial**

Cuando escuchamos la palabra editorial lo primero que se nos viene a la mente es la palabra libros, esta palabra tiene diferentes significados para cada persona, lo cierto es que el mundo editorial se compone varios actores que son las piezas fundamentales para que las personas puedan tener la información o historias que requieren en un momento específico.

Los actores del mercado editorial tradicional son los autores, el representante, el editor, las imprentas, los distribuidores y las tiendas de libros.

El primer actor de este mercado es el autor sin él no habría escrito y según la definición de Definición ABC:

**“Se llama autor a toda persona que crea una determinada obra sobre la que tendrá derechos protegidos por la ley.** En general el término alude a productores de material de lectura, aunque puede ser extensible a todo creador de *software*, de obras pictóricas, de cine, de música, etc. También es posible de representar ante la ley la posibilidad de que dos o más personas hayan participado de la realización de cualquiera de estas actividades; este sería un caso de **coautoría**. En el caso de que una determinada obra sea creada por encargo, la ley considera como autor al tercero para quien esta se hace.”

Desde Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/derecho/autor.php#ixzz37pk3hNkw>

El siguiente actor es el representante o agente y su definición según <http://www.wordreference.com/definicion/agente> es la “Persona que tiene a su cargo una agencia para gestionar asuntos ajenos o prestar determinados servicios: agente inmobiliario, publicitario.” Este actor puede como no estar dentro del proceso.

El siguiente actor es el editor y es de suma importancia pues es el que hace de la obra un producto para el público, el revisa los textos originales, los pule, da las ideas de diseño y diagramación para que los escritos que se requieren sea por información, cultura o entretenimiento sean aceptados por el consumidor final.

Las imprentas son empresas que con máquinas mecánicas permiten reproducir textos e imágenes en papel u otros tipos de materiales similares al papel. Sin embargo más allá de la máquina las imprentas son especialmente importantes en el mundo editorial pues la presentación de los documentos hace que estos tengan un valor mayor o menor o sean más o menos vistosos para el público logrando así la aceptación del mismo, dentro de la imprenta también se encuentra la imprenta digital que permite imprimir menos ejemplares de publicaciones lo cual abre en sí nuevas líneas en el mercado editorial.

El siguiente actor es la distribución y la página web [www.publicaunlibro.com](http://www.publicaunlibro.com) nos explica claramente cuál es la función que realiza:

“La **distribución** es un conjunto de actividades que permiten llevar el libro del editor a la librería. El **distribuidor** es la persona natural o jurídica que realiza servicios comerciales y que sirve de enlace entre editores y libreros, para situar y reponer libros en su punto de venta y facilitar su difusión.”

El último actor de este mercado son las tiendas de libros y librerías, los sitios donde se pueden encontrar los libros o revistas para el usuario los pueda adquirir. Hay librerías generales y especializadas así como grandes y pequeñas. Ahora los libros y revistas

también se pueden comprar en otros tipos de establecimientos como son los supermercados y farmacias.

Una vez que entendemos que hace cada actor del mercado editorial tradicional podemos avanzar a entender como cada actor va adaptándose a las nuevas tendencias del negocio editorial que cada día la forma editorial tradicional tenga menos oportunidades como la conocemos.

La tecnología es el mayor determinante de las nuevas tendencias del mercado puesto que ahora las comunicaciones son extremadamente rápidas y hasta gratis en muchos casos, lo cual limita o cierra ciertas puertas a los libros impresos y además costosos.

Los libros y revistas digitales son las nuevas opciones de compra de las personas, por ejemplo existen aplicaciones que las revistas como Vanidades y muchas otras ofrecen a los consumidores para que las lean en los dispositivos digitales, estas suscripciones tienen costo pero la persuasión llega de parte de ediciones o resúmenes sin costo.

Empresas de comercio por internet como Amazon para mejorar su logística y almacenamiento y no quedarse atrás con lo que pasa en internet tiene libros virtuales que se descargan en el lector digital Kindle algunos tienen costo otros, (los que ya han superado el periodo establecido para derechos de autor no tienen costo) el mismo internet ofrece opciones de ediciones digitales que se pueden descargar los usuarios.

Los libros por encargo son ahora también una tendencia que va tomando ventaja y es aquella que los libros se imprimen solo bajo pedido así se evitan de la cadena los

distribuidores y librerías ya que no son necesarios los stocks y una producción cerca al sitio de la demanda. Las universidades por ejemplo son usuarias de este tipo de edición.

Sin embargo no todo el futuro está en lo digital los objetos físicos también son parte del mundo y la unión de los será el nuevo futuro del mercado editorial, por eso para estar preparados para seguir en él, se debe acoplar los dos mundos el digital y el real y así generar un futuro.

Así como los investigadores, novelistas, educadores o simples personas hacen publicaciones las empresas también tienen que difundir o informar y en el mundo empresarial el nicho de la edición puede ser un negocio, la mayoría de empresas desarrollan ciertos documentos sin la adecuada asesoría editorial. Sin embargo muchas veces las empresas editoriales son muy costosas en relación al presupuesto que tienen las empresas para la producción de estos documentos o escritos.

## **1.2 Proceso editorial**

El proceso editorial consta de algunos pasos que deben seguirse para que el producto final tenga una calidad óptima. El proceso inicia desde la recepción de la información o borrador del documento para pasar por la corrección de estilos y el esquema o marcaje así como la elección de fuentes y tipografías; también se incluyen diagramas, gráficos, ilustraciones. Pasa por una revisión general se corrigen errores y pasa a imprenta donde se encuaderna y se dan los acabados.

Para entender mejor el proceso se describirá cada paso del mismo de manera sencilla y corta:

Primer Paso: Entrega y Revisión del Original.- El autor del documento o escrito entrega su original para que se pueda realizar la corrección de estilos que no es más que la limpieza del texto, arreglar la sintaxis sin alterar el sentido del documento y así lograr que sea un escrito que se entienda por el grupo objetivo al que va dirigido.

En este paso también se establece el tipo de marcaje que tendrá el documento donde se indican los tipos de títulos, subtítulos, notas entre otros que se manejan para facilitar la lectura.

Segundo Paso: Diagramación y Diseño- En esta parte del proceso se definen tipografías y cajas de textos, tamaño del libro así como columnas e interlineados entre otros; en otras palabras se hace un bosquejo de cómo sería visualmente el libro.

Aquí también se realiza la sugerencia de que tipo de gráficos, dibujos, fotos, ilustraciones y otros que se necesitan para que el libro sea visualmente más atractivo.

Tercer paso: Formación.- En esta parte del proceso se da forma al texto original al incluirlo en la diagramación respetando los parámetros de marcaje establecidos, es importante que en este texto ya se incluyan las revisiones realizadas al documento original y las recomendaciones de diagramación y diseño sean aplicadas.

Cuarto Paso: Revisión de Galeras.- En este paso se hace una verificación de que todas las correcciones al documento estén hechas, así como que el marcaje se halla respetado, se marcan los problemas de viudas y huérfanas, etc. y otros problemas como sintaxis y ortografía que hayan quedado de revisiones anteriores.

Quinto Paso: Revisión general.- Este paso es muy importante porque es cuando se incluyen las correcciones señaladas y se corrigen nuevas, todos los errores que no se corrijan en este paso pueden no ser corregidos más adelante.

Sexto Paso: Diseño de Portada.- Aquí se realiza el diseño que llevará la portada del libro siempre llevando concordancia con el sentido del libro.

Séptimo Paso: Producción.- Se lleva a impresión el documento, la imprenta primero entrega un borrador de cómo será el producto final conocido como “machote”, en este borrador se puede revisar todos los aspectos a revisar una vez aprobado este documento ya pasa a impresión en el tipo de papel aceptado con anterioridad así como con los acabados establecidos, este paso será ampliado en la sección 1.3 del presente capítulo por ser una parte muy importante en el negocio.

### **1.3 Producción editorial**

Una vez que el documento está listo para ser transformado en producto se establece las características con las que el mismo se producirá.

En esta etapa se debe tener en cuenta el presupuesto asignado puesto que es aquí donde el libro o revista puede generar altos costos puesto que incluye varios elementos a ser tomados en cuenta como son materiales. Por lo general hay dos tipos de materiales las portadas tienen un papel más grueso que puede llevar barniz selectivo o troqueles lo cual hace que el valor sea más alto. Las páginas interiores suelen producirse con un material menos grueso pero el hecho de hacerlo a color o blanco y negro también genera una repercusión en el costo.

Es importante considerar que existen materiales de varias calidades como por ejemplo el papel se puede imprimir en papel periódico, bond, cuché, reciclado, tipo Kimberly, cartulinas entre otros. Así como tintas de colores o negras, los acabados pueden ser de diferentes tipos por ejemplo plastificado, barnizado, barniz selectivo UV. O a su vez puede tener formas diferentes como troqueles de los cuales hay estándares que son los que por lo general se usan con el fin de abaratar costos puesto que hacer un troquel especial requiere un molde especial y por ende un valor adicional.

Una vez definidos todos los detalles de los materiales a utilizar y con la finalidad de evitar problemas posteriores se realiza un boceto del final que se lo conoce como “machote”, a este machote se lo debe revisar con mucho detalle y hacer todas las correcciones necesarias de texto, diagramación o diseño. Una vez que el machote se aprueba pasa a la impresión y no hay vuelta atrás salvo que se reimprima y el gasto sería muy alto.

Luego de este paso los libros son entregados a los distribuidores para dar inicio a la comercialización o venta de ejemplares.

#### **1.4 Comercialización**

En Ecuador las editoriales la comercialización de libros se da con negociaciones tanto de editoriales como de distribuidores de libros hacia las librerías o puntos de venta cuando se trata de productos como novelas o textos escolares.

En el caso de la edición para las empresas estos libros no se comercializan puesto que son hechos para su propio uso.

### **1.5 El plan comercial**

El plan comercial se refiere a la planificación que hacen las empresas para manejar o administrar de mejor manera el tema comercial de la empresa, para poder tener una administración adecuada se debe tener en cuenta varios aspectos como son los antecedentes de mercado, la competencia, tener un análisis FODA, plantear objetivos, estrategias y acciones que permitan a la empresa cumplir sus metas y generar ingresos que permitan mantener y crecer a la empresa y que los accionistas tengan utilidades para que el negocio continúe.

Es importante detallar cada paso del plan comercial existen varios autores con diferentes pasos a seguir que cambian nombres incluyen o quitan uno que otro paso pero para efectos del presente documento se realizará la explicación con la siguiente estructura tomada de e.ditor y más adelante el plan comercial de Inhouse será modificado a la conveniencia de este proyecto:

## Estructura del Plan Comercial

1. Proyecto y Objetivos
  - a. ¿Por qué este negocio?
  - b. Puntos clave de éxito
  - c. Riesgos
2. Situación del sector
3. Competencia
4. Servicios y Productos
  - a. Oferta de Productos
  - b. Productos propios y contratados
5. Marketing
  - a. Análisis FODA
  - b. Grupo Objetivo
  - c. Servicio y atención al cliente
  - d. Publicidad y Promoción
6. Ventas
  - a. Estrategia de ventas
  - b. Plan de ventas primer año
7. Organización de la empresa
  - a. Equipo de trabajo
  - b. Condiciones de trabajo
8. Aspectos legales
  - a. Permisos y limitaciones
9. Previsión de Resultados
  - a. Análisis del punto de equilibrio
  - b. Proyección a 5 años
10. Necesidades Financieras
  - a. Plan de financiación

El primer punto del plan comercial se refiere al proyecto y los objetivos donde se debe establecer la justificación del negocio en el que se quiere incurrir y porque es relevante para la empresa y como se relaciona a su misión y visión; así como también se explica los puntos clave de éxito y los factores de riesgo. El correcto desarrollo de este punto

permite al lector entender el propósito del proyecto ubicándolo en la situación del mismo y preparándolo para continuar.

En el segundo punto se detalla que pasa con el sector en el que se desarrollará el proyecto, como funciona el mercado cuales son los principales actores y como están los aspectos políticos, de mercado así como tener datos relevantes de las tendencias y formas que presenta el negocio.

En el tercer paso se desarrolla un análisis lo más detallado posible de la competencia es importante tener en cuenta no solo a la competencia directa sino también a la competencia indirecta y todos aquellos factores que podrían interferir para que el proyecto avance.

En el punto cuatro del plan comercial se detallan los productos que se pondrá a disposición del mercado, es decir la oferta. En este punto se debe desglosar que contiene cada producto o servicio y también si hay productos o servicios tercerizados deben explicarse en esta parte del plan.

La parte del marketing del proyecto se explica en el punto número cinco del plan un análisis FODA resume la situación para tomar en cuenta tanto los factores negativos como positivos y a su vez permite establecer que estrategias podrían ser las adecuadas para del adecuado desarrollo del proyecto. En esta parte también es de vital importancia hacer una descripción del grupo objetivo no solo demográficamente sino también psicográficamente para saber cuáles son las principales motivaciones. Aquí también es importante decir cómo será la atención al cliente y de ser posible desarrollar la política

de atención al cliente y por último se realizará un cronograma con las actividades que se podrían realizar en publicidad y promoción. El desarrollo de la matriz FODA se lo puede observar en el siguiente capítulo de este documento.

El sexto punto del plan es que dirige a las personas de ventas pues aquí se detalla las estrategias a utilizar y también se plantea los objetivos numéricos a un año para poder saber mientras transcurre el año si las cosas se están dando conforme lo planeado o si se necesita revisar el plan.

El pronóstico de venta, como su nombre mismo lo indica, es la estimación de las ventas que se darán a futuro sea en valores monetarios o en unidades, este pronóstico es muy importante para los planes de negocio.

Existen varias formas para determinar el pronóstico de ventas dentro de los más importantes están:

Datos históricos - Este método simplemente establece la tendencia de las ventas de acuerdo a los registros pasados, se lo puede realizar en la periodicidad que se requiera, anual, mensual incluso semanal.

En caso de que se prevea otros factores como por ejemplo un aumento en la inversión publicitaria se establece la tendencia de acuerdo a los datos que presentan una situación similar para establecer el porcentaje de aumento de ventas.

Tendencias del mercado - Se establece el pronóstico basado en la tendencia conforme a información del mercado o índices del sector como el incremento de la población y el ingreso per cápita. La información por lo general se recopila de fuentes secundarias que

se pueden encontrar en el mercado como estadísticas y recopilaciones de revistas especializadas en las áreas o empresas.

Ventas potenciales - Para aplicar este método se debe conocer primero las ventas del sector basándose en información secundaria como son documentos de fuera de empresa o estudios de mercado y se calcula el pronóstico considerando la capacidad de la empresa.

Ventas de la Competencia - Con referencia a las ventas de la competencia se establecen los montos de venta de la empresa, si no hay datos accesibles se puede recurrir a métodos de investigación como son la observación o la entrevista que permiten estimar los datos.

Encuestas - Para establecer un pronóstico de ventas utilizando encuestas es importante que las preguntas vayan enfocadas hacia intención y tiempo de compra y los factores que aseguran la intención de compra como por ejemplo precio.

Juicios Personales - Para elaborar pronósticos de ventas con este método es importante tener una gran experiencia en el mercado además de personas como los vendedores que saben lo que pasa en el mercado para poder tener un pronóstico más acertado.

En el punto siete se detalla la organización de la empresa para que el proyecto funcione, las personas que trabajarán en él, como funcionará el equipo de trabajo y cuáles serán las condiciones de trabajo. Es importante esta definición por que el equipo humano en cualquier empresa es el que hace que las cosas funcionen o no, por lo tanto tener las condiciones claras permite que las personas sepan hacia donde y como avanzar.

Una vez definidos todos los aspectos antes mencionados se procede a analizar los temas legales que podrían estar inmersos en el proyecto y es de suma importancia establecer los permisos y limitaciones a las que se podría exponer.

Como penúltimo punto se debe considerar la previsión de resultados es importante saber hacia dónde dirigirse, el hecho de saber qué resultados se quiere permite un camino menos duro por el cual recorrer, así que el punto de equilibrio se lo debe calcular en esta parte pues es de vital importancia saber cuál sería el mínimo resultado que se espera. Así mismo es importante proyectar el negocio y saber a cinco años donde debería estar la empresa y por eso es importante también realizar esta proyección en esta parte del plan.

Como último punto se debe saber cuáles serían las necesidades financieras del proyecto, es importante tener un desglose de los costos y ganancias previstas para que los inversionistas o administradores del proyecto sepan cuando se necesitará mayor o menor flujo de dinero y hacer las previsiones necesarias para hacer que el proyecto siga adelante.

## **CAPÍTULO II: Plan Comercial División Editorial Inhouse**

### **2.1 Análisis del Entorno**

#### **2.1.1 El Negocio**

El departamento Editorial de Inhouse nace de la necesidad de las empresas para realizar diversos libros que de acuerdo al tipo de negocio y a las regulaciones se hacen más necesarios cada vez y las empresas no tienen el personal adecuado para realizar este trabajo ya que puede ocupar demasiado tiempo de las laborales normales.

Esta división tendrá como principio lograr que las necesidades editoriales de los clientes se cumplan a con altos estándares de calidad en cuanto a edición y diseño así como en la presentación final del documento.

#### **2.1.2 Clientes**

Como clientes de esta división se encuentran primero los mismos clientes de Inhouse, de ellos uno ya realiza trabajos editoriales.

Todas aquellas empresas pequeñas, medianas y grandes que necesiten desarrollar documentos editoriales y buscan una alternativa que les permita llevar un control más no estar inmersos en el desarrollo del documento como tal.

Personas Naturales que tengan la necesidad de realizar trabajos como libros, revistas o requieran asesoría.

### 2.1.3 ¿Por qué este negocio?

Las empresas cada vez están más conscientes de que deben posicionarse en la mente del consumidor y este objetivo se consigue en el tiempo por ende el lograr material que perdure y que lleve información relevante va a permitir que las empresas y clientes que reciban el libro empresarial estén más predispuestos a leerlo y guardarlo a que si se entrega material no adecuado.

Documentos como memorias de las empresas o políticas empresariales son de suma importancia para mostrar una imagen adecuada que permita llevar a las empresas a posicionarse con sus clientes externos e internos.

La experiencia profesional de los socios de la empresa es muy amplia en el área de la comunicación y permite establecer esta división como parte de la compañía.

Son más de 20 años de experiencia en las diferentes áreas de la comunicación como es diseño gráfico y estrategia comunicacional en el área publicitaria y editorial.

### 2.1.4 Puntos clave y de riesgo

Con la finalidad de entender de una forma más rápida los puntos clave de éxito y riesgos se ha realizado un estudio FODA basado en la siguiente matriz:

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Infraestructura Montada	Mecado Potencial amplio PYMES
Relación con clientes	Alianzas
Experiencia	Nuevas tecnologías
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Falta de Control Financiero	Competencia
Falta de Control de Procesos	Nuevas regulaciones laborales

Los puntos clave para alcanzar estos objetivos deben ser trabajados a cabalidad para que el futuro del departamento sea próspero y genere un alto interés en los accionistas dentro de los puntos de éxito podemos tener en cuenta los siguientes:

Volumen de clientes necesarios para lo cual todas las personas involucradas deberán generar contactos con diferentes empresas y en caso de resultar el negocio se incentivará a las personas que lo consiguieron.

Comunicación como base de la estrategia de marketing para lograr que se difunda la calidad del trabajo, todas las acciones de comunicación llevarán un sello de calidad que muestre en cada pieza el profesionalismo de la empresa generando confianza en los actuales y potenciales clientes.

Generar relaciones fuertes con los clientes el personal que esté a cargo de los clientes deberá generar vínculos importantes con los clientes apoyado por los demás colaboradores de la empresa, los clientes que tienen grandes vínculos con las empresas suelen tener relaciones más duraderas.

Las empresas PYMES serán la mayor parte de la cartera de clientes de la empresa, pues estas empresas son menos costosas de mantener que las grandes empresas así si se pierde una empresa grande el impacto financiero será menor. El punto de equilibrio deberá ser cubierto por empresas pequeñas y medianas.

Al ser el departamento editorial de Inhouse parte de la agencia integral si hay oportunidad de ofrecer el servicio total se lo realizará y viceversa así no se desperdiciarán oportunidades.

El crecimiento del departamento se lo hará con control extremo para evitar que se sobredimensione cada etapa de crecimiento se la debe realizar con mesura y sin desperdiciar recursos. Con el apoyo de programas que permitan cuantificar costos de la forma más completa y con una proyección a futuro.

Así como es importante tomar en cuentas los factores de éxito también es importante tomar en cuenta los factores de riesgos que se pueden presentar.

Se considera importante establecer una cultura de control de costos esto permitirá minimizar los riesgos que se presentan al iniciar el negocio es de suma importancia mantener los gastos fijos en el nivel más bajo posible por si en el futuro mediano o largo se presenten imprevistos.

También tener control en los cobros y no tener carteras muy altas ya que restan liquidez a la empresa.

Otro factor que permite minimizar el riesgo es el de mantener alianzas con empresas complementarias que permitan a Inhouse crecer pero sin mayores cambios de estructura. La industria editorial ecuatoriana se conforma por grandes empresas de comunicación como son los periódicos, luego vienen las medianas como son las empresas que

producen revistas y por último las empresas que como Inhouse que buscan compañías y personales naturales que están en necesidad de soporte editorial.

A continuación se detallan las principales empresas editoriales en el Ecuador y su nivel de ventas en el año 2013:

<b>Principales Empresas Editoriales en Ecuador</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Ventas 2013 en USD</b>
C.A. El Universo	\$ 56.793.497,00
Grupo El Comercio C.A.	\$ 52.100.449,00
Editores Nacionales Gráficos EDITOGRAN	\$ 39.838.674,00
El Diario EDIASA	\$ 9.931.234,00
Sportv S.A.	\$ 9.020.751,00
Editorial Don Bosco	\$ 7.269.968,00
Editorial Norma	\$ 6.167.876,00
Ediciones Nacionales Unidas EDINUN	\$ 3.350.430,00
Editorial Oceano Ecuatorinano EDIOCEANO	\$ 3.007.077,00
Editorial Planeta	\$ 1.969.686,00
<b>Fuente: Ekos Negocios</b>	

Elaborado por: María Teresa Piñeiros

Dentro de este mercado se detectan claramente tres oportunidades la primera es el crecimiento del número de empresas, lo que permite tener una mayor demanda y a su vez una mayor competencia entre ellas, lo cual abre un camino para realizar documentos editoriales en un número mayor de empresas.

Las nuevas tecnologías permiten hacer el trabajo en menor tiempo y con una cobertura a través del internet donde se puede segmentar y llegar a más personas abaratando los costos de las grandes producciones impresas al solo imprimir pocos ejemplares lo cual hace más accesible el producto.

También se debe considerar las regulaciones que el Estado a través del Ministerio de Relaciones Laborales ha puesto y es los documentos obligatorios que se deben tener como por ejemplo las políticas de la empresa que es un documento que debe ser entregado a todo el personal.

Se considera que se debe tener en cuenta la competencia de la división editorial que sería además de las empresas editoras que por su mismo giro de negocio podrían hacerse cargo de los libros y documentos de las empresas ofreciendo cada paso del proceso; las agencias de comunicación y publicidad que por el tipo de personal y equipos podrían manejar estos proyectos, sin embargo hay que tener en cuenta que estos trabajos quitan mucho tiempo y desvían al grupo de diseñadores y creativos del negocio central por lo tanto podría convertirse en un potencial cliente.

Las mismas imprentas también deberían estar dentro de los competidores pues son parte del proceso y podrían ofrecer el servicio de diseño y edición aunque no de manera tan profesional como las otras empresas.

## **2.2 PÚBLICO OBJETIVO**

El principal grupo objetivo son empresas pequeñas, medianas y grandes principalmente de la ciudad de Quito que realizan documentos como manuales, memorias, balances, revistas, comunicación interna y necesitan de un equipo externo y asesoramiento profesional en el desarrollo y producción de material editorial.

Como grupo objetivo secundario están las entidades y empresas dedicadas a la educación como escuelas, colegios, universidades, centros de enseñanza; que deben

producir o actualizar su material educativo y buscan un socio estratégico que les ayude con el desarrollo del mismo.

Como grupo terciario están personas naturales que deseen publicar libros de acuerdo a sus intereses u presupuesto.

## **2.3 OBJETIVO**

Establecer si el departamento editorial de Inhouse – Publicidad Activa produciría el efecto positivo en los ingresos y competitividad esperado en la compañía.

## **2.4 ESTRATEGIAS**

### **2.4.1 Estrategia de Comunicación**

Al ser el mercado empresarial el de mayor interés se manejará una estrategia de comunicación basada en las relaciones públicas que serán eje esencial de la estrategia de comunicación.

El objetivo de la comunicación será posicionar una imagen de marca de expertos en desarrollo y producción editorial para generar credibilidad y confianza en el público en general y en los grupos objetivos.

Se utilizará a medios de comunicación tradicional y comunicación digital como canales para lograr el posicionamiento deseado donde se publicarán mensualmente espacios de consejos sobre la realización de documentos editoriales importantes para las empresas, lo cual dará a Inhouse la imagen de ser los mejores profesionales en el tema.

Quien de los consejos será un personaje que reúna todas las cualidades necesarias para proyectar la imagen deseada; su historia será contada en diferentes ocasiones y en diferentes espacios y se lo representará como ilustración.

Los medios que se utilizarán serán prensa en suplementos de interés para el grupo objetivo y radio en espacios de noticieros y programas de interés general.

El manejo digital nos permitirá tener una cercanía con las empresas puesto que se utilizarán como canales de contacto para conseguir citas y cerrar negocios. Se trabajará un landing page, blogs y todas las redes sociales.

#### **2.4.2 Estrategia de Ventas**

La estrategia de ventas se la realizará como cross sales a los clientes de Inhouse Publicidad se les ofrecerá los servicios del departamento editorial al ser clientes de la empresa ya tienen los niveles de confianza requeridos para hacer la adquisición de los servicios.

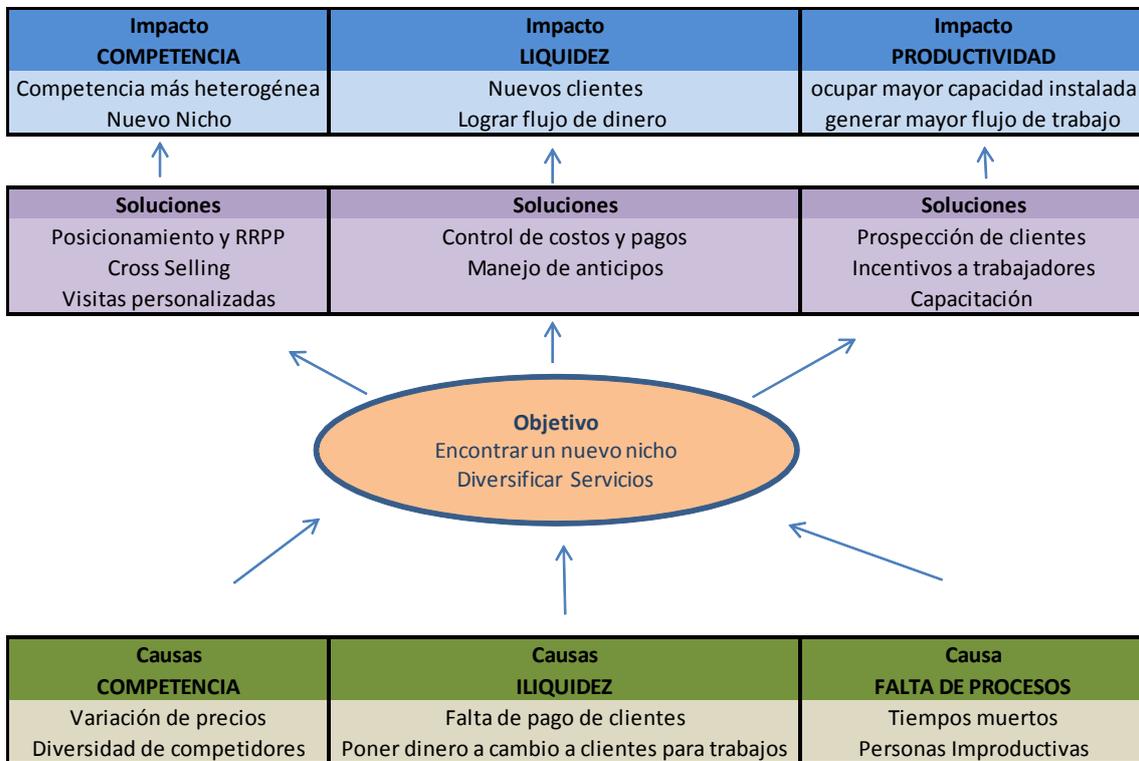
Se manejará un plan de incentivos para todos los empleados de Inhouse que refieran y con el cual se concrete un negocio editorial.

Adicionalmente se realizará visitas personalizadas a empresas que puedan ser posibles clientes para lo cual se desarrollará un folleto de venta impreso y digital que demuestre la calidad con la que trabaja Inhouse. Estas visitadas serán coordinadas y con previa cita

con las personas correspondientes de Gerencia, Mercadeo y Recursos Humano (salvo que la empresa requiera con otro departamento).

Para una mejor comprensión se ha resumido en el cuadro siguiente los efectos, causas y soluciones de porque es necesario encontrar un nuevo servicio para ofrecer en Inhouse Publicidad Activa:

Árbol de Causas y Soluciones:



Elaborado por: María Teresa Piñeiros

### **2.4.2.1 Servicios**

Los servicios que se prestarán en el área editorial de Inhouse se pueden dividir en tres:

- 1) Servicio de edición de textos
- 2) Servicio de diagramación, diseño e ilustración
- 3) Servicio de impresión

### **2.4.2.1 Propios y Subcontratos**

Dentro de los servicios que de acuerdo a la estructura de Inhouse se pueden realizar internamente son la edición de textos y la diagramación, diseño e ilustración.

El equipo humano y tecnológico que tiene la empresa permita cumplir con estos servicios ya que cuenta con redactores creativos que son también aptos para editar diferentes textos y poder obtener productos como revistas, memorias corporativas, libros, textos, manuales, directorios con el apoyo de las herramientas tecnológicas que permiten que la edición de textos sea más ágil debido a programas especializados para procesamiento de textos y lograr mejores productos finales. En la parte de edición de textos se incluye también la recopilación de información en caso de ser necesario con un valor adicional.

En lo que respecta a diagramación, diseño e ilustración también se tiene el equipo humano y tecnológico para poder realizarlo. En el departamento hay personas que tienen habilidad, talento y educación para desarrollar los diferentes productos editoriales.

Un cronograma de visitas para conseguir nuevos clientes deberá ser parte de las actividades semanales de las personas encargadas del área de clientes para garantizar que se cumplirán con las metas propuestas.

El servicio de impresión no es algo que Inhouse pueda elaborar directamente por lo tanto se somete a un proceso de subcontratación supervisado por personal de Inhouse, no se puede establecer un valor para impresión puesto que se necesita tener información más exacta para poder cotizar número de páginas, acabados, tipo de papel, tamaño entre otros. Las imprentas se subcontratan de acuerdo al trabajo y se lo realiza con empresas medianas o grandes.

#### **2.4.2.2 Precios**

La edición de texto de hasta 30 páginas tiene un valor de USD 500 más impuestos si es necesario recopilar información se añade el valor de acuerdo a la necesidad.

La diagramación de hasta 30 páginas, el diseño de portadas y cinco ilustraciones simples tienen un valor de USD 800. Por cada ilustración adicional se cobrará un valor de acuerdo a la complejidad de las mismas.

En otras empresas el valor es mayor por ejemplo en dos empresas dedicadas a la publicidad e imagen respectivamente:

<b>Empresa</b>	<b>Trabajo</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor por 30 páginas</b>
Y&R	Edición de texto por página	30	900
Bfactor	Edición de texto por página	40	1200

Elaborado por: María Teresa Piñeiros

En caso de subcontratación del valor del proveedor se aumenta un porcentaje de ganancia para Inhouse el valor del porcentaje oscila entre el 15 y 25% dependiendo del presupuesto del cliente.

En caso de que el cliente tenga que realizar un trabajo periódico por ejemplo una revista corporativa mensual o documentos semanales se negocia un valor de una cuota mensual que permita definir el tipo de trabajo y que incluya así como el valor mensual a pagar sin necesidad de cotizar cada ocasión, lo importante de la cuota es que defina los parámetros del trabajo y que cada producto sea similar. Por lo general la cuota se cotiza en base a un tarifario y se da un descuento por la periodicidad por ejemplo si el trabajo es trimestral se puede dar un descuento de entre el 5 y 15% más si el trabajo es mensual está tasa de descuento puede incrementarse.

Cuando los trabajos se realicen de forma única o por proyecto se toma como referencia los valores del tarifario para la cotización interna y se pide al proveedor su cotización para definir los costos y porcentajes de ganancia antes de pasar la cotización final al cliente. La cotización del proveedor tiene parámetros que limitan hasta donde llega el valor puesto que al no tener el producto final no se puede tener el valor exacto de la imprenta.

## Cuadro Tarifario División Editorial

Descripción	Valor
Edición de textos hasta 30 páginas	500
Página adicional	30
Diseño de Portada y Contraportada	200
Paquete de 5 ilustraciones simples	300
Ilustración simple	70
Ilustración compleja	140
Recopilación de información por día	50
Coordinación de terceros porcentaje sobre costos	15%

Trabajo que no consten en el presente tarifario se cotizarán por separado

Impresión se cotizará de acuerdo al trabajo

Elaborado por: María Teresa Piñeiros

### 2.4.2.3 Equipo y Remuneraciones

El equipo del departamento editorial estará conformado por 2 personas para iniciar la primera será para diagramación y diseño y la segunda para contacto con el cliente.

La persona de diagramación y diseño debe tener un perfil que incluya título universitario de diseñador gráfico y debe tener experiencia de mínimo dos años en el área editorial y pueda manejar diagramación de revistas, libros y periódicos más que en diseño publicitario.

La persona de contacto con el cliente debe ser una persona graduada en el área de comunicación o afines y tener experiencia de un año en el área editorial. Debe tener don de gentes, y tener un nivel excelente de redacción y ortografía.

Las remuneraciones para esta división se contemplarán dos grupos los que pertenecen a la división y los que apoyan a la misma, los que pertenecen a la división tendrán un sueldo más bonos trimestrales por cumplimiento basados en una tabla y los que apoyan

a la división son aquellas personas del área de publicidad en Inhouse que entreguen su talento al área editorial por ejemplo un diseñador realiza una ilustración ésta se cancelará con un valor tarifario como si se contratará un ilustrador externo.

El sueldo del diseñador es de USD 800 mensual y se le reconocerán los beneficios de ley.

El sueldo del Ejecutivo de Cuentas será de USD 800 mensual y se le reconocerá los beneficios de ley.

Adicionalmente se tendrá una persona de soporte que tendrá un sueldo de USD 380 mensuales.

Los bonos trimestrales se calcularán de acuerdo a la siguiente tabla:

Meta trimestral: 9 trabajos estándar (USD 3.000 para cubrir el punto de equilibrio mensual)

#### **Cuadro de Incentivos por cumplimiento de metas**

<b>Cumplimiento Trimestral</b>	<b>Valor</b>
Del 0 al 60% de la meta	0
61 al 75% de la meta	100
del 76% al 85%	150
del 86% al 100%	200
Del 101 al 199%	350
Más del 200%	450
Cliente nuevo (aplica para cualquier empleado de Inhouse)	100

**Elaborado por: María Teresa Piñeiros**

#### 2.4.2.4 Alianzas

Se mantendrá alianzas con diferentes personas que podrían dar soporte al negocio, por ejemplo ilustradores especializados, fotógrafos o traductores, es importante mantener estas alianzas como parte del staff externo de Inhouse.

Otras alianzas son aquellas que se realizan con empresas que de igual forma se las utiliza para proyectos específicos como por ejemplo investigadoras de mercado para casos de recopilación de información.

### 2.5 Cálculos Financieros

#### 2.5.1 Punto de Equilibrio

Como punto de partida se determinará si el departamento editorial será una buena decisión para la empresa se obtendrá el punto de equilibrio:

Punto de equilibrio

Fórmula:  $\text{Costos fijos} / 1 - (\text{Costos variables} / \text{Unidad de venta seleccionada})$

<b>Costos fijos</b>	
Salarios	1600
Arriendo	220
Servicios Básicos	60
Telefono e Internet	120
Transporte	100
<b>Total</b>	<b>2100</b>
<b>Costos variables</b>	<b>300</b>
<b>Unidad de venta</b>	<b>1100</b>

Punto de Equilibrio USD 2887,5

Cada edición de libro estándar

Elaborado por: María Teresa Piñeiros

El punto de equilibrio para la división editorial de Inhouse es de USD 2887.50. Se espera que dentro de los primeros tres meses se llegue a este nivel de ventas.

## 2.5.2 Previsión de ingresos y egresos netos

La previsión se la desarrolla para un año de trabajo donde no se espera una ganancia pero si el afianzar el negocio para que el crecimiento inicie desde el segundo año. Se considera importante este primer año puesto que es el año que permitirá saber si se necesitarán cambios como por ejemplo de estructura.

Previsión de Ingresos Netos														
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
Ventas Brutas	3.300	3.300	3.300	4.400	6.600	3.300	3.300	3.300	5.500	6.600	4.400	3.300	50.600	
<b>MENOS</b>														
Descuentos	165	165	165	220	330	0	0	0	275	330	220	165	2.035	
Devoluciones	800	800	1.600	400	400	50	50	50	800	400	400	0	5.750	
Impagos	200	0	0	500	500	0	0	0	500	600	200	600	3.100	
<b>Ventas Netas</b>	<b>2.135</b>	<b>2.335</b>	<b>1.535</b>	<b>3.280</b>	<b>5.370</b>	<b>3.250</b>	<b>3.250</b>	<b>3.250</b>	<b>3.925</b>	<b>5.270</b>	<b>3.580</b>	<b>2.535</b>	<b>39.715</b>	
Previsión de Egresos														
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
Salarios	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000	
Arriendo	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2.640	
Servicios Básicos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	
Telefono e Internet	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440	
Transporte	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	
Gastos Administrativos	300	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.950	
<b>Total egresos</b>	<b>3.340</b>	<b>3.190</b>	<b>38.430</b>											

Elaborado por: María Teresa Piñeiros

## 2.5.3 Presupuesto de Operaciones

La elaboración del presupuesto de operaciones nos permite visualizar de forma integral el manejo de ingresos e ingresos y poder corregir los meses que no se prevé ventas fuertes y así no incurrir en gastos adicionales.

Presupuesto de Operaciones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas Netas	3.180	3.380	2.580	3.280	5.370	4.350	3.250	3.250	3.925	5.270	3.580	3.580	44.995
Costo de producción	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Margen Bruto	2.930	3.130	2.330	3.030	5.120	4.100	3.000	3.000	3.675	5.020	3.330	3.330	41.995
<b>Gastos de personal</b>													
Salarios	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	30.000
Transporte	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
<b>Otros gastos</b>													
Arriendo	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2.640
Servicios Básicos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Telefono e Internet	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Gastos Administrativos	300	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.950
Total Gastos	3.340	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	38.430
Utilidad antes de impuestos	-410	-60	-860	-160	1.930	910	-190	-190	485	1.830	140	140	3.565

Elaborado por: María Teresa Piñeiros

## 2.5.4 Flujo de Efectivo

Para lograr tener un mejor manejo del dinero en el mes es importante manejar un flujo de efectivo que permita saber cuál sería el ingreso necesario para poder llevar la empresa de mejor manera.

Flujo de Efectivo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Efectivo en Bancos al inicio del mes	0	-160	30	-580	-490	1.690	2.850	2.910	2.970	3.705	5.785	6.175
Caja chica al inicio del mes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total disponible al inicio del mes	0	-160	30	-580	-490	1.690	2.850	2.910	2.970	3.705	5.785	6.175
Ventas estimadas en efectivo	477	507	387	492	806	653	488	488	589	791	537	537
Cobros estimados	2.703	2.873	2.193	2.788	4.565	3.698	2.763	2.763	3.336	4.480	3.043	3.043
Otros ingresos en efectivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total a recibir en efectivo durante mes	3.180	3.380	2.580	3.280	5.370	4.350	3.250	3.250	3.925	5.270	3.580	3.580
Total disponible al inicio del mes	3.180	3.220	2.610	2.700	4.880	6.040	6.100	6.160	6.895	8.975	9.365	9.755
Total en gastos durante mes	3.340	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190	3.190
Efectivo disponible al final de mes	-160	30	-580	-490	1.690	2.850	2.910	2.970	3.705	5.785	6.175	6.565

Elaborado por: María Teresa Piñeiros

Como se puede ver en el flujo de efectivo los cinco primeros meses van a pérdida por lo tanto los socios deberán asumir la diferencia de estos meses hasta que el departamento pueda salir por sí mismo.

## 2.5.5 Pronóstico de Ventas

### Elaboración del Pronóstico de Ventas

La situación de la compañía es la que determina cual método es el que sería más conveniente de usar por ejemplo si es un negocio nuevo se podría utilizar el método de

ventas de tendencia de mercado como es el caso de este documento que busca saber si es rentable abrir una nueva división en la empresa.

Basados en la información financiera de la Super Intendencia de Compañías y de Ekos Negocios podemos establecer el nivel de ventas de las empresas editoriales considerando empresas PYMES como es Inhouse – Publicidad Activa.

Según Paul Hermann en su publicación “Mapa de las editoriales en Ecuador” del 24 de marzo del 2014 en el diario El Telégrafo dice que el mercado editorial a parte de las grandes y tradicionales empresas a dado paso nuevas empresas que se dedican al negocio.

“Si bien en Ecuador hay editoriales con décadas de trabajo ininterrumpido, como El Conejo, Santillana, Libresa o Eskeletra, en los últimos años han aparecido empresas pequeñas que se abren campo desde posiciones alternativas o marginales respecto de las multinacionales y sellos editoriales grandes. Es así como autores nuevos, pero también con trayectoria, las han considerado como una opción novedosa y viable para publicar sus trabajos creativos. Son propuestas personales, familiares o de amigos que han estudiado literatura, comunicación o, simplemente, han ingresado al negocio editorial desde la creación, como Doble Rostro, La Caracola, El Ángel, El Quirófano o Paradiso.”

Objetivo Ventas Dinero													
Producto	Total año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
edición	51.700	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400	3.300
<b>Total</b>	<b>51.700</b>	<b>4.400</b>	<b>3.300</b>										

Objetivo Unidades													
Producto	Total año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
edición (libros standar)	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>4</b>											

Nota: es un servicio no se puede calcular por unidades como tal

Elaborado por: María Teresa Piñeiros

El objetivo de ventas será tener en promedio del año cuatro trabajo estándares al mes.

Para poder generar este objetivo es importante determinar el mercado potencial para la nueva división de Inhouse que está ubicada en la Ciudad de Quito Provincia de Pichincha:

### Cuadro Empresas por tamaño en la Provincia de Pichincha

Provincia de Pichincha		
Tamaño Compañía	Año 2012	%
Grande	682	9%
Mediana	1067	15%
Pequeña	1666	23%
Microempresa	2111	29%
No definido	1712	24%
<b>Total</b>	<b>7238</b>	<b>100%</b>

Fuente: Página web Supercias - Información Estadísticas

Elaborado por: María Teresa Piñeiros

### Cuadro Participación Ciudad de Quito

Ciudad	Participación en Provincia	Potencial PYMES	Objetivo Anual 2%
Quito	94%	2569	51
Otras	6%	164	no aplica

Fuente: Página web Supercias - Información Estadísticas

Elaborado por: María Teresa Piñeiros

El mercado potencial se define como las empresas PYMES en la ciudad de Quito, Pichincha como provincia tiene 7.238 empresas, de acuerdo a la Supercias, de las cuales 2.733 corresponden a PYMES y de este total se establece que el 94% pertenecen a la ciudad de Quito. De acuerdo a los objetivos de ventas se determina que se quiere llegar al 2% (51 empresas como objetivo anual) ó 4 empresas al mes que efectivamente lleguen a concretar trabajos con Inhouse.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

El mercado editorial tiene un avance muy rápido, las nuevas tecnologías son muy importantes en el mercado editorial puesto que la evolución del mismo lleva las obras y documentos hacia el área digital. Lo que hace que las empresas editoriales deben ampliar sus conocimientos y formas de trabajos para poder estar al día con la oferta de mercado.

El crecimiento de las empresas debe ser controlado para evitar problemas futuros por lo tanto el control de costos permitirá que se lleve al departamento editorial de Inhouse a crecer de una forma sostenida después del primer año de trabajo.

El proyecto es rentable pasado del primer año de ajustes, a partir del segundo año se verá un crecimiento y luego será sostenido en el tiempo.

Las buenas relaciones con los clientes de Inhouse permitirán generar negocios para esta nueva división, el manejo profesional de estas relaciones es de vital importancia para la empresa.

La consecución de nuevos clientes es el punto clave para el futuro del negocio. El hecho de aumentar clientes hace que se genere un mayor número de ventas lo que lleva a mayores ingresos.

El manejo de una comunicación interna y externa clara y profesional de la empresa es un punto clave para el buen nombre de la misma y por ende la consecución de nuevos contratos y clientes.

Dado el nivel de ventas de las empresas en el sector se puede determinar que es un mercado en crecimiento que genera nuevas oportunidades por lo tanto es una oportunidad que se debe aprovechar.

### **Recomendaciones**

Dado que las relaciones humanas son necesarias en este negocio se debe capacitar al personal en esta materia, sin embargo se recomienda que se lo realice a partir del segundo año de funcionamiento, una vez que ingresos y egresos hayan superado el punto de equilibrio.

El trato personalizado al cliente es la principal herramienta para que el negocio fluya por esto se debe centrar la mentalidad de la empresa hacia un servicio de calidad.

Los trabajadores de Publicidad Activa deben estar en un ambiente laboral estable y de compañerismo sin importar el departamento al que pertenezcan puesto que la colaboración interdepartamental será fundamental para el correcto desarrollo de la empresa, un empleado motivado es más productivo y estable.

El trabajo debe ser profesional y los clientes sentirse respaldados por lo que se recomienda que se adopten sistemas operativos que ya funcionan en Inhouse y sea la

gerencia de Inhouse la que de soporte a las negociaciones del Ejecutivo del Departamento Editorial para generar mayor credibilidad.

La prospección de clientes de una forma ordenada y el correcto seguimiento son pasos importantes en las estrategias de ventas para generar un mayor número de clientes a Inhouse y así conseguir el objetivo mensual.

Generar campañas de posicionamiento se vuelve un factor importante puesto que en el mercado editorial el reconocimiento y referencia de los trabajos y clientes permite generar nuevos negocios.

En caso de querer tener mayor rentabilidad en menos tiempo se deberá hacer una inversión mayor que incluya recursos adicionales tanto en dinero como personal y equipos y enseres. Sin embargo se recomienda que cualquier inversión adicional se la haga después de 6 meses de implementado el departamento editorial cuando ya sea más estable el trabajo y los recursos.

El control de flujos deberá ser realizado al detalle y mensualmente para evitar problemas de iliquidez como política se establecerá que los trabajos se realicen siempre con un anticipo para que el riesgo sea menor.

## Referencias

1. <http://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/>
2. <http://coyunturaeconomica.com/lugar-de-trabajo/reglamento-empresa>
3. <http://empresaseditoriales.wordpress.com/>
4. <http://legislacion1.wikispaces.com/message/view/trabajoencipas2/1291237#1435287>
5. <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1467.html>
6. [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Presupuesto-general-aumento-Gobierno-Ministerio-Finanzas-recaudaciones-SRI\\_0\\_931706895.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Presupuesto-general-aumento-Gobierno-Ministerio-Finanzas-recaudaciones-SRI_0_931706895.html)
7. [http://www.elcomercio.ec/negocios/LeyDeComunicacion-publicidad-inversion-medios-comunicacion-impactos\\_0\\_949105142.html](http://www.elcomercio.ec/negocios/LeyDeComunicacion-publicidad-inversion-medios-comunicacion-impactos_0_949105142.html)
8. [http://www.ideasparapymes.com/pymes\\_administracion.dbsp](http://www.ideasparapymes.com/pymes_administracion.dbsp)
9. <http://www.infomedia.com.ec/sistema/news/news.html>
10. [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101405426/-1/71\\_millones\\_en\\_propaganda\\_.html](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101405426/-1/71_millones_en_propaganda_.html)
11. <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/nuevas-tendencias-mercado-editorial-futuro-del-libro-i/>
12. <http://www.mailxmail.com/curso-proyectos-inversion/presupuestos-ingresos-costos-gastos>
13. <http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml#elclimaora#ixzz2g19UYiDL>
14. <http://www.publicarunlibro.com/2011/12/02/guia-de-autoedicion-%C2%BFque-es-una-distribuidora-de-libros/>
15. <http://www.solareditores.com/empresa/index.php?/Cuidado-Editorial/el-proceso-editorial.html>

16. <http://www.ubicuostudio.com/es/edicion-digital/tendencias-edicion-digital/>
17. Material entregado en la Maestría MBA 14 de la Universidad Israel
18. Muro, P, (2010). El Arte de la Imprudencia Profesional. Barcelona, España:  
Ediciones Urano S.A.
19. Roberts, J. (2004). La Empresa Moderna. Barcelona, España: Antoni Bosch  
Editor.
20. Woll, T. (2003). Editar para ganar, Estrategias de administración editorial.  
México: Conaculta Fonca.