



Escuela de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas - UBA



Plan de marketing de una revista nacional de turismo

Tutor: Lic. Aldo Albarellos

Trabajo Final de la Especialización "Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva"

Fecha de entrega: Septiembre 2014

Agradecimientos:

- A mi tutor, Licenciado Aldo Albarellos, por su tiempo y dedicación para con el desarrollo y las correcciones de mi trabajo y sus valoradas horas de clase.
- A las autoridades de la Escuela de Posgrado de la UBA, por su compromiso diario en pos de una educación de calidad para las nuevas generaciones de profesionales.
- A mis compañeros de Comisión, por su esfuerzo en los trabajos compartidos.
- A mi mujer e hijo, por el tiempo que nos les dediqué a ellos en detrimento de mis tareas del Posgrado pero que nunca me recriminaron.
- A mi padre, por haberme enseñado que siempre se puede intentar llegar un poco más alto.

Buenos Aires, Junio del 2014

Señores Miembros del Jurado de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

Por medio de la presente yo, Aldo Albarellos, tutor autorizado para el trabajo final de Carrera del Lic. Hernán Moneta, doy fe de que fueron realizadas todas las correcciones solicitadas al estudiante, para que pueda ser evaluado dicho trabajo por el jurado calificador.

Indice

| | |
|---|---------|
| Resumen ejecutivo..... | Pág. 5 |
| La importancia del Turismo para Argentina..... | Pág. 7 |
| Estructura de las erogaciones por destinos turísticos a cubrir..... | Pág. 8 |
| Análisis del Macro-entorno..... | Pág. 9 |
| Análisis de determinantes de la industria gráfica..... | Pág. 11 |
| Cadena de valor..... | Pág. 14 |
| Análisis de las fuerzas de Porter..... | Pág. 16 |
| Análisis Pestel..... | Pág. 19 |
| Matriz de Ansoff..... | Pág. 20 |
| Tendencias del mercado de revistas | Pág. 21 |
| Market Share..... | Pág. 21 |
| Análisis de los productos de la competencia..... | Pág. 23 |
| Revista Lugares..... | Pág. 23 |
| Revista Lonely Planet..... | Pág. 26 |
| Análisis FODA..... | Pág. 29 |
| Factores diferenciadores de Trips, Riesgos y dificultades del producto..... | Pág. 30 |
| Factores críticos del éxito..... | Pág. 31 |
| Misión corporativa, Visión Corporativa..... | Pág. 32 |
| Valores corporativos y Responsabilidad Social Empresaria..... | Pág. 32 |
| Metas y Objetivos..... | Pág. 33 |
| Mercado Meta y Posicionamiento..... | Pág. 34 |
| Características del perfil de lectores de Trips..... | Pág. 35 |
| Detalles y consideraciones acerca de la pauta publicitaria de Trips..... | Pág. 36 |
| Mezcla de Marketing..... | Pág. 37 |
| Producto..... | Pág. 37 |
| Plaza..... | Pág. 41 |
| Promoción..... | Pág. 42 |
| Precio..... | Pág. 50 |
| Análisis del Negocio..... | Pág. 52 |
| Estructura de costos..... | Pág. 52 |
| Proyección de ingresos..... | Pág. 56 |
| Presupuesto económico mensual y anual proyectado para Trips..... | Pág. 58 |
| Presupuesto financiero mensual y anual proyectado para Trips..... | Pág. 59 |
| Punto de equilibrio de Trips..... | Pág. 59 |
| Cálculo de la T.I.R. y V.A.N. del proyecto..... | Pág. 60 |
| Plan de contingencia y Recomendaciones..... | Pág. 61 |
| Conclusión..... | Pág. 62 |
| Sección Anexos..... | Pág. 64 |

Resumen ejecutivo

Editorial Del Viaje S.A. es una nueva empresa que se propone ofrecer a partir de fines de Agosto del 2013, como primer producto, una revista mensual destinada al turismo nacional e internacional. Esta empresa se complementa en un grupo multimediático llamado "Grupo Moneta S.A." con las siguientes empresas:

- Editorial Infomedia S.A., que publica 11 productos (3 de ellos semanales y 8 mensuales)
- participaciones accionarias en radios de FM (FM 98.3 Radio Mega, FM 103.5 Radio TKM, FM 101.5 Radio Pop, FM 97.5 Radio Vale)
- el total del paquete accionario de FM 95.9 Rock n Pop, FM 95.1 Radio Metro, FM 100.7 Blue
- participación accionaria en AM 710 Radio Diez
- el total del paquete accionario de AM 950 Radio Belgrano y AM 990 Radio Splendid
- Participación accionaria en Canal América y en Canal A24

La vasta experiencia en multimedios del Grupo y la posibilidad de poder utilizar algunos de esos medios para promocionar el nuevo producto, serán fortalezas para esta nueva empresa y se tiene la certeza de que podrán ser convertidas en ventajas competitivas.

La empresa contará con un director editorial, un director de gráfica, dos diseñadores gráficos, tres redactores y dos personas encargadas de la parte administrativa, entre otros.

Atentos al contexto económico nacional de los últimos 15 años, se ha percibido un marcado ascenso en el negocio del turismo. Hace 20 años, viajar al extranjero era un sueño factible para muy pocos. Con el desarrollo que ha tenido el mercado de transportes mundial en los últimos años, así como por el crecimiento de la economía local, el fomento a los créditos, financiación bancaria y la divulgación de información que Internet brindó, el turismo ha crecido a pasos agigantados (muestra de ello es la cantidad de proyectos hoteleros que se han desarrollado en nuestro país y en diversas partes del mundo desde hace 2 décadas).

El interés por el turismo existió en nuestro país desde siempre, aunque las crisis económicas sistémicas que hemos sufrido por ser un país del *tercer mundo*, han dejado a gran parte de la población sin la posibilidad de viajar durante largos períodos de tiempo. El componente de gasto en turismo dentro del Producto Bruto Interno de nuestro país, es actualmente mucho más alto que hace 3 o 4 décadas atrás y se estima que el turismo hacia Argentina crecerá 4,19% entre el 2013 y el 2017¹. Esto se debe no solamente a una mejor situación económica de la gente, sino a que la *globalización* ha democratizado el conocimiento de diversos puntos turísticos y a que muchos han finalmente entendido la importancia del ocio (lo que se hace cuando no se trabaja, incluido el período de vacaciones); el turismo permite conocer lugares, gente y culturas que permanecerán en el alma de sus consumidores eternamente, y todo lo que permanece en el alma es un activo eterno, no depreciable e invaluable.

¹ http://www.impulsonegocios.com/contenidos/2013/04/16/Editorial_25027.php

Existen 2 publicaciones de venta masiva que se orientan hacia ello. **Editorial Del Sol S.A.** encontró en ese nicho una posibilidad de explotarlo con **Trips**, una revista que se espera convertir en el material de consulta de todos los que quieran viajar hacia el exterior o interior del país. Las revistas actuales sobre el tema cubren mayoritariamente destinos nacionales y tienen ventas muy dispares una de otra. Trips se diferenciará de dichas publicaciones en la cantidad de destinos a cubrir por edición, las locaciones a cubrir, la posibilidad que tendrán los lectores viajeros de poder enviar sus notas y fotos (siendo profesionalmente recompensados por ello) y la utilización de la página de internet de la revista como complemento de audio/video del material gráfico que se mostrará en sus páginas. Trips contará con sorteos por viajes mensuales y promociones con descuentos en viajes y estadías, tanto para agradecer como para fidelizar a los compradores de la revista. La interacción con los lectores será fundamental para la empresa y por eso se incluirá tanto una sección de correo de lectores, como un dinámico acceso a través del correo electrónico y sistemas y redes sociales de internet para evacuar dudas y atender a sus consultas: todos, conceptos de *comunicación 2.0*.

A pesar de que el mercado de la gráfica experimenta desde hace años una caída en detrimento de medios de comunicación tales como la radio, la televisión e internet, se presentará un análisis de tendencia que mostrará que a pesar de la caída en la circulación total de revistas, diarios y afines, el nicho de revistas de turismo ha mostrado un aumento en los ejemplares anuales vendidos y se proyecta que caerá menos que el mercado total de revistas en los próximos tres años. En un análisis económico-financiero de rasgos conservadores y teniendo en cuenta la tendencia de la inflación, del mercado de gráfica a futuro y de la paridad Pesos/Dólar, se estima que Trips poseerá a Agosto 2014 un market-share de un 10,3% aproximadamente dentro del nicho de revistas de turismo, quedando última en cantidad de revistas vendidas dentro del mismo por ser nueva. Se espera llegar al punto de equilibrio económico de esta nueva unidad de negocios al cuarto mes de operaciones del primer año.

El precio de la revista será de \$33 durante el primer año de operaciones, el cual estará por debajo del que cobra actualmente a revista líder actual del nicho Turismo (Lugares) y casi a la par del de la segunda publicación (Lonely Planet).

La promoción de la revista se realizará principalmente a través de pauta comercial y branding en radios FM así como también a partir de campañas en Facebook, ya que esta red social permite segmentar el público objetivo hacia el cual se querrá orientar el mensaje y con ello se apuntará directamente al mercado deseado, permitiendo no dilapidar recursos económicos y esperando lograr una mayor efectividad de las acciones promocionales.

El público objetivo de la nueva revista estará compuesto principalmente por el segmento ABC1 de la población (llamado también "la clase alta"), que representa a un 7% de la sociedad argentina y son los que mayores posibilidades tienen de viajar (sea vía financiación de las tarjetas de crédito o en un solo pago).

La distribución de la revista la realizarán las dos distribuidoras más grandes del país, una cubriendo tanto Capital Federal como los dos primeros cordones del Conurbano bonaerense y la otra cubriendo las ciudades más importantes de 23 provincias del país.

La importancia del turismo para Argentina²

El turismo en Argentina continúa en expansión. En el 2011 el turismo interior (la suma de visitantes residentes y no residentes que recorrieron nuestro país) creció un 3,8%. Los turistas residentes sostienen principalmente ese crecimiento. No sólo representan un 76% del total, sino que también aumentaron un 4,9% respecto al 2010. Si bien en el 2011 el turismo receptivo creció menos que el turismo emisor, el turismo en su conjunto continúa generando un impacto económico positivo en nuestro país.

- Argentina fue el principal destino turístico de América del Sur en 2011, ocupando el puesto 43 del ranking elaborado por la Organización Mundial de Turismo.
- La balanza de turistas en 2011 fue negativa en aproximadamente un millón de turistas. Difiere de 2010, cuando el saldo resultaba ser ligeramente positivo en 20.000 turistas. Mientras que el turismo emisor creció un 26% respecto al 2010, el receptivo lo hizo en un 6%. La balanza de ingresos-egresos de dólares fue negativa en 115 millones de dólares.
- En 2011 las llegadas de brasileños sufrió una fuerte desaceleración, pero crecieron un 7% respecto al 2010. Recordemos en el 2010 Brasil había crecido un 67% interanual. La desaceleración de las llegadas, refleja la desaceleración del crecimiento del PIB brasileño. Brasil creció un 7,5% en 2010, pero en 2011 lo hizo un 2,7%. Para el 2012 se proyecta un crecimiento del 3% de su PIB.
- En 2011 se destaca el crecimiento de las llegadas desde Paraguay (45%) y del Resto de América (22%).
- Los países limítrofes generaron un 45% de las divisas, a pesar de representar casi un 70% de los turistas extranjeros. En términos de llegadas de turistas, en el año 2011 se destacaron Brasil (23%), Chile (18%) y Europa (13%). En términos de ingresos de destacaron Brasil y Europa, con un 26% y 22% respectivamente.
- En 2011, un 80% aproximadamente de los turistas argentinos que viajaron al exterior visitaron países limítrofes. Se destacaron en eso: Uruguay (22%), Chile (19%) y Brasil (18%). En términos de egresos de divisas, se destacaron Brasil con el 18%, Resto de América con 15% y Estados Unidos y Canadá con un 15% del total del gasto en el exterior de los residentes argentinos.
- El 50% de los turistas llegaron por vía aérea. En el 2011 las llegadas aéreas crecieron un 1,7% respecto al año anterior. A partir de Junio, debido al efecto inesperado de las cenizas del volcán chileno y cancelación de vuelos, se registraron caídas interanuales entre el 19% y 1%.
- **El turismo en Argentina es responsable de más de un millón de puestos de trabajo (el 9.9% del total de empleos) y de un ingreso de US\$ 5.000 millones³.**

² "Turismo Internacional" – Informe Trimestrales Resultados año 2011. Cámara Argentina de Turismo (www.camaraargentinadeturismo.travel)

³ Periódico El Diario, 19 de Julio del 2012. <http://eldiario.com.uy/2012/07/19/turismo-y-pbi-en-argentina-mexico-y-chile/>

Estructura de las erogaciones por destinos turísticos a cubrir

El motivo principal que llevó a Editorial Del Sol S.A. a lanzar una revista de turismo, fue que como amantes y consumidores de los títulos del nicho, observaron que la líder del mercado hace muchos meses que bajó mucho el destino de cobertura de sus notas. Trips se propuso mostrarles a sus lectores destinos exóticos y lejanos mes a mes. Según una encuesta⁴ realizada a argentinos por el sitio Hotel Price Index (HPI) de Hoteles.com y publicada en el portal Infobae.com, los destinos turísticos preferidos por los argentinos son:

- Destinos nacionales:
 - I. Buenos Aires
 - II. Puerto Iguazú
 - III. Mendoza
 - IV. Salta
 - V. San Carlos de Bariloche
- Destinos Internacionales:
 - I. Nueva York, EEUU
 - II. Miami, EEUU
 - III. Orlando, EEUU
 - IV. París; Francia
 - V. Rivera Maya, Méjico

Si bien las notas de los primeros números de Trips cubrirán casi todos esos destinos (con excepción de Orlando), la empresa buscará distinguirse de los destinos que últimamente abarcó la revista Lugares (en su mayoría, nacionales y a países limítrofes) y por ello realizará coberturas en todos los continentes, buscando mostrar Shangai, Sidney, Ciudad del Cabo y Madrid y otras 11 ciudades en lo que le significó a la empresa una inversión inicial de quinientos mil Pesos. De esa manera, Trips tendrá importantes notas para cubrir las primeras 5 o 6 ediciones. Se calcula además que, para el segundo mes, ya poseerá notas remuneradas de lectores y diversos destinos nacionales que requerirán una inversión sensiblemente menor.

Los presupuestos para notas del interior y del exterior a partir del sexto mes estarán sujetos al cumplimiento de las proyecciones económicas de la revista, aunque cabe aclarar que la pauta comercial que Trips efectuó con Aerolíneas Argentinas permitirá cubrir muchos destinos gratuitamente (no todos, pero será de gran ayuda económica para la revista dicho canje), no sólo limitándose a los destinos propios de la línea aérea de bandera sino a los que se suman gracias a su unión dentro de SkyTeam, asociación con 18 aerolíneas de todo el mundo que cubre 1020 destinos (entre ellas: AirFrance, AeroFlot, KLM, Alitalia, China Airlines y AirEuropa).

El hospedaje en ciertos destinos se cubrirá con canje publicitario de la cadena internacional de hoteles Intercontinental, lo cual le permitirá a Trips minimizar sus costos operativos. Los viáticos necesarios serán cubiertos por Editorial Del Sol S.A., así como también los costos de los visados a los países que lo exijan, otros vuelos (o traslados) internos y la cobertura de los viajes de la empresa Assist Card.

⁴ <http://blogs.infobae.com/actitud-viajera/2012/12/03/los-destinos-turisticos-preferidos-por-los-argentinos/>

Análisis del Macro-entorno

En 1993 nuestro país salió de una situación de hiper-inflación mediante la implantación de un sistema de *currency board* al que denominaron "Convertibilidad", basado en el anclaje de la moneda nacional en una paridad 1 a 1 con el Dólar Estadounidense.

A partir de dicho momento, a los argentinos se les facilitó mucho la posibilidad de viajar al exterior del país (debido a un dólar "barato"), teniendo incluso la *clase media* la chance de visitar playas increíbles (las islas del Mar Caribe, las costas brasileñas o las que bañan el Océano Indico), como monumentos históricos de la importancia de la Estatua de la Libertad (E.E.U.U.), el Coliseo Romano (Italia) o la Gran Muralla (China).

En el año 2001, la *Convertibilidad* se desmoronó y nuestro país atravesó una crisis económica profunda que cedió dos años más tarde gracias a la devaluación de la moneda nacional con respecto a la paridad que habían fijado en 1993.

Con el renacer de la industria nacional y la recuperación económica, el turismo local tomó un lugar muy importante (el tipo de cambio local hizo que a los europeos y norteamericanos, entre otros, les resultara "barato" venir a hacer turismo a nuestro país) y los argentinos tuvieron nuevamente la oportunidad de destinar parte de su ingreso a visitar el extranjero (gracias a una mayor ingreso per cápita de los habitantes de nuestro país). Más tarde, las crisis económicas del año 2008 en Europa y Estados Unidos generaron ofertas únicas para visitar dichos países (tanto en hotelería como en pasajes aéreos), con lo cual las agencias de turismo nacionales tuvieron su "momento de gloria". Debido a la dificultad de acceso a créditos inmobiliarios, son cada vez más quienes eligen invertir en largos viajes el dinero que pudieran haber utilizado para ahorrar y llegar a comprar una propiedad en el mediano plazo. Los que toman esa decisión no son obtusos ni dilapidadores: son personas que entienden que existen distintos tipos de activos en el mundo (uno de ellos es la propiedad inmobiliaria), pero prefieren invertir en el que les durará para siempre (incluso después del día en el cual se pudieran quedar sin activos físicos por algún problema económico grave): el conocimiento al que se llega cuando distintas emociones, paisajes o culturas les permiten "abrir sus mentes" hacia nuevas experiencias: solamente viajando podrán atravesar tal sentimiento.

El turismo se convirtió en un bastión de vital importancia para el PBI de nuestro país gracias al marco macroeconómico recién explicado y se espera que siga creciendo en los próximos años. Es en este entorno que nació la idea de una publicación dedicada al turismo y orientada desde una impecable presentación gráfica hacia el sector ABC1 de la población nacional (aquellas familias que tienen ingresos mensuales entre \$27000 y \$ 53.500 Pesos⁵), por ser ellas quienes tienen mayor posibilidad económica de invertir en paquetes turísticos. Como se conocen bien los gustos, usos y costumbres de dicho sector, se espera que la calidad de fotos, el tipo y gramaje del papel utilizado y los destinos a cubrir desde las páginas de **Trips** terminarán introduciendo a la revista en el inconsciente colectivo del público meta.

⁵ <http://turello.com.ar/el-30-es-consumidor-o-tiene-que-optar-2/>

Para realizar este análisis, se deberán tener en cuenta algunas variables exógenas a la empresa, que deberán ser proyectadas por cuenta propia debido a la imposibilidad gubernamental de difundir valores esperados de variables macroeconómicas. Basándose en los índices de aumento de la construcción en el segundo trimestre del corriente año⁶, en la mayor venta de automóviles que hubo en este primer semestre del año⁷, en que no existen vencimientos apremiantes de títulos de deuda pública nacional para los próximos dos años y en que un pico inflacionario anual de más de 35 puntos porcentuales podría significar una debacle económica que determine el fin apresurado del gobierno nacional actual (fuente del "fantasma" que dejó el alejamiento anticipado de Fernando De la Rúa en el año 2001), se estima que la inflación nacional anual rondará durante los 3 próximos años el 25%, siendo controlada por herramientas de política fiscal y monetaria para evitar que aumente de dicho valor. En ese orden, las paritarias del sector "Prensa", que es el que abarcará a los trabajadores que tendrán a cargo la revista, no se estima que sean mayores al 25% anual durante los próximos 3 años, estimando una composición del 12% de aumento en Julio de cada año y de un 13% en Diciembre. Todas estas proyecciones serán semestralmente revisadas y cambiadas si fuera necesario, de acuerdo a las diferencias que se susciten entre lo real y lo proyectado.

La paridad Peso/Dólar que se tendrá en cuenta es la del Dólar oficial, ya que la empresa que imprimirá la revista cotiza(rá) mensualmente su trabajo en moneda estadounidense, la cual en la factura expresa(rá) en Pesos a la cotización del mercado cambiario de la fecha de la factura. Por ello, se estimará la siguiente paridad cambiaria mensual Pesos/Dólar y el siguiente precio de tapa para la revista:

| | | | | | |
|--------|------|--------|-------|--------|------|
| ago-13 | 5,50 | ago-14 | 5,65 | ago-15 | 6,43 |
| sep-13 | 5,51 | sep-14 | 5,64 | sep-15 | 6,44 |
| oct-13 | 5,51 | oct-14 | 5,645 | oct-15 | 6,49 |
| nov-13 | 5,51 | nov-14 | 5,7 | nov-15 | 6,55 |
| dic-13 | 5,53 | dic-14 | 5,82 | dic-15 | 6,90 |
| ene-14 | 5,54 | ene-15 | 5,85 | ene-16 | 7,12 |
| feb-14 | 5,54 | feb-15 | 5,856 | feb-16 | 7,26 |
| mar-14 | 5,60 | mar-15 | 6,05 | mar-16 | 7,50 |
| abr-14 | 5,60 | abr-15 | 6,1 | abr-16 | 7,67 |
| may-14 | 5,62 | may-15 | 6,15 | may-16 | 8,00 |
| jun-14 | 5,63 | jun-15 | 6,2 | jun-16 | 8,30 |
| jul-14 | 5,65 | jul-15 | 6,4 | jul-16 | 8,80 |

| | | | | | |
|--------|-------|--------|----|--------|-------|
| ago-13 | 25,00 | ago-14 | 32 | ago-15 | 40,00 |
| sep-13 | 25,00 | sep-14 | 32 | sep-15 | 40,00 |
| oct-13 | 25,00 | oct-14 | 32 | oct-15 | 40,00 |
| nov-13 | 25,00 | nov-14 | 32 | nov-15 | 40,00 |
| dic-13 | 25,00 | dic-14 | 32 | dic-15 | 40,00 |
| ene-14 | 25,00 | ene-15 | 32 | ene-16 | 40,00 |
| feb-14 | 25,00 | feb-15 | 32 | feb-16 | 40,00 |
| mar-14 | 25,00 | mar-15 | 32 | mar-16 | 40,00 |
| abr-14 | 25,00 | abr-15 | 32 | abr-16 | 40,00 |
| may-14 | 25,00 | may-15 | 32 | may-16 | 40,00 |
| jun-14 | 25,00 | jun-15 | 32 | jun-16 | 40,00 |
| jul-14 | 25,00 | jul-15 | 32 | jul-16 | 40,00 |

Para estimar los sueldos de los empleados, se utilizará la siguiente tabla del esquema de aumentos salariales proyectados:

| | | | | | |
|--------|-----|--------|-----|--------|-----|
| ago-13 | | ago-14 | | ago-15 | |
| sep-13 | | sep-14 | | sep-15 | |
| oct-13 | | oct-14 | | oct-15 | |
| nov-13 | | nov-14 | | nov-15 | |
| dic-13 | 13% | dic-14 | 13% | dic-15 | 13% |
| ene-14 | | ene-15 | | ene-16 | |
| feb-14 | | feb-15 | | feb-16 | |
| mar-14 | | mar-15 | | mar-16 | |
| abr-14 | | abr-15 | | abr-16 | |
| may-14 | | may-15 | | may-16 | |
| jun-14 | | jun-15 | | jun-16 | |
| jul-14 | 12% | jul-15 | 12% | jul-16 | 12% |

⁶ <http://www.losandes.com.ar/notas/2013/7/15/sector-construccion-comienza-recuperarse-726460.asp>

⁷ <http://www.cronista.com/negocios/Se-vendieron-11.500-autos-por-dia-en-el-primer-semestre-del-ao-20130715-0054.html>

Análisis de determinantes de la industria gráfica

Se describirán los principales costos e ingresos de la misma, para explicar cómo influyen, cuál es la tendencia que han venido sobrellevando durante los últimos años y desde ese análisis, poder proyectar cómo se comportarán en el mediano plazo.

El personal involucrado en el desarrollo de una revista se compone, habitualmente, de un director editorial, jefe de redacción, editores y redactores por el lado de la redacción, entre otros. Por el lado del arte gráfica y fotografía, se utilizan diseñadores gráficos y retocadores digitales que llevan a cabo las órdenes del Director de Arte, y fotógrafos que responden a un director de fotografía. En casos como el de Trips, el personal se reducirá mucho debido a que al ser una edición mensual y al poseer por ahora la nueva empresa un solo título en su porfolio de productos, utilizar una gran cantidad de trabajadores sería anti económico.

Es importante recalcar que todo el personal que se nombrará, estará amparado bajo las leyes y paritarias que defiende el Sindicato de Prensa (acordando él con el Gobierno Nacional un porcentaje de aumento salarial, o paritarias, cada año) y que la indemnización que se le pagará a cualquiera de ellos en caso de cerrar la empresa o despedirlos sin causa es de seis veces el monto que se le pagaría a un trabajador en otra profesión convencional. Para no generar dudas, se ha proyectado un esquema de paritarias del sector en cuestión. En Mayo del 2012 el acuerdo fue de un aumento total del 23,2% dividido en un 14% Noviembre y un 9,2% en Abril del 2013⁸ y en el mismo mes del 2011, fue de un 28% dividido en tres cuotas: 13%, 8% y 7% respectivamente a ser pagados en Mayo, Septiembre y Enero respectivamente⁹.

La impresión y papel que se utilizará para poner a la venta el producto constará de materia prima importada que será facturada en Pesos a la tasa de conversión del mercado de divisas oficial del día, lo cual generará que los costos se eleven a la par de la cotización del Dólar en el mercado formal y por ello la cotización de un trabajo de impresión de una misma cantidad y calidad de revistas y páginas podrá divergir entre dos meses consecutivos según los movimientos cambiarios. Para que se pueda entender mejor el análisis financiero de este proyecto, se proyectará la cotización mensual de la moneda extranjera¹⁰.

La distribución de las revistas se pagará según el 50% del precio de tapa del título en cuestión, multiplicado por la cantidad de ejemplares que serán distribuidos.

Por el lado de los ingresos, el precio de tapa dependerá en cierto punto de una cuestión estratégica según el posicionamiento que se le dará al producto, pero como mínimo deberá estar relacionado a la inflación (que a su vez determinará las Paritarias) para no perder dinero. La otra fuente de ingresos, que determina generalmente casi el 80% de los ingresos de una editorial, es el dinero de la pauta publicitaria que se consigue para mostrar en las páginas. La pauta publicitaria se cobra según las columnas que ocupe el aviso (en general) pero en este caso dependerá de las opciones que se presentarán oportunamente en este trabajo.

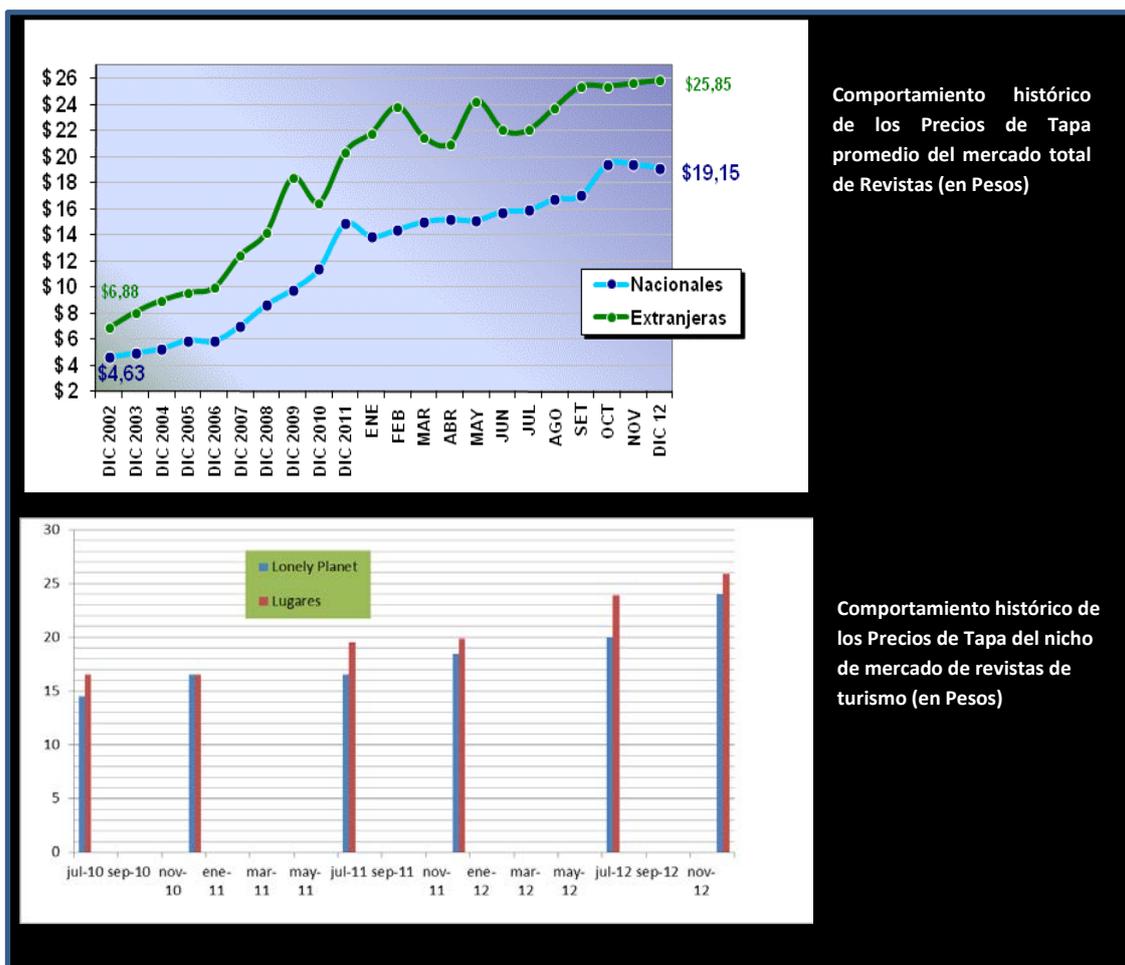
⁸ <http://agenciacta.org/spip.php?article4473>

⁹ <http://ahorainfo.com.ar/2011/04/paritarias-incremento-salarial-del-28-para-los-trabajadores-de-prensa/>

¹⁰ Las cotizaciones mensuales del año 2012 y la del año 2011 están en el Anexo II del presente trabajo.

Si bien existe una cierta libertad para cobrar lo que se desee por la pauta, generalmente los anunciantes conocen los precios promedio que se manejan en el mercado y entonces el valor de la pauta termina siendo exógeno a la editorial, la cual acata en gran medida a los pre-establecidos por el común del mercado publicitario. Para intentar generar más ingresos, los dueños de editoriales que poseen vínculos estrechos personales o profesionales con dueños de diversas empresas, arreglan contratos anuales de publicidad por encima del precio de mercado de la pauta y así se aseguran de cubrir los costos fijos de la editorial. De acuerdo a la información de la Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAM), la inversión publicitaria llegó a los \$22.402 millones con un crecimiento del 24% respecto al 2011, y en el 2011, también de acuerdo a la información de la Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAM), la inversión publicitaria llegó a los \$16.493 millones con un crecimiento del 33.7% respecto al 2010. Las revistas tuvieron un incremento en los volúmenes físicos de publicidad del 3% en el 2011 y del 2,1% en el 2012 (siempre con respecto al año anterior)¹¹.

En cuanto al precio de las publicaciones gráficas en general y del nicho de turismo en particular, el incremento histórico del promedio de los precios de tapa fue el siguiente¹¹:



¹¹ Asociación Argentina de editores de revistas - <http://www.learevistas.com/aaer/estadisticas.php>

Se observa en esos gráficos que tanto Animal Planet como Lonely Planet tuvieron en los últimos años precios por encima del promedio del mercado total al que pertenecen, no habiendo sido el incremento de su valor de tapa el determinante de una caída en sus ventas sino todo lo contrario. Esto se puede observar en la venta de ejemplares de Julio 2012 y Diciembre 2012 de ambas (fuente de datos en el Anexo III al final de este trabajo):

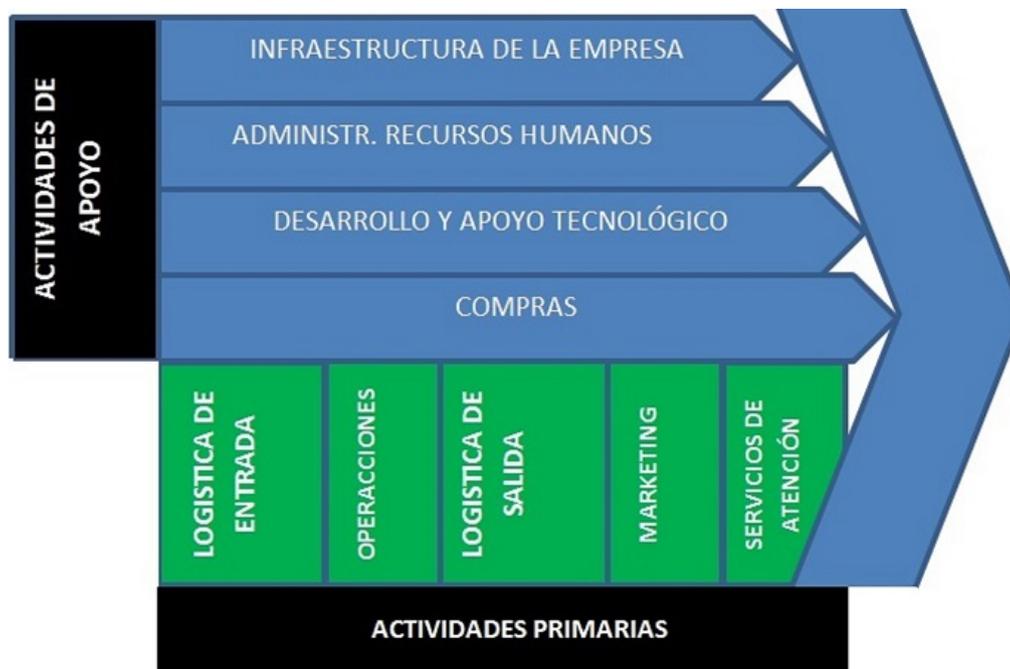
En Julio 2012 Lugares vendió 44.050 ejemplares a un \$23,90 mientras que en Diciembre 2012 vendió 52.252 ejemplares a un precio de Tapa de \$25,90.

En Julio 2012 Lonely Planet vendió 4.872 ejemplares a un precio de \$20, mientras que en Diciembre 2012 vendió 7.382 ejemplares a \$24.

Cadena de valor

Para realizar un análisis de las actividades de los servicios ofrecidos se presentará la cadena de valor y se individualizará cada actividad para comprender mejor el valor que generan, sus relaciones y el impacto en los costos, en los márgenes y en la rentabilidad.

A continuación se presentará una ilustración de la cadena de valor:



Actividades de apoyo:

- Actividades de infraestructura: representarán un aspecto clave en este negocio ya que como se trabajará en modalidad home-office para realizar la revista, se creó el sistema de back-office para que cada uno pueda subir y bajar notas desde y hacia un disco rígido en común y montar las notas desde su computadora hacia el esqueleto común de la revista; será necesario asegurar la estabilidad y el mantenimiento del sistema para que no se interrumpa nunca el ritmo de trabajo. Todo el proceso de armado de balances contables será realizado por el Contador de la empresa, que cobrará \$9.500 por mes por sus servicios. El proceso de los pagos de notas, insumos, pasajes, estadías etc. lo llevará a cabo un administrativo Sr. que será parte de la nómina de la empresa y que cobrará \$8.000 mensualmente por su tarea; el seguimiento de los cobros de pauta publicitaria y de venta de revistas será también tarea suya.
- Actividades de Recursos Humanos: estarán llevadas a cabo por otro Administrativo Sr. con experiencia en Payroll (cobrará \$8.000 por mes) y que la empresa ha tomado para tal fin, e incluye preparar los recibos de haberes todos los meses, entrevistar a potenciales empleados para cubrir nuevos puestos (en caso de que sea necesario), evacuarle dudas a los empleados acerca de sus liquidaciones y vacaciones, entre otras.
- Actividades de investigación y desarrollo: estarán enfocadas en el ámbito tecnológico e incluirán la investigación de nuevas plataformas o sistemas de mejoras que pudieran permitir tanto una mayor fluidez y facilidad en la conectividad remota con los empleados, como también la búsqueda y adopción de nuevas tecnologías de interacción y feedback

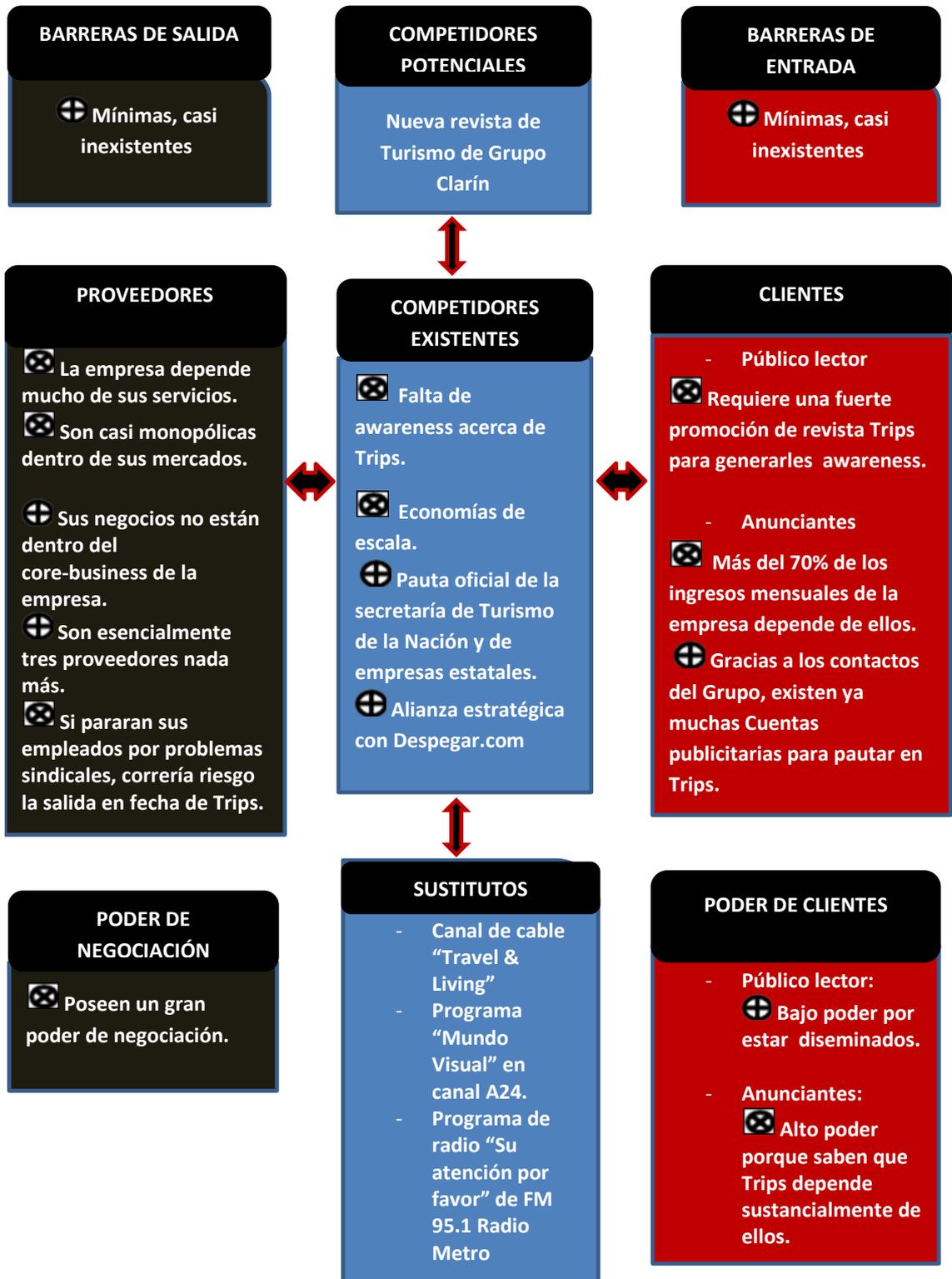
"empresa-lector". El soporte técnico necesario será brindado por un profesional de sistemas orientado a redes, el cual en caso de ser necesario asistirá a domicilio a lo de quien hubiera sufrido un problema con el sistema o con su computadora, para solucionarlo. El salario neto de este profesional será de \$9.000 por mes.

- Actividades de compras: Serán llevadas a cabo por el mismo Administrativo Sr. encargado de pagos y cobros, pero al ser el trabajo de los periodistas de modalidad home-office, seguramente tendrá poca actividad de compras para la revista.

Actividades Primarias:

- Actividades de Marketing: un encargado del área con experiencia en herramientas de marketing digital y marketing de productos de consumo masivo será quien maneje las campañas de promoción de la revista (será el Community Manager de Trips). Se le abonará un salario neto mensual de \$8.000. El presupuesto mensual para las campañas de marketing de la revista y la descripción de las mismas, está proyectado dentro de la sección "Componentes del Marketing Mix", en "Promoción" dentro de este trabajo.
- Actividades de logística de salida: un Jefe de circulación será mensualmente el encargado de controlar el proceso de impresión de la revista desde el taller y de convenir por un lado, con los empleados de la empresa el cronograma de entrega de los pliegos que conformarán la revista y que deberán ser subidos vía FTP a un servidor del taller de impresión y por otro lado, de avisarles a los encargados del taller las fechas pautadas en el cronograma. El Jefe de circulación será el mismo que se utiliza para la otra editorial del Grupo, siendo el salario suyo pagado íntegramente por la otra empresa.
- Actividades de logística de entrada: estas serán coordinadas por el Director Editorial, e incluirán la coordinación del responsable de cada nota a cubrir y de qué notas se quieran hacer, así como también de la elección de las notas enviadas por los lectores que serán publicadas en la revista. El Director Editorial percibirá por su tarea un salario mensual de \$18.000.
- Actividades de servicios de atención al lector y a los anunciantes: en horario laboral, deberá siempre el Community Manager tener abierta la casilla de mail que se utilizará como feedback con los lectores, así como también acceder a las cuentas de Facebook y Twitter de la revista para contestar consultas o dudas. La relación con los anunciantes, así como también la búsqueda de nuevas empresas que quisieran pautar comercialmente en la revista, serán tarea del Ejecutivo de Cuentas, quien cobrará por mes \$7.500.
- Actividades de Operaciones: estarán a cargo del Ejecutivo de Cuentas y tendrán que ver con responder consultas que tenga el Departamento Comercial de la empresa, así como también negociar canjes que le permitan minimizar costos a la empresa y flexibilizar su operatoria mensual.

Análisis de las Fuerzas de Porter



Lo primero que viene bien recalcar es que este negocio casi no presentará barreras de entrada ni de salida (o son mínimas), ya que la inversión necesaria para editar una revista no es prohibitiva, ni existen tampoco barreras legales o patentes que prohíban a estos productos competir entre sí. Esto puede ser visto como algo positivo debido a que le permitirá a la empresa ofrecer un producto incluso sin tener un grupo económico muy importante de respaldo (siendo la inversión necesaria una típica barrera de entrada), pero también puede ser una contra debido a que este factor dejará abierta la puerta a que se pudieran sumar a futuro nuevos productos de otras empresas al nicho de mercado (incluso de mayor capital), que generaran una distribución del market-share del nicho que pudiera dificultar lo proyectado para Trips. Se decidió volcar ello como una ventaja en el gráfico de Porter, porque ello permitirá ingresar al mercado a esta nueva editorial y no tener que depender de un elevado índice de retorno de la inversión para salir del mismo si la Editorial lo tuviera que hacer.

La principal competencia a vencer que Trips planteará en el market share del nicho, será la revista mensual "Lugares", perteneciente al grupo de revistas de La Nación, ya que la otra revista que conforma actualmente el nicho de mercado en cuestión (Lonely Planet) tiene un market-share muy bajo y la difusión y publicidad es tan baja que se prevee que, en los términos en los que Trips saldrá al mercado, se le ganará la posición a este producto a principios del segundo año operativo de Trips.

"Lugares" pertenece a una editorial con 12 productos actualmente en el mercado, lo cual le permite gozar de importantes economías de escala tanto en la impresión, como en una utilización compartida de los recursos humanos y técnicos de la empresa dueña. El hecho de tener tantos años en el mercado, le permite a revista "Lugares" contar con un awareness del que Trips actualmente carece, lo cual obligará a la nueva revista a tener que mover un aparato publicitario mensual muy caro en la ambición de disputarle el share de mercado. La ventaja que poseerá Trips es que contará con el apoyo publicitario de empresas estatales clave en la industria del turismo (la Secretaría de Turismo de la Nación, Aerolíneas Argentinas e YPF), lo cual no sólo le permitirá un ingreso mensual asegurado, sino que le dará una gran reputación.

Se estima que Grupo Clarín, el jugador más vendedor en el mercado de la gráfica nacional, saldrá inaugurando en los próximos 4 meses un producto que buscará competir en el mercado de revistas mensuales de turismo, lo cual se transformaría en una seria amenaza potencial ya que contaría con las ventajas en costos, difusión y publicidad que actualmente goza Lugares, dejando a Trips en una posición de clara desventaja y abriéndose la posibilidad de una "cartelización" entre Grupo Clarín y Grupo La Nación que pudiera dejar en bancarrota a la nueva editorial que lanzará Trips al mercado.

No estaría de más tener siempre en cuenta que La Nación es un grupo histórico y con mucho peso en los medios gráficos de nuestro país, el cual ante el avance de productos que pudieran hacer trastabillar la posición de mercado de los suyos, podría realizar maniobras poco éticas tales como llamar a anunciantes de Trips que tuvieran también negocios u operatorias en común con ese Grupo para exigirles que bajen la pauta publicitaria que tuvieran en esta nueva revista de turismo, o incluso presionar en los puntos de venta para que Trips no pudiera ser bien visualizada y con esto perjudicaría seriamente las finanzas de Editorial Del Sol S.A.

Por el lado de los proveedores, Trips necesitará mucho de tres de ellos: las dos distribuidoras y la imprenta. La gran dependencia sobre estas tres tendrá la única ventaja de no tener que lidiar con las condiciones, costumbres o prácticas de muchos proveedores atomizados y diseminados, pero poseerá también la desventaja de que ellos impondrán su posición monopólica en sus mercados para negociar precios y condiciones con la revista, sabiendo que serán los únicos que podrán proveer la calidad y cantidad de servicio que Trips necesitará para competir de manera acorde en el mercado. De hecho, si los empleados de dichas empresas quisieran hacer huelga por motivos ajenos a los de la Editorial, Trips sufrirá serios inconvenientes para poder salir al mercado en las fechas pautadas, y eso funcionaría como un arma más de negociación que los proveedores podrían utilizar contra la misma.

Los sustitutos a Trips se han venido desarrollando durante los últimos 10 años por la importancia que el turismo ha adquirido como porcentaje del PBI de los distintos países del mundo, y se presentan principalmente en TV y radio. Las empresas cable-operadoras con presencia en nuestro país (DirecTv, Cablevisión y Telecentro) ofrecen un canal íntegramente dedicado al turismo ("Travel & Living"), que cubre una gran variedad de destinos de todo el mundo y obviamente permite, a diferencia de los productos gráficos, contar con el apoyo de video y sonido desde una gran variedad de planos, micrófonos y cámaras. Al ser un canal del exterior, no intenta generar una relación con sus televidentes argentinos, lo cual para Trips será una gran ventaja. Existe un programa de turismo en el canal de TV por cable A24, pero es de una hora semanal, tiene una calidad de producción austera y depende de pautas publicitarias de escasa presencia nacional e internacional. Por el lado de la radio, el programa de turismo más escuchado es "Su atención por favor" de FM 95.1 Radio Metro (de Lunes a Viernes a las 21 hs) el cual guarda toda la magia de la radiofonía (al no contar con imagen, permite que la imaginación "vuele"), está apoyado por una empresa nacional de turismo líder en el canal de ventas "internet", pero no cuenta con la posibilidad de mostrar imágenes (por la propia limitación del medio) y depende de que el individuo esté frente a una radio a esa hora para poder ser vivido (a diferencia de una revista, la cual una vez que se compra, se puede leer en cualquier momento que la persona elija).

Los clientes de Trips serán de dos tipos: anunciantes y público que comprará la revista. Los anunciantes serán la principal fuente de ingresos mensual (por lo menos el 70% de los ingresos dependerá de ellos) y serán principalmente obtenidos gracias a las relaciones interpersonales del dueño de la editorial, cubriendo industrias desde la del turismo (líneas aéreas), banca comercial, aseguradoras de viajeros y pautas de provincias o regiones que busquen promocionar sus nichos turísticos. El gran peso relativo que poseerá este tipo de ingresos sobre las finanzas de la empresa, otorgarán a los anunciantes un cierto margen de negociación para con Trips, ya que el beneficio neto que dejará la venta de cada ejemplar será ínfimo. El cliente que compre la revista, por su parte, estará muy diseminado y por ello poseerá muy poco poder de negociación, pero no por ello se deberá perder el foco en él ya que serán principalmente las altas ventas de ejemplares las que determinarán que a los anunciantes les convenga pautar en el medio y para lograr eso se deberá primero contar con una campaña de publicidad que apunte directamente al público meta, que logre generar el awareness necesario. Los sorteos, la capacidad de Trips de exprimir las herramientas y canales de comunicación digitales y por supuesto, el contenido de la revista, serán encargados de lograr fidelizar al público objetivo.

Será clave la alianza estratégica de Trips con la empresa número uno de viajes y turismo online en Latinoamérica, Despegar.com, la cual proveerá de pasajes y estadías gratuitas a cambio de pauta mensual en la revista (esos serán la mayoría de los premios de sorteos que la revista entregará todos los meses, no incluyéndose el de Agosto del 2013).

ANALISIS PESTEL

| | |
|---|--|
| P | <p>Político: ⊕ El gobierno nacional estimula el turismo vía muchos "feriados puente" anuales.</p> <p>⊕ Los tratados bilaterales con países extranjeros han permitido a la aerolínea de bandera nacional abrir nuevos destinos a precios subvencionados y financiados, para estimular el turismo a dichos países (Ej: China, Brasil).</p> |
| | <p>ESTO RESULTA POSITIVO PARA TRIPS Y ES UN FACTOR MEDIANAMENTE IMPORTANTE</p> |
| E | <p>Económico: ⊗ El tipo de cambio Pesos/Dólar de la actualidad no beneficia a los argentinos, con lo cual los precios en el exterior no resultan atractivos y eso podría generar que muchos prefieran no viajar.</p> <p>⊗ La política gubernamental de limitar la compra de dólares en el mercado oficial tiende a disminuir el turismo al exterior.</p> |
| | <p>ESTO RESULTA MUY NEGATIVO PARA TRIPS, Y ES UN FACTOR MUY IMPORTANTE</p> |
| S | <p>Socio-culturales: ⊕ El alto stress con el que convive la gente la hace tender a viajar para huir de la Ciudad y despejar su mente cada vez que encuentran tiempo de vacaciones u ocio.</p> <p>⊕ En las clases más pudientes ha crecido la pasión por la fotografía, bastión fundamental de toda revista de turismo.</p> |
| | <p>ESTO RESULTA POSITIVO PARA TRIPS, Y ES UN FACTOR MEDIANAMENTE IMPORTANTE</p> |
| T | <p>Tecnológicos: ⊗ Internet permite a la gente informarse por ese medio y así baja el consumo de productos provenientes de la industria gráfica.</p> <p>⊕ La aparición de canales de venta telefónicos y digitales ha facilitado la compra de pasajes y de paquetes turísticos y eso a tendido a mejorar las ventas en la industria del turismo y en sus concatenaciones.</p> |
| | <p>ESTO TIENDE A SER NEGATIVO PARA TRIPS (POR EL MAYOR PESO RELATIVO DEL FACTOR NEGATIVO), Y ES UN FACTOR MEDIANAMENTE IMPORTANTE.</p> |
| E | <p>Ecológicos: ⊗ La concientización acerca de los peligros de la deforestación juegan contra la industria gráfica.</p> <p>⊕ La aparición del llamado "turismo ecológico" y su difusión en los medios de comunicación genera mayores ventas turísticas.</p> |
| | <p>ESTO TIENDE A SER POSITIVO PARA TRIPS (POR EL MAYOR PESO RELATIVO DEL FACTOR POSITIVO), PERO ES UN FACTOR DE ESCASA IMPORTANCIA.</p> |
| L | <p>Legales: ⊗ La indemnización de periodistas agremiados es seis veces mayor a la que le corresponden a los trabajadores en la mayoría de las industrias.</p> |
| | <p>ESTO TIENDE A SER MUY NEGATIVO PARA TRIPS, Y ES UN FACTOR MUY IMPORTANTE</p> |

Matriz de Ansoff



Actualmente (en el momento 0, antes del lanzamiento), la empresa atraviesa una estrategia de "desarrollo del producto" "Trips en un mercado ya existente, haciendo hincapié en satisfacer los deseos de los clientes de las revistas que le compiten en el nicho, incorporando al producto los (o algunos de los) deseos y sugerencias que esos clientes quisieran (o le hicieron) a las revistas de la competencia, y tratando con ello de convencer a dichos potenciales clientes de Trips para que consuman el nuevo producto y no el de la competencia. En esta etapa es fundamental escuchar al potencial cliente, de manera tal de adaptar el producto a sus necesidades y no pretender que él se adapte al producto. Los que harán Trips han sido consumidores desde hace años de productos similares (en algunos casos, de los de la competencia del nicho también) y eso les dará la ventaja de poder pararse "en los pies del consumidor" y poder pensar en el desarrollo de las secciones, el packaging, los destinos a cubrir y hasta los beneficios que la revista otorgará, desde el lado de la demanda.

Una vez que el producto haya salido a competir en el mercado, la estrategia de la empresa será la de "penetración de mercado", ya que esta estrategia es ideal para empresas que no son líderes en su categoría (recordando que la revista Lugares se estima que durante el mediano plazo siga siendo la más vendedora en el nicho de mercado "revistas de turismo") y que quieran ganar participación de mercado. Las acciones para llevar a cabo bajo esta estrategia se basarán principalmente en campaña promocional en redes sociales de internet principalmente, luego acciones de branding en radios FM durante algunos meses y promoción de la revista desde el banner de algún portal muy conocido en internet. Todas esas acciones a tomar serán realizadas en medios que serán (son) consumidos o utilizados principalmente por el público objetivo de Trips (en cuanto al rango etario, geográfico y ciertos aspectos psicográficos), priorizando la focalización de las acciones en esa segmentación para ganar eficiencia y poder pelearle el market-share a Lonely Planet hacia fines del primer año operativo de la revista. Las promociones con las que se intentará captar público objetivo serán a través de espectaculares sorteos mensuales por paquetes turísticos, así como también a través de otorgar descuentos para compra de pasajes aéreos u hospedajes en el portal más utilizado de viajes y turismo online. Si bien las revistas de turismo que actualmente pelean en el mercado llevan años siendo editadas y por eso poseen awareness por parte del público, actualmente ninguna de ellas promociona su producto en medios focalizados hacia los fanáticos de los viajes y del turismo sino más bien en aquellos que son consumidos por un público mucho más amplio y de diversos intereses. Además, ninguna de ellas realiza promociones que tengan que ver con la industria a la que dedican las páginas de sus revistas.

Tendencias del mercado de revistas

Market Share

A Diciembre del 2012, la circulación anual del mercado de revistas nacionales fue de unos 96,5 millones de ejemplares. En el Anexo V se puede observar la **circulación bruta acumulada anual** de los últimos 10 años, la cual muestra que **la misma creció desde el 2003 hasta el 2010, momento en el cual comienza a caer**: a Diciembre del 2011 bajó un 9,04% (respecto al año anterior) y a Diciembre 2012 un 11,95% (respecto a Diciembre 2011). Se proyecta que la caída interanual en la circulación bruta de diarios y revistas seguirá por los próximos 3 años, debido no solo al incremento en el uso de internet como medio de información, sino a que la gente cada vez se toma menos tiempo diario para informarse con el diario (la caída en la circulación anual en los diarios es una muestra de ello) utilizando para ello la televisión y radio; por último, debido a la inflación anual de los próximos años (si bien no se espera que sea mayor al 30% anual, genera siempre una caída en la demanda de productos no básicos para la subsistencia). La caída persistirá durante los próximos años debido a estos mismos factores recién explicados, ya que no se prevé que ninguno de los 3 cambien rotundamente en el período 2013-2016 sino que permanezcan impactando en las mismas proporciones que actualmente lo hacen, con un leve aumento basado en el factor de la penetración de internet en este país. Esto provocará que caiga el número de ejemplares mensuales del total del mercado de diarios y revistas, aunque se mantenga el market share de los productos (ya que, si todos caen en la misma proporción, el índice se mantiene constante).

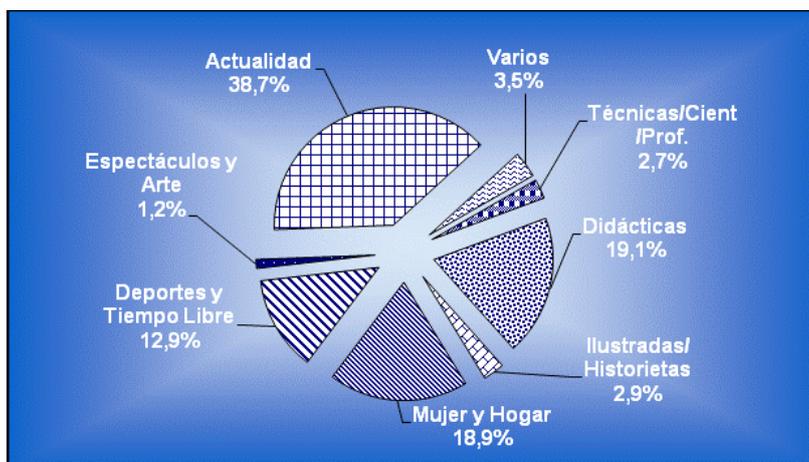
Para mostrar la caída en la circulación de diarios, se tomó un día de la semana al azar (jueves), los dos diarios de mayor venta nacional (Clarín y La Nación) y se analizaron entre el principios del 2010 y Diciembre del 2012 para descubrir la caída anual en sus ventas¹²:

| | Clarín | La Nación |
|-------------|-----------|-----------|
| 2010 | 3.070.205 | 1.689.533 |
| 2011 | 2.784.711 | 1.666.209 |
| 2012 | 2.538.403 | 1.580.266 |

Se estima la caída anual en la circulación del mercado total de revistas y diarios en un:

- 2013: **12,89%**
- 2014: **14,2%**
- 2015: **15,45%**
- 2016: **17%**

¿Con qué proporciones se generó el mercado total de revistas a Diciembre 2012¹²?



¹² Fuente: Elaboración propia por datos del Instituto Verificador de Circulaciones (I.V.C.) – www.ivc.org.ar

El comportamiento del nicho de revistas de turismo (conformado por Lonely Planet y por Lugares), tuvo un comportamiento distinto al del mercado total. Esto se explica debido a que la permanente invasión de información a través de los medios de comunicación habituales a los que ahora se suma en muchos casos el teléfono celular - mayormente transmitiendo noticias negativas, asesinatos, inseguridad, etc. – provocó(a) que la gente en su tiempo libre tendiera (tienda) a comprar revistas de ocio, chimentos, o deportes que son las que distraen la mente de tanto contenido político, policial y económico.

Para graficar en números esta aseveración dentro del mercado nacional de revistas, tomamos como ejemplo de noticias "políticas, policiales y económicas" a revista Noticias y a dos tipos de revistas que no tocan temas de ninguna de las 3 índoles que toca esa: Caras (ocio, interés general) y Lugares (turismo). La elección del mes fue azarosa debido a que aun tomando en estos casos los totales anuales, la tendencia no sólo se mantenía sino que en algunos casos incluso se acentuaba¹²:

| | Marzo 2011 | Marzo 2012 | Marzo 2013 |
|----------|------------|------------|------------|
| Caras | 62.441 | 65.167 | 67.443 |
| Noticias | 68.630 | 61.560 | 62.018 |
| Lugares | 40.904 | 43.235 | 45.946 |

El nicho de revistas de turismo tuvo en los dos últimos años ventas de¹²:

- Año 2011: 585.337 ejemplares
- Año 2012: 626.341 ejemplares

Por lo cual, el nicho de mercado "Turismo" entre los dos períodos comparados interanuales mostró un aumento del 6,46% (contra la disminución anual del 9,04% y 11,95% en el mercado total de revistas, diarios y afines). Se esperará, sin embargo, para el período Agosto 2013-Agosto 2014 una **disminución del 2,69%**, para el mismo mes del período 2014-2015 una **caída del 1,69%** y para Agosto 2015-Agosto 2016 una **caída del 0,83%** (probablemente contando con un nuevo título que compita dentro del nicho a partir del 2014). Comparándose con la disminución esperada del mercado total de revistas, será muy baja. Curiosamente, el análisis de las ventas mensuales de Lugares y de Lonely Planet no mostró una estacionalidad marcada, sino que se cree que las variaciones mensuales en las ventas respondieron, en ambos casos, a las respectivas tapas del mes en cuestión.

Según las ventas anteriores y las proyectadas de ambas revistas y de la nueva revista, se muestra el market share del nicho "revistas de turismo":

| | Market share del nicho (en%) | | |
|-----------------------|-------------------------------------|----------------|--------------|
| | Lonely Planet | Lugares | Trips |
| Antes de Trips | 11,81 | 88,19 | |
| A Agosto 2014 | 10,45 | 79,20 | 10,35 |
| A Agosto 2015 | 10,08 | 78,04 | 11,88 |
| A Agosto 2016 | 11,33 | 78,06 | 10,61 |

Análisis de los productos de la competencia

- Revista Lugares

Esta revista pertenece al Grupo La Nación (propietario de uno de los matutinos de mayor venta en nuestro país), el cual posee actualmente 12 revistas en el mercado. Lugares tiene ya veintidós años y actualmente es el líder del nicho de revistas sobre turismo. La gran ventaja que posee con respecto a la competencia es que cuando se lanzó al mercado en Mayo de 1990, no existía competencia ya que el turismo todavía no se había masificado en el país, y a medida que avanzó la década las revistas de turismo alternativas que se vendían en el mercado eran todas extranjeras, las cuales se dejaron de importar hacia el 2002. A partir de ese momento y hasta que en el 2010 aparece otra revista nacional de turismo, Lugares gozó de la ventaja de ser la única en el nicho de mercado y conquistó a todos los que, desde el inicio del sendero de crecimiento económico del año 2003, quisieron tener una revista de cabecera que les expusiera distintas opciones de destino para vacacionar.

Lugares se imprime en los talleres propios del Grupo, lo cual le permite contar con importantes economías de escala que favorecen sus costos de impresión (ya que son tantos los títulos que el Grupo La Nación imprime allí, que los costos de puesta en marcha de las impresoras y máquinas necesarias, es prorrateado y absorbido por todas esas distintas revistas, lo cual hace caer los costos unitarios de todos esos títulos referidos) pero no transfiere eso a un bajo precio de tapa (lo cual le permite un beneficio unitario mayor al que tendrá Trips). El papel que se utiliza para imprimir Lugares es del mismo gramaje y calidad que el de Trips y tiene una extensión de 14 pliegos (112 páginas) + tapas. La revista viene en formato de lomo cuadrado, en 27,5 x 22 cms y utiliza papel de 90 grs. satinado (ideal para una buena nitidez fotográfica).

La revista tiene 3 secciones fijas ("Cuento mi viaje", "Salidas" y "Zoco") y cada tanto algunas notas compradas a medios gráficos del exterior. Si bien el lector envía determinadas fotos de viajes y alguna nota sobre sus destinos visitados, el lugar donde se lo pone al lector es secundario y no se le paga por las notas que envía.

El mercado meta al que apunta Lugares es¹³: el segmento de hombres (30% aproximadamente) y mujeres (70% aprox.) de 40 años (edad promedio) que viven en zonas urbanas (la mayoría de ellos están ubicados en Capital Federal y Gran Buenos Aires) y el 57% de los lectores se estima que pertenece al nivel socio-económico ABC1/C2.

El readership de Lugares es de 4 personas, considerando que una gran proporción de sus lectores tiene por lo menos 2 hijos que también ojean las revistas que se compran en sus casas y que los textos y fotos que esta ofrece son aptos para menores y no requieren de un conocimiento o lenguaje complejo y/o avanzado. Como dato adicional, cabe aclarar que algunas de sus notas están traducidas simultáneamente al idioma inglés, meramente por una cuestión de pretender demostrar un claro conocimiento acerca de la segmentación de su público (que en un alto porcentaje de los casos, sabe inglés). A pesar de que su segmento de mercado sea en un 57% perteneciente al nivel ABC1/C2, características como el traducir algunas notas a inglés la orientarían a priori a la revista hacia captar meramente un nivel AB1 (clase alta), a pesar de que la mayoría de los últimos destinos cubiertos durante los pasados 6 meses, la orienten a los C1 y C2 también.

¹³ <http://www.lanacion.in/plataformas/revistas/37-lugares>

Haciendo un análisis del diseño, la marca y la tipografía que manejan en la tapa se observa lo siguiente:

- No posee logotipo, sólo la marca.
- El diseño de la tapa no va más allá de lo convencional, no llama la atención a la vista y debería poseer un diseño que se capte más fácilmente e invite a detenerse a leerla si fuera más refinado.
- La tipografía es también convencional; para penetrar el mercado ABC1, podrían haber buscado una que llame más la atención y le imprima un sello propio a la revista en su conjunto.
- Da una imagen demasiado estática y si se analizan las distintas tapas de años anteriores, notamos que la dinámica faltante podrían haberla propuesto en intentar jugar más con los títulos, en lugar de estructurarlos tanto y utilizando la misma tipografía para todos ellos.
- La paleta cromática de colores está muy bien manipulada en cuanto a la composición de los colores que utilizan y pensada de acuerdo a cómo esos mismos colores van a quedar como resultado de la impresión de la misma (eso lo han logrado gracias a poseer imprenta propia y a haber podido realizar por ello tantas pruebas con el software y la impresora).
- Tienen una buena selección fotográfica para ilustrar su revista, lo cual se nota en la que eligen para las tapas mensuales.
- La bajada de marca que utiliza ("la manera de viajar / the way to travel") le da una personalidad y seguridad que resulta bien definida para el mercado ABC1 y que no resta a la hora de atrapar al segmento de población C2.



Hace ya 6 meses que la mayor parte de los destinos que cubre dicha revista son nacionales o de países limítrofes, no por una política de fomento del turismo local o regional sino por minimizar en costos operativos y de cobertura. Por los mismos motivos, hace varios meses que no publican notas compradas a otras revistas internacionales (la compra de una nota a una revista prestigiosa del exterior cuesta en promedio 700 dólares), todo lo cual ha generado un descontento en actuales lectores que si no se manifestó en una caída marcada en las ventas, podría sí hacerlo en el corto plazo si deciden los editores de Lugares seguir priorizando los destinos cercanos a la Capital Federal. Conociendo bien que el público de esa revista puede pagarse un viaje hacia destinos más lejanos (al menos, quienes forman el segmento ABC1), priorizar durante tantos meses seguidos los destinos más cercanos y conocidos por tanto porcentaje de la población (el interior de la Argentina, Uruguay y Chile) se puede traducir en una falta de interés hacia lo que su público objetivo muestra y de esta manera, abren una puerta para que las revistas de competencia exploten esa falencia del líder para su propio

beneficio (sobre todo, sabiendo que la oferta de financiación en hoteles y vuelos es tal, que incluso los lectores del segmento C2 pueden apuntar cada año y medio/dos años a viajar por turismo).

Lugares posee muy poca publicidad de medios oficiales y/o de empresas de cualquiera de los tres niveles gubernamentales (apenas una página de pauta de Banco Provincia) y un promedio de 1 página publicitaria por cada 5 de la revista (23 sobre 116 páginas). Entre sus cuentas publicitarias que la acompañan desde hace más de un año, se destacan el canje de página impar con una empresa nacional de turismo online que lo provee de pasajes de avión y hotelería, un cuarto de página con una empresa que ofrece cabañas en el Sur, una página en contratapa de un hotel situado en la Patagonia y un cuarto de página con una empresa de alquiler de autos multinacional.

La página web de dicha revista (<http://www.lugaresdeviaje.com/revista>) no utiliza grandes herramientas informáticas, no posee grandes propuestas de comunicación ni interacción con/para el lector y muestra muy poco contenido (exclusivamente lo que aparece en la edición impresa). Así todo, tiene la ventaja que se puede acceder a ella a través de la web de Diario La Nación, lo cual tracciona muchísimos lectores del mismo y gracias a la cantidad de personas que visitan la edición online del Diario, la revista figura en los primeros puestos de los buscadores de internet cuando se escribe "Lugares".

El precio de esta revista es actualmente de \$29,90 y se distribuye en todas las provincias argentinas por intermedio de la misma empresa que trabajará con Trips. Esa empresa regula la cantidad de ejemplares que envía a cada pueblo y ciudad según la estadística de ventas que ellos mismos generan, siempre dándole prioridad en la asignación de los mismos a la editorial cuyo título distribuyen.

La promoción de Lugares la realizan principalmente por un aviso con la imagen de tapa de la revista en el diario La Nación un par de veces por semana y los domingos en la Revista La Nación. De acuerdo a la tapa del mes, existe la chance de que publiquen un aviso en revista Susana (otro de los títulos del grupo de revistas de La Nación), cuyo público meta tiene coincidencias con el de Lugares (sobre todo, en el perfil socioeconómico de ambas revistas). Esta revista tracciona muchos lectores gracias a pertenecer a "Club La Nación" (la tarjeta de beneficios de los lectores del diario y de sus demás revistas) la cual tiene una gran cantidad de suscriptores y "combos" de revistas a precios relativamente muy bajos para ellos.

| Ventas totales de revista Lugares en todo el país (en cantidad de ejemplares) | | | | | | | | | | | |
|--|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| ene-11 | 41.578 | ene-12 | 42.028 | ene-13 | 53.321 | ene-14 | 44.640 | ene-15 | 43.480 | ene-16 | 41.560 |
| feb-11 | 41.282 | feb-12 | 45.513 | feb-13 | 50.983 | feb-14 | 44.435 | feb-15 | 43.087 | feb-16 | 41.515 |
| mar-11 | 40.904 | mar-12 | 42.735 | mar-13 | 45.946 | mar-14 | 44.103 | mar-15 | 42.710 | mar-16 | 41.403 |
| abr-11 | 41.357 | abr-12 | 44.342 | abr-13 | 45.444 | abr-14 | 43.930 | abr-15 | 42.622 | abr-16 | 41.660 |
| may-11 | 40.744 | may-12 | 45.297 | may-13 | 47.044 | may-14 | 43.915 | may-15 | 42.586 | may-16 | 41.910 |
| jun-11 | 38.212 | jun-12 | 45.243 | jun-13 | 48.102 | jun-14 | 43.901 | jun-15 | 42.505 | jun-16 | 41.965 |
| jul-11 | 42.402 | jul-12 | 44.050 | jul-13 | 48.656 | jul-14 | 43.888 | jul-15 | 42.433 | jul-16 | 42.032 |
| ago-11 | 42.142 | ago-12 | 42.824 | ago-13 | 47.405 | ago-14 | 43.880 | ago-15 | 42.505 | ago-16 | 42.160 |
| sep-11 | 42.979 | sep-12 | 48.128 | sep-13 | 47.160 | sep-14 | 43.866 | sep-15 | 42.470 | | |
| oct-11 | 47.636 | oct-12 | 49.391 | oct-13 | 46.337 | oct-14 | 43.835 | oct-15 | 42.475 | | |
| nov-11 | 45.457 | nov-12 | 48.003 | nov-13 | 45.614 | nov-14 | 43.828 | nov-15 | 42.444 | | |
| dic-11 | 45.695 | dic-12 | 52.252 | dic-13 | 45.115 | dic-14 | 43.820 | dic-15 | 41.690 | | |

Fuente: Sociedad de Distribuidores de Diarios, Revistas y Afines (S.D.D.R.A.) – ver Anexo III del presente trabajo.

Nota: Las ventas entre Junio del 2013 y Agosto del 2015 son proyecciones basadas en el lanzamiento de Trips y en la efectividad de la campaña de promoción de la misma.

Análisis de los productos de la competencia

- Revista Lonely Planet

Esta revista pertenece al Grupo Veintitres, el cual posee actualmente 8 revistas y dos matutinos en el mercado nacional. La primera edición salió en el año 2010, siendo la primera en animarse a pelearle el mercado a la única revista nacional de turismo que existía al momento, Lugares.

Lonely Planet posee una sociedad con la sección revistas de la cadena internacional BBC de Londres para publicar este título (pagándole un royalty anual por el uso de la marca, que es en realidad propiedad de "Lonely Planet International"), siendo esa una proveedora de notas de coberturas internacionales (esto le permite tener un permanente stock de destinos para publicar, lo que se llama en gráfica "notas en parrilla"). La versión argentina es muy similar a la original revista inglesa del mismo nombre, tanto en la forma de presentar las notas – textos con muchas entradas posibles y grandes fotos ilustrando - como en las secciones fijas que estructuran la revista.

El Grupo compró hace ya dos años una empresa que imprime todas sus publicaciones, lo cual le permite costos operativos bajos si a ello también se le suma el apoyo de la BBC desde la facilidad de contenidos que le brinda.

Si bien Lonely Planet se distingue por su formato de lomo cuadrado pero de 30 x 22,8 centímetros, sus 16 pliegos (128 páginas más tapas) y su tapa de 180 grs, el papel que utilizan en el interior de la misma es de un gramaje inferior al de Lugares (es de 70) y el papel es no satinado y de industria nacional (Papel Prensa S.A.). Todo ello genera que la calidad que aparenta tener la revista cuando es exhibida en el punto de venta, decaiga cuando se la empieza a ojear.

Esta publicación está mejor estructurada que Lugares en cuanto a las secciones fijas ("Postales", "Comunidad", "En el camino", "Expertos" y "Mini guías") pero las fotografías que ilustran la misma no llaman la atención debido al poco tratamiento por computadora que se le da a las mismas y a que el papel en el que se imprime la revista no da buenos resultados por la falta de satinado del mismo. A pesar de ello, los destinos que se cubren en cada edición son mayoritariamente del extranjero y algunos también exóticos (Islas Mauricio, Corea del Norte, Nepal), lo cual resulta positivo si se lo compara con las últimas ediciones de Lugares. El lector posee una sección donde deja su opinión o relato sobre algún destino u hotel en donde se hospedó, pero la extensión de la misma es poca y deja un sabor amargo por la escasa participación que se le da. Cada edición aniversario invitan desde la tapa a que los lectores participen de sorteo por un viaje con estadía, aunque los destinos de los mismos no son exóticos ni se alejan del continente americano.

El objetivo que persigue Lonely Planet, según la definición que ellos mismos expresan en ella, es "dar a conocer la realidad de otras culturas", lo cual está bastante bien logrado de acuerdo a la extensión de las notas y la información no sólo acerca de datos demográficos del sitio, sino también de los museos que se pueden recorrer u obras arquitectónicas que no pueden dejar de visitarse. La bajada de marca de la misma es "La revista de los viajeros" y remite a características muy parecidas a la de Lugares, aunque el hecho de ser una frase tan larga le resta impacto e imagen.

El mercado meta¹⁴ al que Lonely Planet apunta, está conformado por mujeres (50%) y hombres (50%) de entre 25 y 55 años. El nivel socio-económico al que apunta es ABC1 y C2 (nótese que la mayoría de los destinos cubiertos son muy caros para ser visitados por individuos C1, pero la revista tiene un precio permitido para un nivel medio o medio/alto). El readership de la misma es de 2 personas y el lenguaje y términos utilizados en la misma le abren la posibilidad de ser leída por distintos segmentos etarios. Las notas de Lonely Planet están íntegramente escritas en castellano (sin traducciones al inglés), lo cual podría mostrarla como menos "exclusiva" que el posicionamiento que busca tener la revista Lugares.

Desde el análisis de los elementos de la tapa, podemos distinguir ciertas características:

- El logotipo es extremadamente sencillo (un círculo uniendo las dos palabras que componen la marca) y tiene abajo una placa azul que se repite en todas las ediciones y la cual restringe la paleta de colores de las fotos de tapa a los que combinan con ese azul, lo cual limita las posibilidades de elección fotográfica.
- La tipografía utilizada para la marca (en el logo) es gorda, pesada y en "bold", lo cual genera que no se noten bien las palabras de la misma cuando se achica proporcionalmente.
- Las tipografías elegidas para los títulos de tapa están bien elegidas en cuanto a la facilidad de lectura y al peso de las mismas.
- La paleta cromática de colores está bien elegida, salvo por el problema que le genera la placa azul de atrás del logotipo.
- La diagramación de la tapa (el juego de la posición de los títulos en la tapa) varía bastante entre las distintas ediciones y eso le da un dinamismo positivo.
- La foto de tapa es poco recordable ya que difícilmente muestre un lugar característico de la nota a la que refiere.



La revista, editada por una empresa afín al Gobierno Nacional, tiene mucha publicidad de las distintas provincias argentinas y poca publicidad de los demás títulos de su editorial. Entre sus cuentas publicitarias habituales, hay 4 bancos comerciales de nuestro país, dos agencias de viaje de gran presencia en el mercado nacional, dos líneas aéreas y una cadena hotelera multinacional. En promedio, tienen 1 página de pauta publicitaria por cada 4 de la revista. La explicación a esto se basa en que los dueños de la editorial son empresarios con muchos contactos tanto en el mundo

¹⁴ <http://www.g23revistaspremium.com/files/mediakits/lonely-planet.pdf>

financiero local (ambos fueron en el pasado, accionistas de bancos comerciales) como en la industria de bienes de consumo y prácticamente no necesitan ejecutivos comerciales que salgan a buscar empresas que quieran pautar en la revista, sino que los necesitan para administrar las distintas pautas que ellos proveen.

La página web de la revista (<http://lonelyplanet.infonews.com/>), según los colores elegidos y el menú de opciones (entre otras características), está más enfocada a un segmento AB1 que la revista en sí que al ABC1. El contenido de la misma se centra en un par de notas, algunas fotos y las tapas de las ediciones anteriores.

Si bien posee links desde otras páginas de revistas de la misma editorial, como ninguna de ellas tiene muchas visitas diarias, realmente no le suma nuevos lectores. A pesar de eso, se nota que invierten mensualmente en posicionamiento de Google Adwords, por lo cual se puede encontrar fácilmente en el buscador web en recuadros destacados utilizando determinadas palabras claves tales como el nombre de la revista.

El precio actual de Lonely Planet es de \$24,90. La distribución al interior la realizan hacia las capitales de las provincias argentinas y a Rosario y la distribuidora que se encarga de Capital Federal y de Gran Buenos Aires la distribuye hasta el segundo cordón del conurbano bonaerense inclusive.

La promoción de la revista la realizan utilizando sólo medios gráficos propios (revista Forbes, diario Tiempo Argentino y Newsweek Argentina), no pautando en televisión debido al alto costo que tiene su segundo publicitario ni tampoco pautando en radio (a pesar de que su Grupo propietario posee FM 103.1 Radio Vorterix).

Si bien tiene un usuario de Facebook con cerca de 12.900 seguidores, el elemento diferenciador más importante que Lonely Planet tiene con respecto a Lugares y a Trips es que se puede actualmente comprar mensualmente en versión para Ipad.

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| ene-11 | 5.683 | ene-12 | 5.919 | ene-13 | 6.348 | ene-14 | 6.002 | ene-15 | 5.477 | ene-16 | 5.648 |
| feb-11 | 5.242 | feb-12 | 6.303 | feb-13 | 4.079 | feb-14 | 5.981 | feb-15 | 5.404 | feb-16 | 5.698 |
| mar-11 | 5.481 | mar-12 | 7.280 | mar-13 | 5.058 | mar-14 | 5.964 | mar-15 | 5.298 | mar-16 | 5.735 |
| abr-11 | 5.925 | abr-12 | 6.583 | abr-13 | 4.879 | abr-14 | 5.936 | abr-15 | 5.231 | abr-16 | 5.788 |
| may-11 | 5.540 | may-12 | 6.716 | may-13 | 6.626 | may-14 | 5.893 | may-15 | 5.232 | may-16 | 5.826 |
| jun-11 | 6.259 | jun-12 | 6.108 | jun-13 | 6.590 | jun-14 | 5.814 | jun-15 | 5.254 | jun-16 | 5.886 |
| jul-11 | 5.649 | jul-12 | 4.872 | jul-13 | 6.514 | jul-14 | 5.798 | jul-15 | 5.401 | jul-16 | 5.929 |
| ago-11 | 6.222 | ago-12 | 5.675 | ago-13 | 6.470 | ago-14 | 5.792 | ago-15 | 5.491 | ago-16 | 6.121 |
| sep-11 | 6.345 | sep-12 | 6.343 | sep-13 | 6.321 | sep-14 | 5.703 | sep-15 | 5.498 | | |
| oct-11 | 7.359 | oct-12 | 6.434 | oct-13 | 6.302 | oct-14 | 5.691 | oct-15 | 5.513 | | |
| nov-11 | 8.101 | nov-12 | 6.920 | nov-13 | 6.288 | nov-14 | 5.529 | nov-15 | 5.574 | | |
| dic-11 | 7.143 | dic-12 | 7.382 | dic-13 | 6.023 | dic-14 | 5.502 | dic-15 | 5.602 | | |

Fuente: Sociedad de Distribuidores de Diarios, Revistas y Afines (S.D.D.R.A.) – ver Anexo III del presente trabajo

Nota: Las ventas entre Junio del 2013 y Agosto del 2015 son proyecciones basadas en el lanzamiento de Trips y en la efectividad de la campaña de promoción de la misma.

ANALISIS FODA

| | |
|----------------------|---|
| FORTALEZAS | <p>1. 15 años de experiencia en la industria gráfica Sin dudas, el hecho de haber trabajado en la industria gráfica por tantos años, permite la ventaja de conocer el mercado en el cual se moverá la revista y de esta manera se podrán predecir ciertas actitudes que pudiera llegar a tomar la competencia, estudiar a los grandes actores de la industria, conocer la cadena de valor y mejorarla constantemente debido al trabajo en equipo de proveedores y distribuidores con los responsables de Trips.</p> <p>2. Un Director Editorial de gran trayectoria en el negocio del turismo El director de Trips posee muchos años en la industria, primero como agente de ventas en empresas de turismo y más tarde como periodista-redactor en distintos medios gráficos nacionales, por lo cual conoce muchos actores de dicho mercado y trajo cuentas de clientes clave para publicitar en este medio.</p> <p>4. Canje publicitario con una empresa de turismo. Entre las cuentas de clientes de Trips, existirá una importante empresa de turismo online, lo cual le permitirá efectuar un canje comercial con ella y contar con pasajes y estadia gratuitos o a muy bajo precio (dependiendo del destino). Esto le garantizará poder cubrir muchos sitios sin incurrir en un alto gasto operativo mensual.</p> <p>6. Gran apoyo económico del Gobierno nacional.</p> |
| OPORTUNIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • La continua expansión del turismo beneficia a todas sus concatenaciones Si continúa la expansión turística, se beneficiarán todos los distintos negocios que trae aparejado el turismo y eso significará mayor crecimiento nacional y de esa manera, mayor crecimiento de la Editorial. • Con el crecimiento económico nacional esperado, crecerá el segmento ABC1 Como la revista apunta a un segmento económico social alto, si continúa creciendo la economía cada vez habrá más gente dentro de dicho segmento y la cantidad de lectores potenciales de Trips aumentará. • Nuevas unidades de negocios referentes a la industria del turismo Si Trips consiguiera transformarse a futuro en "un sinónimo de turismo", podría organizar a futuro distintas exposiciones sobre el tema en diversos predios nacionales, pudiendo así abrir una muy rentable unidad de negocios basada en ello. |
| DEBILIDADES | <p>1. Todavía no existe conciencia de marca entre la gente</p> <p>2. Trips no imprimirá en talleres propios Eso generará que Trips dependa de los feriados, paros y vaivenes del personal de la imprenta donde se terciarizará. Tener un taller propio requeriría de una inversión multimillonaria que, actualmente, es imposible de encarar para la Editorial.</p> <p>3. En el mediano plazo, Trips no figurará en el IVC. El Instituto Verificador de Circulaciones es el ente que emite la información mensual acerca de la cantidad de ejemplares que vende cada publicación en el mercado y redacta el informe que observan las empresas para decidir en qué revista publicitar. Para llegar a figurar en el IVC, se necesitarán vender 14.000 ejemplares por mes.</p> |
| AMENAZAS | <ul style="list-style-type: none"> • Una caída en la actividad económica o una devaluación severa del dólar • El poder y las condiciones del sindicato de trabajadores de la industria gráfica Esto hace que sea muy caro echar a un trabajador de la Editorial, y su sindicato tiende a presionar a la empresa para que lo vuelva a tomar. • No lograr la aceptación esperada por parte del mercado y tener que cerrar la revista En caso de no lograr cumplir con las metas y demandas del mercado y tener que salir del mismo, lo mejor es tener previamente estipulado un plan de acción para que eso se concrete con los menores costos laborales y judiciales posibles. |

- **Factores diferenciadores de Trips**

- Será la revista del nicho que mayor participación le otorgue al lector, a tal punto que lo recompensará económicamente por ello.
- Será la única en sortear todos los meses viajes con estadía para sus lectores, a algunos de los tantos destinos que ellos mismos encontrarán en sus páginas. La revista traerá en su interior un código alfanumérico con el detalle para inscribirse en la página de internet de Trips y así poder participar de un sorteo mensual por viajes con estadía cubierta para dos personas.
- Los destinos a cubrir serán siempre tanto nacionales como internacionales, ya que el lector ABC1 está siempre pendiente en ambos (más allá de los contratiempos de la economía nacional); eso, hoy las revistas de la competencia lo han abandonado debido al excesivo precio que implica viajar a cubrir destinos fuera del país, ante la restricción para la compra de divisa extranjera impuesta por el Gobierno Nacional.
- La página de internet de Trips será un verdadero complemento dinámico de la edición impresa, sumando a lo impreso, la cobertura y facilidad de comprensión que el video puede dar (lo cual muchas veces se dificulta con el formato fotográfico). Se analizaron las páginas web de las revistas de la competencia, advirtiéndose una falta de acción o idea acerca de la complementación que las prestaciones tecnológicas de la web podrían sumarle y así, generar una sinergia entre ella y la edición impresa.

Riesgos y dificultades del producto

1. La revista está muy involucrada con una industria (turismo) que depende del contexto económico nacional y de variables que los lectores y clientes de la misma no pueden manejar, tales como la tasa de inflación y el valor del dólar.
 - 1.1. Esto no repercute tanto en principio en el público objetivo de la revista (segmento ABC1) como sí en las clases media-baja y baja de la población, pero así todo puede haber cierta reticencia a viajar de parte del público objetivo de Trips, en caso de estancamiento económico.
2. Siempre preocupa la posibilidad de que la marca **Trips** no tenga la aceptación esperada en el mercado; en ese caso, las proyecciones que se han efectuado distarán de cumplirse. Se espera sin embargo que la calidad del producto y el efecto de la promoción del mismo, generen un lugar en el inconsciente colectivo para ella y así, la revista se convierta en un éxito en ventas.
3. Debido a la excesiva inversión que se necesitaría para tener una imprenta propia, Trips dependerá de la empresa donde terciarizará esa tarea. Por ello, en casos de problemas ajenos a la revista pero que tuvieran que ver con la empresa que imprime la misma, el personal tendría que adaptar sus fechas de entrega (dead-lines) a los tiempos de ellos.
4. El peor de los escenarios sería el de cerrar la revista y tener que re-ubicar (en lo posible) a los empleados en otra de las publicaciones del Grupo, a fin de no tener que desembolsar una gran cantidad de dinero en echarlos. El convenio de trabajo para los

que se desenvuelven quienes se desempeñan en medios gráficos, aclara que echar sin motivo válido a un trabajador requiere una indemnización por una suma aproximadamente igual a seis veces el despido de un trabajador de un gremio cualquiera.

- **Factores críticos del éxito**

- Los destinos cubiertos en las notas serán llamativos, exóticos y seleccionados de acuerdo a los gustos de los lectores.
- La calidad del papel importado de Noruega, las tintas importadas que se utilizarán en su impresión y el gramaje del mismo dará una imagen a la revista, de alto costo y refinada, permitiendo a la paleta de colores de las imágenes lucir en su máximo esplendor y perfecta resolución. La calidad de impresión y estética de Trips será notablemente superior tanto a la de Lonely Planet como a la de Lugares.
- Pagarle a los lectores por las notas de sus viajes permitirá que se sientan parte vital de la revista y así se sientan más incentivados en comprarla.
- Los canales de promoción elegidos para publicitar la revista se llevarán a cabo en los medios que utilizará mayormente el público meta de la revista.
- Los sorteos por viajes, ante el sólo requisito de desembolsar el precio de tapa de una revista, generará una gran demanda del producto siempre que los destinos sean lejanos, exclusivos o de difícil acceso económico para el público en general.

- Misión Corporativa:
Editorial Del Sol S.A. informa con objetividad y profesionalismo al público, transformándole sus dudas en soluciones prácticas.
- Visión Corporativa:
Ser una empresa creíble y respetada por la competencia, que desde sus productos contribuya a formar ideas productivas y conocimientos sólidos en los consumidores, amparándose siempre en la ética y la verdad, innovando permanentemente y adaptándose a los cambios culturales.
- Valores corporativos:
 - **La orientación al cliente:** el lector es quien aprueba o desaprueba el trabajo de la Editorial mediante su elección de compra de revistas, así como con sus mensajes construye el contenido de las publicaciones y él es quien debe sentirse valorado por cada uno de los que participa en la creación de la revista.
 - **La calidad y estética del producto como garantía:** Los productos de Editorial Del Sol S.A. no son "uno más dentro del mercado": cautivan desde los sentidos de la vista y el tacto al lector, desde la perfección de su diseño y desde la calidad de los insumos (siendo esta, no la única, pero sí la mejor manera de fidelizar al lector).
 - **Las últimas tecnologías como aliadas:** Se cuenta con la última tecnología tanto en hardware como en software, de manera tal que los profesionales que trabajan en la empresa puedan competir con los productos de la competencia desde el más alto estándar técnico de calidad y de que no exista entre los empleados malestar para con la empresa por falta de inversión en infraestructura.

Responsabilidad Social Empresaria (R.S.E.)

Se desarrollarán ciertas políticas de R.S.E. para generar conciencia entre nuestros empleados acerca del medioambiente y porque se apunta a la inclusión social con educación para todos. Algunas de estas políticas son:

- **Compromiso con la ecología:** la Editorial exigirá para sus impresiones diarias que se utilicen cartuchos recargados (de manera tal de no tirar envases de tóner plásticos ni fomentar el abuso de utilización de plástico).
- **Caridad y fomento de la lectura:** la entrega de materiales de lectura propios de la editorial y generados por ella a bibliotecas, ONGs y comedores públicos en zonas marginales será una costumbre que se realizará mensualmente en nuestra editorial, haciéndose cargo del costo del transporte y distribución gratuita de más de 1.000 ejemplares cada año. A pedido de la Biblioteca Nacional, se enviará mensualmente de manera gratuita el producto para que se transforme en material de consulta permanente del público concurrente.
- **Integración comunitaria:** anualmente se realizará un día de campo con alumnos que padezcan Síndrome de Down de escuelas de Educación Especial de Buenos Aires, donde a ellos se les enseñará a hacer pan casero, a ordeñar vacas, se los llevará a una reserva de animales donde podrán ver toda clase de especies, y se los agasajará con un gran asado al mediodía y con merienda a la tarde.

METAS Y OBJETIVOS

➤ *En el plano del Marketing:*

- A corto plazo (12 meses):

1. Conseguir tener publicidad en las páginas de la revista en una relación 1 a 6 (páginas de publicidad/páginas totales).
2. Lograr un market share para Trips que sea mayor o igual al de Lonely Planet.

- A mediano plazo (24 meses):

1. Lograr vender un 20% más de publicidad que lo proyectado para el corto plazo.

- A largo plazo (36 meses):

1. Mantener la segunda posición en el market-share del nicho de revistas de Turismo.

➤ *En el plano de las Finanzas, Logística & Administrativo:*

- A corto plazo (12 meses):

1. Lograr una utilidad neta positiva.

- A mediano plazo (24 meses):

1. Duplicar la utilidad neta con respecto al primer año de operaciones.
2. Lograr las economías de escala en la producción necesarias, como para poder agrandar en un pliego la revista sin resignar utilidad mensual respecto al corto plazo.

- A largo plazo (36 meses):

1. Analizar la factibilidad económico-financiera de implementar un sistema de suscripción anual para revista Trips, a fin de bajar el monto mensual destinado a Distribución.

Mercado meta

Un 7% de la población argentina pertenece al nivel socio-económico ABC1 (serían unos 2 millones ochocientos mil habitantes). Entre los 15 y los 64 años de edad se encuentra el 63,6% de la población¹⁵, por lo cual se puede estimar que en el rango entre los 25 y los 64 años de edad hay un 15% menos de ese porcentaje, lo cual significa un 54% de la población total. Con estos datos, se podría afirmar entonces que un 7% del 54% de la población argentina tiene entre 25 y 64 años y pertenece al segmento socio-económico ABC1 (haciendo cuentas, se tiene que es un 3,78% de la población argentina); ese 3,78% de la población argentina, representa unas 1.512.000 personas.

Pasando en limpio esos datos, si TODOS los habitantes pertenecientes al sector rico de la población que tuvieran entre 25 y 64 años compraran la revista, Trips tendría un mercado potencial de un poco más de un millón y medio de personas. Si todos los individuos del mercado potencial anual abonaran la revista todos los meses a un precio de tapa de \$33, el mercado potencial para Trips sería¹⁶:

Mercado Potencial anual de Trips= 1.512.000 X 12 revistas anuales X \$33 = \$ 598,75 millones.

Siendo una revista nueva, cabría preguntarse *al cabo del primer año* cuál sería la demanda de mercado esperada. Tomando un promedio de 4.700 consumidores mensuales (ya que se estima que el primer mes venda unos 3.100 ejemplares pero al mes 12 debería vender casi 5.680) que la compraran mensualmente a \$33:

Demanda esperada de mercado_{1º año}= 4.700 X 12 revistas anuales X \$33 = \$ 1.861.200

Esto representaría un índice de desarrollo de mercado (I.D.M.) al cabo del primer año de operaciones de:

Índice Desarrollo de Mercado_{1º año}= (1.861.200 / 598.750.000) * 100 = **0,31**. Este valor indica que, al cabo del primer año de operaciones, el mercado del producto tendría todavía un enorme potencial de crecimiento (*criterio utilizado: Si $0 \leq I.D.M. \leq 33$, el mercado del producto tiene mucho potencial para crecer; si $33 \leq I.D.M. \leq 67$, el crecimiento de dicho mercado depende de que le hagan mejoras al producto, de reducir su precio o aumentar su distribución; si $I.D.M. > 67$, existen grandes fuerzas que impiden que el mercado se desarrolle hasta su pleno potencial*).

• Posicionamiento

Declaración de Posicionamiento

Para los consumidores de revistas de turismo que sientan que ninguna de ellas cubre los destinos que a ellos les gustaría ver, Trips es un nuevo título dentro de la industria gráfica que les pagará por ser columnistas de sus propios viajes y contará con todos esos puntos turísticos de todo el mundo que ninguna otra revista actualmente cubre. Como Trips escuchará a sus lectores, no hay mejor manera de demostrárselos que poniendo en sus páginas aquel contenido que ellos buscan ver y leer. Con Trips, la decisión del próximo viaje es más sencilla: se le pide el destino al que el lector esté pensando visitar, se le mostrará con los mejores datos, fotos y videos, viajará allí para disfrutarlo, él enviará su cobertura en formato texto, video y fotos y Trips le pagará porque miles de personas próximamente lo vean como columnista invitado en sus páginas.

¹⁵ http://www.indexmundi.com/es/argentina/distribucion_por_edad.html

¹⁶ Se utilizó para ello el método de Roger Best. "Market based Management". Ed. Prentice Hall. Chapter 3.

Características del Perfil de lectores de Trips

El perfil típico del lector de Trips se basa en hombres y mujeres de entre 25 y 64 años con o sin hijos, del segmento socio-económico ABC1. Los lectores de la revista se sitúan principalmente en Capital Federal, el primer cordón bonaerense, Ciudad de Mendoza, Ciudad de Córdoba, Rosario y demás grandes ciudades del interior. Estas personas poseen la seguridad interna de entender al gasto monetario en viajes de turismo como una inversión que permite momentos únicos que les permitirán valorarse más a ellos mismos.

Comparten entre ellos ciertos rasgos:

- tienen siempre su pasaporte vigente.
- sienten pasión por viajar dentro y fuera del país.
- compran libros por lo menos 1 vez cada 2 meses.
- les gusta que se sepa que viajan todos los años.
- les interesa conocer permanentemente nuevas culturas.
- nunca dejan de viajar sin su Tablet, la cual utilizan para llamar por Skype y subir fotos de sus viajes a Facebook.
- Son socios de por lo menos un sistema de suma de millas por compras o viajes.
- sienten gran respeto por el medio ambiente.
- aman la fotografía y cuando están de viaje no se despegan de su cámara.

Si bien es probable que sea la mujer la que lleve la revista a la casa, las notas están enfocadas al jefe de hogar también ya que el vocabulario empleado no tiene una orientación de género en particular. La idea es que sea ambos encuentren notas de su interés y que puedan juntarse a decidir sus viajes con un ejemplar de Trips como elemento de consulta.

Existiendo actualmente planes de financiación de pasajes y estadías hasta en 18 cuotas fijas y en Pesos, podrían llegar a comprar la revista individuos pertenecientes al segmento C2 de la población (aquellos con ingresos promedio por mes de unos \$11.000), pero no se incluirá en el cálculo del mercado potencial de Trips, dado que se estima que ellos serían sólo compradores circunstanciales de la revista.

Detalles y consideraciones acerca de la pauta publicitaria de Trips

- Despegar.com pautará en modalidad canje, permitiendo obtener de manera gratuita casi todos los paquetes turísticos que se sortearán mensualmente, a cambio de una página con su publicidad por cada edición de Trips. El premio por el primer sorteo (de fines de Agosto) será abonado por Trips debido a que la revista todavía no habrá salido al mercado al momento de sortearse y por ello la publicidad de Despegar.com todavía no habrá sido desplegada en sus páginas.
Esto permitirá el positivo retorno sobre la inversión de las distintas campañas publicitarias que se emprenderán, proyectando resultados positivos que las justifiquen. Durante las dos campañas promocionales de Trips que ofrezcan descuentos del 5% en Despegar.com, dicha empresa contará con una doble página mensual en la revista como parte del canje.
 - Aerolíneas Argentinas proveerá a Editorial Del Sol S.A. de algunos pasajes necesarios para los destinos a cubrir por notas, a cambio de pautar mensualmente en la contratapa de la revista.
 - Assist Card brindará descuentos de un 70% en los seguros de viaje del Personal, a cambio de una página impar de publicidad en cada edición de Trips.
 - Gracias a las conexiones del grupo de multimedios dueño de Trips, se tienen pautadas a más de 25 empresas que acompañarán mensualmente a las distintas ediciones, representando en conjunto aproximadamente un promedio de 75% de los ingresos de la revista a la largo de los años proyectados en este trabajo. FM 102.3 Aspen le permitirá a Trips pautar al aire por un precio de descuento un tercio del cobrado normalmente a otras empresas, a cambio de una publicidad institucional de la emisora en página impar de la revista durante los meses en los cuales el spot publicitario de Trips salga al aire. El apoyo económico del gobierno nacional a la revista no sólo se verá reflejado en la pauta de la línea aérea, sino también en la de YPF y en la de la Secretaría de Turismo de la Nación; así mismo, cinco gobiernos provinciales han cerrado contrato de pauta publicitaria con Trips para poder promocionar el turismo de sus localidades. Si bien existirá un Ejecutivo de Cuentas con experiencia en medios gráficos que estará encargado también de vender pautas publicitarias para la revista, inicialmente Trips contará con el apoyo publicitario de empresas con previas relaciones personales y comerciales con Grupo Moneta S.A. (que ascienden a unas 30 empresas, entre nacionales y multinacionales, de diversas industrias). Se espera que la pauta publicitaria tenga un muy pequeño repunte estacional (durante el período Diciembre-Enero y en Julio), pero se estima que las empresas que circunstancialmente pudieran pautar sólo para esas fechas, serán reemplazadas durante los otros meses por otras (por ende la cantidad de hojas de pauta publicitaria por mes no tenderá a bajar en más de un 5% con respecto al mes anterior).
-

- **Mezcla de marketing**

- **Producto**

Trips saldrá a la venta en la última semana de Agosto del 2013, mostrando un producto gráfico mensual enfocado hacia el público ABC1 de toda la Argentina amante de los viajes, que sienta que ninguna revista escucha lo que él quiere comprar en un título gráfico de turismo.

Características de la edición impresa

Inicialmente saldrá en una edición de 17 pliegos, en formato de lomo cuadrado de 27,5 x 22 cms y en papel 90 grs. satinado, pero con tapas de 120 grs.

Algunos lectores serán columnistas remunerados de la misma en todas sus ediciones y aparecerán en foto junto a su biografía (ya que esta es una manera de que los lectores se sientan reconocidos en medios de comunicación, lo cual suma mucho a la hora de fidelizarlos).

La revista se estructurará con las siguientes secciones fijas:

- Gracias por volar con nosotros: Cada edición de la revista tendrá la descripción, datos, fotos e historia de una línea aérea con presencia en distintas partes del mundo. En esta sección se describirán los aviones de la empresa, las características de las distintas clases de asientos y la realidad de la misma, con los comentarios de empleados de jerarquía de la línea aérea. La extensión de esta sección está estipulada en 10 páginas.
- Destino de tapa: Se describirán las características del destino elegido para ilustrar la tapa y se acompañará de las fotos que mejor lo describan, explicando la cultura del lugar, clima, demografía, religión y precios de pasajes a dicho destino, de estadía allí y de distintos artículos que puedan llegar a ser de interés o necesidad para quien decida viajar allí. Extensión de la sección: 14 páginas.
- Destino alternativo: Se cubrirá otro destino del exterior, en una nota de similares características que la de la sección anterior. Extensión de la sección: 10 páginas.
- Reportaje del mes: Se elegirá a una figura del ámbito cultural, deportivo, televisivo o político para que en una extensa charla nos hable sobre destinos recorridos, memorias de viajes, recomendaciones, etc. Extensión de la sección: 10 páginas.
- Cobertura lectora: la sección en la cual el lector será columnista invitado. Fotos, detalles, características y descripción del destino que elijan cubrir, en sus propias palabras. Extensión de la nota: 18 páginas.
- Escala de noticias: Se contarán las últimas noticias del turismo internacional y nacional. Extensión de la sección: 6 páginas.
- Por aquí ya estuve: Sección en donde los lectores enviarán fotos de sus viajes, describiendo ello con un pequeño copete. Extensión de la sección: 6 páginas.
- En sus propias palabras: la realidad de la industria del turismo nacional, en la boca de una autoridad en la misma. Los reporteados serán dirigentes gubernamentales, gerentes de líneas aéreas, de empresas de viajes, etc. Extensión de la nota: 10 páginas.
- Por nuestros pagos: Cobertura en fotos y palabras desde algún pueblo del interior de la República Argentina. Extensión de la nota: 10 páginas.

- Intercambio epistolar: El lector volverá a ser partícipe: recomendaciones sobre vuelos, lugares turísticos, hoteles, comidas y paseos de destinos nacionales y/o extranjeros. Extensión de la nota: 6 páginas.
- Al sol con los chicos: Cobertura de un destino de playa, para los que quieran viajar pero tengan hijos menores de 16. Extensión de la nota: 10 páginas.

Los primeros 15 destinos que nuestra revista cubrirá serán: Playa del Carmen, Madrid, Ciudad del Cabo, Sidney, Moscú, Londres, Nueva York, El Cairo, Shanghai, San Francisco, Machu Pichu, Río de Janeiro, Ciudad de Méjico, Boston y Sevilla.

Las secciones podrían ser en el futuro reemplazadas por otras o sufrir una variación en la extensión de hojas que se les dedicará en cada edición, pero eso quedará a criterio del Director Editorial, que basará su decisión principalmente en lo que el lector plantee acerca de las mismas y las sugerencias que éste pudiera brindarle a la redacción, con el fin de mejorar el contenido sin dejar nunca de satisfacer las demandas de los lectores.



La elección de la tipografía y el tono de los colores a utilizar para los títulos de la misma fueron elegidos de acuerdo al mercado meta al que apuntará, ya que para quien no la conozca, el primer contacto con ella se dará a través de la tapa y en ella deberán comenzar a mostrarse las características y rasgos que la harán destinada al segmento ABC1. Se prefiere no incluir en la tapa muchos títulos para evitar distraer al lector y que de esa manera se concentre en los 3 o 4 títulos que se consideren más importantes para la edición, así como también para que la foto elegida como ilustración de tapa pueda ser bien contemplada y que, de esta manera, no sean sólo los títulos de la tapa los que convencen a la persona de que compre la revista, sino también lo que la foto impacta y remite al interior de la persona.

La bajada del título elegida será "el paso anterior a tu destino", lo cual muestra en la utilización de la palabra "tu" (a diferencia de "su") que Trips plantea una relación de amistad, de constante feedback y de confianza con sus lectores, incluso desde el momento previo a que la adquieran por primera vez. La revista confía en que la mejor manera de superarse día a día en las expectativas del lector, radicará en plantear una relación íntima con él y para ello nada mejor que romper la barrera con un trato de igual a igual (de "vos a "mí" y viceversa).

La página web de Trips y su paradigma de comunicación

Uno de los elementos que distinguirán a Trips de su competencia será el uso que le dará a su página de internet (www.revistatrips.com.ar será su dirección) basada en un sistema de comunicación 2.0.

Comunicación 2.0 significa una revolución en las relaciones sociales, un nuevo entorno donde el protagonista es el usuario, que ha dejado de ser un receptor pasivo de información para convertirse en un productor de contenidos propios. Y, como toda revolución, esta web social supone un reto para la empresa, que debe abrir nuevos canales para interactuar con sus consumidores "de tú a tú". A pesar de que el concepto no tiene bien acotados sus límites, existen cinco claves para caracterizar a este nuevo paradigma de comunicación social:

- Los mensajes son de ida y vuelta: van sufriendo interferencias e interpretaciones.
- La comunicación es interpersonal: la interacción es entre personas, no entre marcas.
- La comunicación es pública, sin intimidad y puede ser retransmitida a todo el mundo.
- La comunicación es global: no posee límite de tiempo ni de espacio.
- La comunicación es de reacción inmediata.

La página contará no sólo con los títulos y tapas de las ediciones anteriores (que es principalmente a lo único que se limitan la página de Lugares y la de Lonely Planet), sino que contará con fotos y videos (la mayoría en calidad high-definition ("HD")) de los distintos destinos que se cubran (no sólo desde una visión de video institucional-turístico, sino mostrando cómo es el trato de la gente que trabaja y vive allí, desde la mirada de simples turistas visitantes y cuáles son los lugares que los mismos lectores recomiendan, más allá de lo que autoridades o ciudadanos de dichos destinos prefieran recomendar). Una aplicación especialmente diseñada para la página web, mostrará el valor en Pesos Argentinos de distintos productos comunes a la gran mayoría de los destinos del mundo en cada una de las ciudades que se cubran desde la revista: botella de gaseosa de marca multinacional, menú de cadena multinacional de comidas rápidas (en este caso, la intención es parecida a la del famoso "índice Big Mac" que se utiliza en economía como un proxy del costo de vida en los distintos países), entradas a espectáculos, alquiler de automóviles, diario local, etc. Se podrán encontrar entrevistas con ciudadanos de cada destino elegidos al azar, donde se les preguntarán detalles de su forma de vida, de sus orientaciones políticas e intereses generales y quienes son los ciudadanos representativos de su ciudad de residencia. La página mostrará las distintas formas de comunicación e intercambio que posee el lector con la redacción, así como también la dirección de la Trips en Twitter, Facebook y Skype, que son los sitios de internet que mayor cantidad de público ABC1 concentran. Lo más importante para Trips será mostrarle a sus lectores el provecho y la ventaja que puede internet darle a un medio que esté dispuesto a explotarlas al máximo, motivo por el cual la página de la revista permanecerá a la vanguardia de los avances tecnológicos de internet, actualizando su plataforma de acuerdo a las ventajas que vayan surgiendo en el mundo virtual, incluso, mes a mes.

En el ciclo de vida de las revistas, la etapa de Introducción suele acaparar los primeros tres/cuatro años de vida del producto en el mercado. Este ciclo está caracterizado principalmente por un crecimiento lento de sus ventas, y el momento en el cual la promoción juega un papel fundamental ya que el producto necesita hacerse conocer. Es por eso que, más allá del presupuesto que se destinará a Promoción y a pesar de elegir los mejores canales para ella, no se estima ganar más de un 12% anual en el market-share del nicho durante el primer año debido a dos motivos:

- Lugares tiene, al momento previo al lanzamiento de Trips, más del 90% del nicho de mercado y figura en su etapa de Madurez, en la cual sus ventas son altas y estables.

- Lonely Planet ya está saliendo de la etapa de Introducción de su ciclo de vida y entrando en la de Crecimiento, la cual se caracteriza por un considerable crecimiento de sus ventas.

Comparándose Trips con la revista líder del nicho (Lugares), se estiman que como:

➤ Pros:

- Habrá pauta oficial de la Secretaría de Turismo de la Nación, de Aerolíneas Argentinas y de YPF, entre otras de gobiernos provinciales. Esto le permitirá a la empresa un relativo "respiro financiero", ya que si bien las pautas se cobrarán a aproximadamente 60 días de salida la edición, la mayoría de las revistas no cuentan con tamaño apoyo publicitario antes de ser lanzadas al mercado.
- Se cubrirán muchos destinos del extranjero, lo cual las demás revistas han dejado desatendidos por la situación del tipo de cambio en nuestro país.
- La página web de Trips actuará como un complemento en video/audio de la publicación mensual, siendo una gran ventaja con respecto a las páginas de las revistas de la competencia, las cuales son estáticas, poco desarrolladas y funcionan como una base de datos de fotos y de las tapas de sus ediciones anteriores principalmente.
- El Grupo al cual pertenece la revista posee radios FM de gran audiencia donde se podrá pautar para branding y PNTs de la revista de manera gratuita.
- Trips ofrecerá sorteos mensuales por pasajes y estadías en el exterior.

➤ Contras:

- "Lugares" lleva muchos años en el nicho de mercado y ganarle market-share será muy difícil porque Trips carece todavía de awareness por parte del público objetivo por no estar todavía en el mercado.
- Grupo Moneta S.A. no posee un diario por donde promocionar la revista y sus productos de gráfica no tienen las ventas diarias que sí posee diario La Nación para publicitar a la revista Lugares a un público diario de gran cantidad.

- **Mezcla de marketing**

➤ **Plaza**

La revista será distribuida físicamente por las dos empresas más grandes del país en ese rubro, una se circunscribe a Capital Federal y Gran Buenos Aires, y la restante al Interior del País. Estas dos distribuidoras son las que utilizan casi todas las grandes editoriales nacionales. Entre ambas empresas, llegarán a 13 mil puntos de venta en toda la Argentina. Estos puntos de venta incluyen puestos de diarios, estaciones de servicio y locales multi-rubro habilitados para la venta de diarios y revistas.

La tirada inicial de **Trips** constará de 6.500 ejemplares divididos en un 60% para la distribuidora de Capital y G.B.A. y el 40% para la del Interior. Un año más tarde, se espera estar distribuyendo 8.500 ejemplares bajo los mismos porcentajes. Existen decenas de ciudades a las cuales no sería redituable enviar ejemplares debido al excesivo costo que eso implicaría contra las escasas ventas que se proyectarían en esos destinos, pero la misma empresa distribuidora tiene una especie de "combo" de ciudades estudiadas y pre-armado para la distribución, de acuerdo a la experiencia previa en ventas que poseen con productos similares de nicho. La empresa estaría dispuesta a agregar otras localidades a su mapa de distribución, pero para ello Trips debería realizar una investigación de mercado cuantitativa en cientos de ciudades o pueblos pequeños del país, lo cual representaría un costo demasiado alto para las ventas que pudiera tener una revista de nicho como la analizada en este trabajo. Es por eso que, fieles al dicho "zapatero a tus zapatos", se prefiere seguir los consejos y estadísticas de la distribuidora y concentrar los recursos económicos de la editorial en brindar un producto mensual de la mejor calidad y contenido.

Trips posee un cordial trato con los directores de las dos distribuidoras porque el Grupo terciariza esa tarea en ellos con los títulos de la otra editorial del mismo, pero se sabe que ellos no están exentos de recibir ciertas presiones de otros grupos económicos más grandes que el del dueño de Editorial Del Sol S.A. y depende de su ética el saber manejarlas (en caso de que aparezcan) para que no pudieran terminar perjudicando a Trips en los puntos de venta del interior del país. Al no contar con oficinas comerciales en las distintas provincias, se hace difícil y sobre todo muy caro implantar un grupo de auditoría interna de distribución que vele por una correcta exhibición y reparto del producto en cuestión, por lo cual se seguirá confiando en la buena intención y labor de ambas empresas distribuidoras. Quedará a futura decisión de la Dirección del Grupo la conveniencia de juntar un equipo de asesores de campo que visiten puntos de venta al azar en el interior y reporten sus conclusiones acerca de la exhibición del producto en puntos de venta y de la real disposición permanente del producto Trips en los mismos.

No se ha analizado todavía la factibilidad de poder ofrecer la revista entera en formato digital ni la logística necesaria si se quisiera vender la misma en el exterior del país, lo cual será analizado probablemente a partir del quinto año operativo de Trips.

• Mezcla de Marketing

➤ Promoción

Para promocionar el producto, se realizarán campañas en Facebook, radio FM y en el portal Despegar.com. Durante la campaña inicial de 4 meses se utilizará Facebook en internet. Se eligió este medio por varios motivos:

- Un alto porcentaje del público ABC1 en Argentina tiene un perfil de Facebook creado.
- Este medio no limita la visibilidad de la campaña a un cierto pueblo, ciudad o provincia.
- La penetración de Facebook en Argentina es mayor, al año 2012, que en Estados Unidos.
- Facebook permite una segmentación para publicidad que incluye criterios que pertenecen al público meta de Trips.
- Permite un grado de engagement para con el producto que no se podría lograr con el mismo presupuesto en otros medios de comunicación.
- La visualización de la publicidad de Facebook no depende de que el usuario esté conectado en un horario o día en particular (como sí sucede en comerciales de TV o de radio), sino de cuando él decida conectarse a la red.
- Hacerse fan de la página de una marca es gratuito y deja al individuo gratuitamente abierto a las comunicaciones que la misma tenga para brindarle a futuro a través de dicho canal.

Hay que tener en cuenta que el factor "boca a boca", si el producto será muy bueno, traccionará nuevos lectores y clientes, lo cual se tiene en cuenta dentro de las proyecciones de manera muy conservadora (se cuantificará en un escaso incremento de ejemplares vendidos).



Para esta primera campaña, se segmentará en Facebook a los usuarios según estos criterios:

- que vivan en Argentina
- que tengan entre 25 y 64 años

Esta segmentación da un público objetivo aproximado de 16,6 millones de personas.

La viralidad de redes sociales como Facebook permitirá que los resultados de la campaña (medidos en cantidad de "Likes" o "fans" ganados por la página de Revista Trips en dicha red

social) crezcan más que proporcionalmente respecto al presupuesto mensual invertido, y esos resultados se traducirán en ventas efectivas de ejemplares. Todo esto deberá basarse principalmente en el buen desempeño diario del Community Manager de Trips, quien será el encargado de fomentar contenido para Facebook, feedback con los usuarios y así incrementar la cantidad de tráfico y fanáticos de la revista en dicha red social.

Cabe mencionar, analizando la cantidad de revistas proyectadas a venderse, que si bien en momentos de campaña se venderán más ejemplares, existirá un porcentaje que tenderá a dejar de consumirla cuando la promoción se acabe, así como un porcentaje que la comprará durante meses (aumentando las ventas totales de la revista) y luego la dejará de comprar durante ciertos períodos: eso ocurre con todas los títulos del mercado de la gráfica que no llegan a poder pautar mensualmente en vía pública u otros medios. Lo que importa del análisis en cuestión es, no solo el retorno proyectado que las campañas tendrán, sino que en el momento en el cual no se invirtieran en publicidad, existirá igualmente un "piso" de lectores (cuantificado en unos 5.600 ejemplares por mes) que seguirá comprándola; eso se habrá logrado gracias al awareness y al engagement que se obtuviera durante las campañas previas de la revista, al gran valor contenido de Trips y a que seguramente cubrirá las expectativas y demandas de sus lectores.

La primera acción de la campaña publicitaria se realizará antes del lanzamiento al mercado de la revista. Estará destinada a llamar la atención de los usuarios conectándolos por primera vez con la marca Trips, a través de un sorteo gratuito para los fans de su página en Facebook a realizarse el 25 de Agosto, quienes participarán por 5 viajes para 2 personas con estadía en Cancún (su costo es parte de la inversión inicial). El banner de promoción en Facebook dirá:

"Revista Trips te invita a participar por 5 viajes con estadía para 2 personas a Cancún. Poné "Like" y enterate cómo y cuándo se sortearán más viajes".

El objetivo de esta primera acción es la de sumar unos 250.000 fans a la página hacia fines de Agosto, proyectando que esta cantidad se duplicará al término del cuarto mes de campaña. Al momento en el cual el usuario ponga "Like" en ese banner, automáticamente se hará fan de la página de Trips. Una vez cumplido esto, la revista invitará desde su página de Facebook a todos sus "amigos" a participar del sorteo. Para hacerlo, los usuarios ejecutarán una aplicación que les pedirá que pongan su nombre y una dirección de email. Entre todos los que completen ambos datos, el sorteo por los 5 viajes lo realizará el 25 de Agosto en C.A.B.A. un escribano público y los ganadores serán avisados por mail a las 16 hs. del mismo día. Se estima que por cada 5 clicks que se hagan en el banner y llevándolos a la página de Facebook de Trips, uno sólo se traducirá en un "Like". El costo de los viajes sorteados en Agosto será subvencionado en un 60% por Despegar.com y Aerolíneas Argentinas y figurará como "inversión mensual en campañas publicitarias" por sortearse antes de la salida a venta del primer número de Trips.

La segunda acción de esta campaña será la promoción vía Facebook de un segundo sorteo que se realizará el 25 de Septiembre, el cual se repetirá con destino distinto mes a mes. Para participar del mismo, será requisito comprar la revista e introducir, en un aplicación que se ofrecerá en la página de Trips en Facebook, un código alfanumérico (ubicado dentro de la misma) en la página de internet de Trips junto a los datos personales del lector. Esa misma operatoria será la repetida mensualmente para que los compradores se anoten en los distintos sorteos que Trips realizará. La mayoría de estos sorteos serán gratis para Trips, vía canje.

Gracias al efecto viral, las ventas mensuales de ejemplares se irán incrementando conforme avance la campaña y el presupuesto para la misma será repartido en la siguiente proporción:

- Agosto 2013: 60% del total

- Septiembre 2013: 20% del total
- Octubre 2013: 15% del total
- Noviembre 2013: 5% del total

Más allá de la campaña de Facebook, durante los 4 meses iniciales:

- se publicitará la revista Trips en un aviso de una página en cada uno de los títulos semanales y mensuales que posee el Grupo propietario de la misma, así como también en el suplemento diario de noticias rurales que se reparte dentro de distintos diarios del interior del país.
- Se realizará un mailing a 50 agencias de viajes y turismo, que constarán de la entrega mensual de dos revistas para cada una.

Los valores totales de la primera campaña serán entonces:

| Desde-Hasta | Razón Likes/Clicks | C.P.C. (en \$) | Presupuesto Campaña (en \$) | % Efectividad Likes a Ventas | Ejemplares Vendidos x acción |
|-------------------------|----------------------|----------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Agosto -Noviembre 2013 | 0,33 | 0,55 | 444.000 | 1,5 | 4.000 |
| Agosto - Noviembre 2013 | Publicidad en medios | | SIN CARGO X SER INTRA COMPANY | | 150 |

El R.O.I. de esta primera campaña, sabiendo que la misma trajo clientes publicitarios además de venta de ejemplares, será:

R.O.I.: $((\$395.000 + \$132.990) - \$444.000) / \$444.000 = 0.189$. El resultado significa que la inversión en esta campaña dará aproximadamente un 18,9% más sobre el valor de lo invertido en la misma.

La segunda campaña publicitaria abarcará los meses desde Diciembre 2013 hasta Abril 2014 y se basará en la comunicación a los fans y hacia la misma segmentación de usuarios de Facebook que se utilizara para la primera, no sólo de los respectivos sorteos de viajes que se realizarán esos meses, sino de un 5% de descuento en la compra de pasajes en Despegar.com (líder en venta de pasajes y estadías) para cada usuario que comprara la revista en esos meses (el descuento será válido para quien viaje en dichos meses por Despegar.com). El banner para dicha promoción dirá:

“Comprá Revista Trips: participá en sorteos por viajes y accedé con tu ejemplar a un 5% de descuento para tu compra en Despegar.com”

Esta segunda campaña se proyectará con un C.P.C de 64 centavos de Peso, una razón “Likes/Clicks” de 0,33 y un porcentaje de efectividad a ventas del 2,5% (aumentará con respecto a la primera campaña debido al descuento brindado por Despegar.com). Se esperarán sumar unos 115.000 fans nuevos a la página y vender hacia finales de la misma aproximadamente 2.300 ejemplares más que en Noviembre 2013, que contrarrestando los compradores que pudieran haber dejado de comprar la revista en los últimos meses y los nuevos adquiridos por el “boca a boca” (dato imposible de cuantificar de manera precisa), equivaldría unas 6.000 revistas vendidas a fines de Abril del 2014. El costo total de esta campaña será de unos \$178.424, los cuales se dividirán de manera proporcional en los 5 meses de duración de la misma.

El R.O.I. de esta campaña será: $(\$137.000 + \$66.660) - \$178.424 / \$178.424 = 0.14$. El resultado muestra que la inversión se recuperará y dejará un 14% de ganancia sobre lo invertido en ella.

Entre los meses de Enero 2015 y Julio del 2015, se efectuará una campaña de branding de Trips en distintas radios de FM de Capital Federal que poseen repetidoras en algunas ciudades del interior del país. Para ello, se grabará un spot de radio (de 25 segundos de

duración) publicitando el nombre de la revista, los títulos de tapa del mes, la posibilidad de ser remunerado por las notas que los lectores envíen y cuál es el destino del sorteo mensual; las radios utilizadas para la promoción serán las que poseen una audiencia similar al público meta de la revista¹⁷:

FM 95.1 Radio Metro:

1. pasa sólo música en inglés
2. tiene repetidoras en Mar del Plata y Bariloche
3. se escucha en todo el mundo vía streaming por internet: <http://www.metro951.com/home/>
4. tiene una audiencia¹⁸ de aproximadamente 840 mil personas diarias
5. Perfil oyente: de ambos sexos (70% son hombres y 30% Mujeres), el 72% tienen entre 25 a 49 años, de perfil socioeconómico Alto-Medio
6. Características de sus oyentes: Jóvenes / Modernos / Graduados / a la vanguardia en tendencias / conectados / chatean / tienen celular / buscan nuevas experiencias / cuidan su aspecto personal / estudian / trabajan / protagonistas / consumidores / marquisitas / tienen productos tecnológicos / disfrutan de la música / activos / deportistas / urbanos / poco convencionales / permeables a los cambios / poco rutinarios

El spot tendrá una rotación de 8 veces por día, a lo que sumarán 2 avisos diarios tipo PNT (publicidad no tradicional) en la voz de Matías Martín y de Andy Kusnetzoff, conductores de dos de los programas de radio más escuchados (tanto convencionalmente, como vía streaming por internet). Además, en el programa diario de turismo "Su atención por favor" harán un PNT de la revista por día y dos veces al mes tratarán al aire una de las notas de la revista.

FM 100.7 Blue:

1. pasa sólo música en inglés
2. se escucha en todo el mundo vía streaming por internet: <http://bluefm.com.ar>
3. Perfil oyente: Residentes en Cap. Fed. y GBA, 62% son Hombres y 38% mujeres; 66% de sus oyentes están entre los 25 y 49 años y el 79% pertenece al nivel Alto-Medio.
4. Características de sus oyentes: son personas que les gusta la tecnología, vanguardistas, melómanos, informados, cultos, opinan con fundamento sobre la actualidad, modernos, de buen gusto, viajeros, sociales y privilegian la vida sana.

El spot tendrá una rotación diaria de 8 repeticiones del spot.

FM 102.3 Aspen:

1. pasa sólo música en inglés
2. tiene repetidoras en San Martín de los Andes, Neuquén, Venado Tuerto, Punta del Este, Pinamar, Santiago del Estero, Formosa y Villa Langostura.
3. se escucha en todo el mundo vía streaming por internet: www.fmaspen.com
4. su audiencia diaria es de aproximadamente 515 mil personas
5. Perfil oyente: Residentes en Cap. Fed. y GBA, el 64% tienen entre 20 y 44 años; Más del 55% pertenecen al nivel socioeconómico ABC Amplio.
6. Características de sus oyentes: Hombres y mujeres/ casados/ con hijos / trabajan / graduados / toman decisiones / activos / actualizados / urbanos / alto nivel educativo / poder de consumo / disfrutan de la música / tienen auto / cobertura médica / realizan actividades sociales y deportivas pagas / clásicos. Las actividades que privilegian son cenar fuera de casa, viajar, ir a un Shopping e ir al gimnasio.

El spot publicitario de Trips rotará en ella 3 veces al día de Lunes a Domingo.

FM 97.5 Radio Vale:

1. sólo pasa música en español
2. posee repetidoras en distintas ciudades del interior (Rosario, Ciudad de Mendoza y Ciudad de Córdoba entre otras).
3. se escucha en todo el mundo vía streaming por internet: <http://www.radio-vale975.com.ar/>
4. su audiencia diaria aproximada es de 443 mil personas diarias.
5. Perfil oyente: Ambos sexos (con mayor preponderancia femenina), de a partir de 35 años de edad y de todo nivel socioeconómico.

El spot rotará 8 veces al día.

La audiencia total que estará escuchando diariamente el spot publicitario de Trips equivale a un poco más de 1.8 millones de personas.

Además del branding en radio, se realizará durante ese período campaña en Facebook para seguir obteniendo "Likes" y cada vez más inscriptos en los sorteos mensuales por viajes; se estima que se invertirán \$1.000 por mes para ello.

Los spots diarios y PNTs en Radio Metro, Blue y Vale a Editorial Del Sol S.A. le costarán gratis debido a que pertenecen al mismo Grupo (se consideran como operaciones "inter-company"). A FM Aspen se le pagará a razón de aproximadamente \$400 por día, con lo cual pasando el mismo diariamente 3 veces y los 7 días de la semana, el gasto mensual será de \$12.000. Se proyecta un porcentaje de respuesta en ventas por la suma de ambas campañas de un 0,094% de los oyentes diarios de las emisoras en cuestión. Este porcentaje se deberá en gran parte a la acción en Facebook complementando la de radio, ya que una gran parte de la audiencia de ellas utiliza Facebook y eso generará una sinergia muy positiva en términos del resultados de campaña (las acciones de Branding en radio tienen un muy bajo porcentaje de efectividad a venta de ejemplares si no son acompañadas por campañas en otro tipo de medios). Se esperará entonces aumentar hacia finales de Junio del 2015, en unos 1.700 ejemplares más con respecto al total de lo vendido en Diciembre 2014. El costo total de esta campaña se dividirá proporcionalmente entre los 7 meses de la misma.

Como el éxito de cada campaña de publicidad en el producto en cuestión se supone que no solamente provocará mayor ventas de ejemplares sino también de pauta publicitaria dentro de la revista, el R.O.I. esperado para la tercera campaña publicitaria será de entonces:

R.O.I. = $((\$71.568.75 + \$55.350) - \$91.000) / \$91.000 = 0,39$. Esto significa que de la inversión en esta campaña, se obtendría un 39% más sobre el valor de lo invertido.

¹⁷ Fuente: Las características de las respectivas audiencias fueron obtenidas en www.totalmedios.com

¹⁸ Fuente: Las audiencias de las radios fueron obtenidas de Ibope – www.ibope.com.ar y de Total Medios – www.totalmedios.com

¿Por qué elegirá Trips pautar en radio?

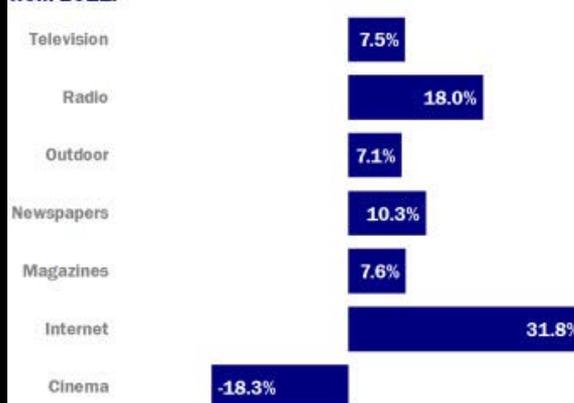
| Vehículo | Page 1 | Ene - Dic 2011 | Ene - Dic 2012 |
|------------------|--------|----------------|----------------|
| TV Capital | | 15.621 | 14.905 |
| TV Interior | | 21.230 | 18.883 |
| TV Cable | | 52.577 | 51.954 |
| Diarios Capital | | 91.467 | 83.471 |
| Diarios Interior | | 35.620 | 37.257 |
| Revistas | | 59.084 | 60.307 |
| Radio Capital | | 29.443 | 29.957 |
| Cine | | 3.236 | 3.565 |
| Total ponderado | | | |

En el cuadro 1, realizado por la Cámara Argentina de Agencias de Medios (C.A.A.M.), se observa el aumento en el volumen físico de inversión anual publicitaria en radio en Argentina entre el año 2011 y el 2012.

En el gráfico de la derecha, se observa que en Latinoamérica, el medio "Radio" tuvo un aumento del 18% el año pasado (el segundo máximo aumento detrás de Internet, medio que Trips elegirá primordialmente para realizar sus campañas).

Latin America ad spend growth in 2012

Cinema ad spend saw the biggest decrease for Latin America with -18.3%, while ad spend on the internet reported a 31.8% increase from 2011.



www.DigitalStrategyConsulting.com

Source: Nielsen Global AdView Pulse, Q1-2012

5225

Notes: Growth measured between Q1 2011 - Q2 2012. Data based primarily on published rate cards.

Factores a tener en cuenta

- Cada vez es mayor la cantidad de programas de radio que fomentan la utilización de las redes sociales, tanto en su contacto diario con sus oyentes (debido principalmente a la congestión que suelen tener las líneas telefónicas de las emisoras), como para que el Departamento Comercial de las mismas estime la audiencia diaria.
- Los costos de producción de las publicidades o promociones de radio son muy bajos en relación a la de otros medios, ya que incluye el trabajo de un locutor acreditado (cuyo precio por trabajo está estipulado sindicalmente) y la mayor parte de las veces las mismas emisoras prestan sus estudios para la grabación de los mismos.
- vez mayor la cantidad de autos que se patentan y la radio la fiel compañera del que transita en el mismo, la audiencia suele ser constante durante todos los días.
- A diferencia de la televisión o de la computadora, la radio es fácilmente trasladable y se puede utilizar estando en cualquier lugar, simplemente con un aparato que entra en la palma de la mano y unos auriculares.

Entre Diciembre 2015 y Marzo 2016 se realizará una campaña promocional poniendo un banner en el sitio web Despegar.com (líder en venta de pasajes y paquetes turísticos online). Consistirá en la tapa del mes en cuestión, el título "Trips" y el slogan "Te invita a viajar y hasta te paga por contarlo". Haciendo click en el mismo, se accederá a la página de Trips, donde podrán inscribirse en los sorteos por viajes mensuales una vez que hayan comprado la misma e introducido el código alfanumérico en la página. El costo del banner se calcula que rondará en \$40.000 mensuales. La página tiene un tráfico aproximado de 25.000 visitas diarias, pero como el público que la visita tiene que ver directamente con el turismo, se espera una respuesta de un incremento en ventas de 900 ejemplares más al final de dicha campaña promocional.

El R.O.I. de la cuarta campaña = $((\$139.912 + \$45.372,8) - \$160.000) - \$160.000 = 0,1580$.
La inversión en esta acción publicitaria dejará un 15,8% de ganancia sobre el costo de la misma.

¿Por qué elegirá Trips pautar en Despegar.com?

Online and Total Travel Sales Growth Worldwide, by Region, 2010-2016

% change

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Online travel sales growth | | | | | | | |
| Latin America | 33% | 38% | 35% | 30% | 25% | 20% | 18% |
| Asia-Pacific | 22% | 25% | 23% | 21% | 19% | 17% | 15% |
| Europe | 10% | 9% | 9% | 7% | 6% | 5% | 5% |
| US | 5% | 4% | 4% | 4% | 5% | 5% | 5% |
| Total | 10% | 10% | 10% | 9% | 9% | 8% | 8% |
| Total travel sales growth | | | | | | | |
| Latin America | 11% | 9% | 6% | 8% | 7% | 7% | 6% |
| Asia-Pacific | 17% | 7% | 6% | 6% | 5% | 5% | 5% |
| US | 9% | 9% | 6% | 5% | 4% | 3% | 3% |
| Europe | -3% | 4% | 3% | 4% | 3% | 3% | 2% |
| Total | 7% | 7% | 5% | 5% | 4% | 4% | 3% |

Source: Barclays Capital based on PhoCusWright, "Internet & Media 101," Sep 28, 2012

Internet Users in Select Countries in Latin America Who Use Online Travel Sites, June 2012

minutes and % reach

| | Time spent per visitor (minutes) | % reach |
|----------------------|----------------------------------|--------------|
| Puerto Rico | 26.1 | 31.1% |
| Colombia | 12.9 | 24.4% |
| Chile | 12.6 | 27.1% |
| Venezuela | 12.6 | 23.2% |
| Mexico | 11.9 | 26.7% |
| Brazil | 11.6 | 36.8% |
| Peru | 11.2 | 34.8% |
| Argentina | 10.4 | 36.1% |
| Latin America | 12.5 | 31.0% |
| Worldwide | 24.5 | 38.0% |

Note: ages 15+; home and work locations; excludes traffic from public computers such as internet cafes and access from mobile phones and PDAs
Source: comScore Media Metrix, "Futuro Digital - México 2012," Aug 7, 2012

Online and Total Travel Sales Worldwide, by Region, 2010-2016

billions and % of total

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Online travel sales | | | | | | | |
| US | \$139 | \$145 | \$151 | \$157 | \$165 | \$173 | \$182 |
| Europe | \$118 | \$129 | \$141 | \$150 | \$159 | \$167 | \$176 |
| Asia-Pacific | \$44 | \$55 | \$68 | \$82 | \$97 | \$114 | \$131 |
| Latin America | \$8 | \$11 | \$15 | \$19 | \$24 | \$29 | \$34 |
| Total | \$309 | \$340 | \$374 | \$408 | \$446 | \$483 | \$523 |
| Total travel sales | | | | | | | |
| US | \$254 | \$277 | \$293 | \$307 | \$319 | \$329 | \$337 |
| Europe | \$292 | \$303 | \$312 | \$324 | \$333 | \$343 | \$350 |
| Asia-Pacific | \$256 | \$274 | \$290 | \$308 | \$323 | \$339 | \$356 |
| Latin America | \$58 | \$63 | \$67 | \$72 | \$77 | \$83 | \$88 |
| Total | \$860 | \$917 | \$962 | \$1,011 | \$1,053 | \$1,094 | \$1,131 |
| Online as a % of total | | | | | | | |
| US | 54.7% | 52.3% | 51.5% | 51.1% | 51.6% | 52.6% | 53.9% |
| Europe | 40.4% | 42.6% | 45.1% | 46.5% | 47.8% | 48.8% | 50.2% |
| Asia-Pacific | 17.2% | 20.1% | 23.3% | 26.6% | 30.1% | 33.6% | 36.8% |
| Latin America | 13.8% | 17.5% | 22.2% | 26.8% | 31.3% | 35.1% | 39.0% |
| Total | 35.9% | 37.1% | 38.9% | 40.4% | 42.3% | 44.2% | 46.2% |

Note: numbers may not add up to 100% due to rounding
Source: Barclays Capital based on PhoCusWright, "Internet & Media 101," Sep 28, 2012

Si bien el monto anual de ventas online de viajes en Latinoamérica es todavía muy pequeño con respecto al correspondiente a Estados Unidos, Europa o Asia, se estima que al 2016 el mismo en nuestro continente casi se duplicará con respecto al del corriente año.

Se estima que casi un 50% de las ventas anuales de pasajes en América Latina al 2016 serán realizadas online.

El porcentaje de crecimiento de las ventas online en Latinoamérica es y seguirá siendo al 2016 el mayor a nivel mundial.

A Junio 2012, la Argentina fue el segundo país del continente en porcentaje de usuarios de internet conectados a sitios web de venta de pasajes.

Cronogramas anuales de acciones de Promoción y Branding de Trips

Durante el primer año operativo de la empresa:

| Acción | ago-13 | sep-13 | oct-13 | nov-13 | dic-13 | ene-14 | feb-14 | mar-14 | abr-14 | may-14 | jun-14 | jul-14 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Acción en Facebook Pre-lanzamiento | | | | | | | | | | | | |
| Acción en Facebook por sorteo de viajes | | | | | | | | | | | | |
| Acción con Aerolíneas Argentinas | | | | | | | | | | | | |
| Acción con empresas de viajes y turismo | | | | | | | | | | | | |
| Acción en Facebook por descuentos Despegar.com | | | | | | | | | | | | |

Durante el segundo año operativo de la empresa:

| Acción | ago-14 | sep-14 | oct-14 | nov-14 | dic-14 | ene-15 | feb-15 | mar-15 | abr-15 | may-15 | jun-15 | jul-15 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Acción de branding en 4 radios FM | | | | | | | | | | | | |
| Acción en Facebook por sorteo de viajes | | | | | | | | | | | | |

Durante el tercer año operativo de la empresa:

| Acción | ago-15 | sep-15 | oct-15 | nov-15 | dic-15 | ene-16 | feb-16 | mar-16 | abr-16 | may-16 | jun-16 | jul-16 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Acción banner en el sitio de Despegar.com | | | | | | | | | | | | |

| Resumen de Promociones y Branding de Trips para los primeros 3 años operativos | | | | | | | | |
|--|-----------------|------------------|--|---|----------------|----------------------|--------------------------------|---|
| Campaña Nº | Fecha de Origen | Fecha de término | Presupuesto de la acción | Descripción de la acción | C.P.C. (en \$) | Razón "Likes/Clicks" | R.O.I. Total de campaña (en %) | Aumento de ejemplares vendidos gracias a la campaña |
| 1 | ago-13 | nov-13 | \$444.000 | Acción por sorteo inicial y mensuales en Facebook | 0,55 | 0,33 | | 4000 |
| 1 | ago-13 | nov-13 | <i>sin costo por ser intra-company</i> | Publicidad en revistas propias + Mailing Agencias | | | 18,9 | 150 |
| 2 | dic-13 | abr-14 | \$178.424 | Campaña en Facebook descuento Despegar.com | 0,64 | 0,33 | 14 | 2.300 |
| 3 | ene-15 | jul-15 | \$7.000 | Acción por sorteos mensuales en Facebook | 0,83 | 0,2 | | |
| 3 | ene-15 | jul-15 | \$84.000 | Branding en 4 radios de FM | | | 39 | 1.700 |
| 4 | dic-15 | mar-16 | \$160.000 | Banner en Despegar.com | | | 15,8 | 900 |

Nota: el cálculo del R.O.I. incluye en todos los casos tanto el aumento de ingresos por venta de revistas, como el proveniente de la venta de pauta publicitaria; esto se debe a que se supone que a medida que aumenten los ejemplares vendidos, las empresas van a tender a querer pautar en Trips y por ende crecerá el ingreso publicitario también.

Aclaración: El "aumento de ejemplares vendidos gracias a la campaña" es con respecto a las ventas obtenidas al final del mes anterior al comienzo de la misma.

- **Mezcla de Marketing**

- **Precio**

El valor de venta de la revista será de \$ 33, ese precio estará fijo y garantizado por un año. El mismo sufrirá un aumento del 25% anual, principalmente debido a un aumento proyectado del 25% por año en las paritarias del gremio "Prensa".

La estrategia de precios que se utilizará para el precio de Trips es la del "*descremado*", posicionando desde el inicio el precio de tapa a un valor mayor al de las dos revistas de la competencia (Lugares se vende actualmente a \$29.90 y Lonely Planet a \$24) y que el público lo perciba como altamente valorado. No se proyecta igualmente, en los tres años operativos en estudio, bajar el precio de la misma para intentar acaparar capas socio-económicas más bajas.

¿Con qué propósito se elige esta estrategia de precios?

- Trips pretende connotar la alta calidad de su producto desde el principio
- Se pretende restringir la demanda del producto hacia el segmento ABC1 de la población, de manera tal de que los costos de producción y la escala no se excedan injustificadamente en relación a la venta de ejemplares.
- Un alto precio inicial le otorgará flexibilidad a la empresa ante la competencia, ya que en caso de ser necesario, es mucho más fácil bajar un precio inicial que pudiera llegar a topar en algún momento con la resistencia del consumidor, que subirlo si ha resultado demasiado bajo para cubrir los costos totales de producción.

¿Qué características del nicho de mercado justifican esta estrategia?

- El público meta de la revista (segmento socio-económico ABC1) tiene una demanda inelástica con respecto al precio de este tipo de consumos.
 - Caso concreto¹⁹:
- Precio de tapa de revista Lugares:
 - I. Noviembre 2011: \$19,90
 - II. Febrero 2012: \$21,90
- Venta total de revista Lugares:
 - I. Noviembre 2011: 45.457 ejemplares
 - II. Febrero 2012: 46.013 ejemplares

Con precios más bajos, Trips no lograría una demanda sensiblemente mayor ya que el nicho de revistas de turismo es acotado en relación al mercado total de publicaciones en gráfica.

- El efecto del "boca a boca" y/o recomendaciones positivas para el producto es un factor de gran importancia en la sensibilidad de la demanda de los productos del nicho.
- El producto está enfocado a un segmento "Premium" (de gran poder adquisitivo), que está dispuesto a pagar un valor mayor por los beneficios que el producto le otorgará.
 - Caso concreto:

El individuo ABC1 estará dispuesto a pagar \$33 mensuales si eso le da un beneficio del 5% de descuento en viajes que adquiera en Despegar.com (ya que el 5% del viaje ese

¹⁹ Los datos de ventas para este caso figuran en el Instituto Verificador de Circulaciones - www.ivc.org.ar

es un valor mucho mayor a \$33), o si entra en un sorteo por un viaje mensual que pudiera tener un costo aproximado de \$25.000.

Más allá del precio de tapa, Trips obtendrá la mayor cantidad de ingresos mensual en la venta de pauta publicitaria. Para determinar el precio de la misma, se limitarán los tipos de publicidad en las páginas a 5 posibilidades de elección por parte de la Cuenta para darle un toque de exclusividad y que eso limite las pautas a un cierto nivel de envergadura patrimonial a los anunciantes (no existirán medias páginas ni cuartos de página como posibilidad para anunciar en Trips).

El precio de cada posibilidad de pauta en Trips se posicionará en promedio más bajo que el del tarifario de Lonely Planet (y por ende, como la más baja del nicho de mercado), ya que cerca del 80% de los ingresos mensuales de la misma dependerán de las Cuentas que pauten. Por ello se seguirá una estrategia de "**penetración**" dentro del Departamento Comercial de Trips, debido a que los anunciantes poseen una demanda más elástica que los lectores de la misma y ante un nuevo título como Trips, probablemente ponerles un precio de pauta más elevado que el de la competencia los volcaría a invertir en alguna de esos títulos.

| Tarifario de Trips | | | |
|---|----------------------|-----------------------|----------------------|
| | Primer año operativo | Segundo año operativo | Tercer año operativo |
| Contratapa | 30.000,00 | 37.000,00 | 46.250,00 |
| Retiraciones | 25.000,00 | 30.750,00 | 38.437,00 |
| Doble página | 31.000,00 | 38.130,00 | 47.662,00 |
| Página par | 14.000,00 | 17.220,00 | 21.525,00 |
| Página impar | 16.000,00 | 19.680,00 | 24.600,00 |
| Todos los precios expresados son mensuales y + I.V.A. | | | |

Tarifario de las revistas de la competencia

| Todos los valores expresados son por mes y + I.V.A. | | |
|---|------------|---------------|
| | Lugares | Lonely Planet |
| Retiración tapa | 45.208,80 | 26.800,00 |
| Retiración contratapa | 45.208,80 | 26.800,00 |
| Retiración tapa + 3 | 74.575,20 | |
| Contratapa | 54.096,00 | 32.400,00 |
| Doble Central | 55.255,20 | 33.400,00 |
| Interior s/ubica | 30.139,20 | 18.000,00 |
| Doble Página | 55.255,20 | |
| PNT | 45.208,80 | |
| Doble página PNT | 83.076,00 | |
| 1/2 Página Vertical/Horizontal PNT | 45.595,20 | 11.800,00 |
| 1/3 Página Vertical/Horizontal | | 7.200,00 |
| 1/6 Página Vertical/ Horizontal | | 4.600,00 |
| Editorial Ads | 60.278,40 | |
| Pie de página | 11.431,00 | 5.400,00 |
| Doble Página Editorial Ads a 4-5 | 110.896,80 | |
| Tapa ZigZag (4 páginas) | 210.588,00 | |
| Inserts | | 60.000,00 |
| Fuente Lugares: www.totalmedios.com | | |
| Fuente Lonely Planet: http://www.g23revistaspremium.com/files/mediakits/lonely-planet.pdf | | |

- **Análisis del negocio**

Estructura de Costos

Inversión Inicial:

Se pagarán en Junio 2013 costos de inscripción de la sociedad y de inscripción ante los entes gráficos, etc. por \$ 140.000. En Julio 2013 se abonará el sistema de back-office para la página de internet, mediante el cual los empleados podrán subir sus notas, fotos o contribuciones (por un total de \$ 60.000). Además, se enviará a los redactores hacia unos 15 destinos alrededor del mundo para cubrir notas del exterior, por un desembolso de \$500.000 que se abonará la primera semana de Julio. Se compraron y pagaron en Mayo 2013 tres camionetas nuevas Toyota Hilux doble cabina para cubrir los destinos nacionales y de ciertos países limítrofes (se pagaron \$200.000 por cada vehículo). Se han firmado contratos de cesión de los rodados con el Director Editorial y con los dos redactores, estableciéndose que las mismas serán cedidas en su propiedad hacia ellos al cabo de dos años de trabajo en la empresa, a cambio de que se hagan cargo del costo del seguro y de la patente desde que empiezan a trabajar para Trips. Se compraron y pagaron también en Mayo 2013, 6 computadoras Apple I Mac 27 pulgadas por \$27.500 cada una y 8 computadoras Lenovo All In one por un valor unitario de \$6.500 para que el personal pueda trabajar en modalidad home-office. Se pagaron en Julio \$71.355 en concepto del primer viaje promocional a sortear.

La inversión inicial del proyecto ascenderá entonces a \$1.588.355.-

Costos fijos mensuales: Como el sistema de trabajo del personal de la revista será del tipo "**home-office**", no se abonará alquiler de inmueble ni costo de servicios. Por ello, los costos fijos mensuales de Trips incluirán las erogaciones salariales y el pago del servidor (\$450 para el primer año operativo, \$562,5 para el segundo y \$703,125 para el último año en estudio). Se pagarán el día 3 a mes vencido.

| Salarios mensuales del personal (en \$) | |
|--|----------------|
| Director Editorial | 24.374 |
| Director Arte | 20.312 |
| Ejecutivo de Cuentas | 10.156 |
| Encargado de Sistemas | 12.187 |
| Encargado de Marketing | 10.833 |
| Administrativo Sr. I | 10.833 |
| Administrativo Sr. II | 10.833 |
| Contador | 12.864 |
| Redactor I | 8.666 |
| Redactor III (es tb fotógrafo) | 10.427 |
| Fotógrafo I | 9.479 |
| Diseñador gráfico I | 9.276 |
| Diseñador gráfico II | 9.276 |
| Retocador de imágenes | 9.276 |
| Total | 168.792 |
| Incluyen cargas sociales, impuestos, vacaciones y el proporcional mensual de los dos aguinaldos anuales | |

| Porcentaje de Paritarias | |
|---------------------------------|----|
| dic-13 | 13 |
| jul-14 | 12 |
| dic-14 | 13 |
| jul-15 | 12 |
| dic-15 | 13 |
| jul-16 | 12 |

Costos variables mensuales:

- Impuesto a las Ganancias: 35% del beneficio anual de la compañía (se abonará a Diciembre del año vencido, ya que en este caso los ejercicios operativos de Trips son irregulares).
- Ingresos Brutos: 3% del ingreso por venta de ejemplares y por venta de publicidad (se pagará a mitad del mes siguiente al que ingresa el dinero).
- Gastos de impresión: se consideran bajo este tipo los costos del papel, de la impresión y de la encuadernación, que para el tipo de papel especial que se va a utilizar, ronda en \$90.000 + IVA por 12 mil ejemplares mensuales (se pagarán a 60 días de la salida a venta de la revista correspondiente). La proyección del dólar futuro se puede hallar en la sección Anexos del presente trabajo.

| Cantidad a imprimir | | Costo unitario Impresión U\$S |
|---------------------|------|-------------------------------|
| Año I | 6500 | 1,48 |
| Año II | 8500 | 1,62 |
| Año III | 9700 | 1,77 |

- La distribución de la revista, que se considera un 50% del valor de tapa (el precio de la revista será de \$20); por ello, para imprimir 12 mil ejemplares, tendríamos un costo de distribución de \$ 120.000 mensuales (se pagarán a 60 días).

| Precio de ejemplares | | |
|---|-------------|------------|
| Primer año | Segundo año | Tercer año |
| 33 | 41,25 | 51,56 |
| 25% de aumento anual de Precio de Tapa | | |

- La inversión mensual en campañas publicitarias (expresadas en \$): Se pagarán a 60 días.

| | | | | | |
|---------------|------------|---------------|-----------|---------------|-----------|
| ago-13 | 266.400,00 | ago-14 | | ago-15 | |
| sep-13 | 88.800,00 | sep-14 | | sep-15 | |
| oct-13 | 66.600,00 | oct-14 | | oct-15 | |
| nov-13 | 22.200,00 | nov-14 | | nov-15 | |
| dic-13 | 35.684,80 | dic-14 | | dic-15 | 40.000,00 |
| ene-14 | 35.684,80 | ene-15 | 13.000,00 | ene-16 | 40.000,00 |
| feb-14 | 35.684,80 | feb-15 | 13.000,00 | feb-16 | 40.000,00 |
| mar-14 | 35.684,80 | mar-15 | 13.000,00 | mar-16 | 40.000,00 |
| abr-14 | 35.684,80 | abr-15 | 13.000,00 | abr-16 | |
| may-14 | | may-15 | 13.000,00 | may-16 | |
| jun-14 | | jun-15 | 13.000,00 | jun-16 | |
| jul-14 | | jul-15 | 13.000,00 | jul-16 | |

Plan de marketing de revista "Trips" - Difusión permitida sólo para fines académicos

- Pago mensual de notas a los lectores (expresados en \$): Se pagarán a día 3 de mes vencido.

| | | | | | |
|--------|----------|--------|-----------|--------|-----------|
| ago-13 | 4.000,00 | ago-14 | 5.000,00 | ago-15 | 6.250,00 |
| sep-13 | 4.000,00 | sep-14 | 5.000,00 | sep-15 | 6.250,00 |
| oct-13 | 4.000,00 | oct-14 | 5.000,00 | oct-15 | 6.250,00 |
| nov-13 | 4.000,00 | nov-14 | 5.000,00 | nov-15 | 6.250,00 |
| dic-13 | 8.000,00 | dic-14 | 10.000,00 | dic-15 | 12.500,00 |
| ene-14 | 4.000,00 | ene-15 | 5.000,00 | ene-16 | 6.250,00 |
| feb-14 | 4.000,00 | feb-15 | 5.000,00 | feb-16 | 6.250,00 |
| mar-14 | 4.000,00 | mar-15 | 5.000,00 | mar-16 | 6.250,00 |
| abr-14 | 4.000,00 | abr-15 | 5.000,00 | abr-16 | 6.250,00 |
| may-14 | 4.000,00 | may-15 | 5.000,00 | may-16 | 6.250,00 |
| jun-14 | 4.000,00 | jun-15 | 5.000,00 | jun-16 | 6.250,00 |
| jul-14 | 4.000,00 | jul-15 | 5.000,00 | jul-16 | 6.250,00 |

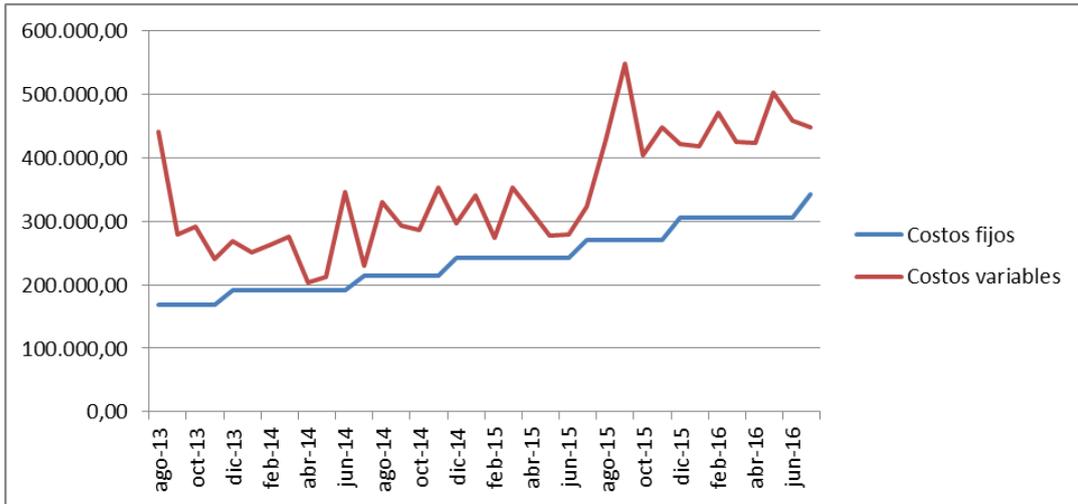
- Presupuesto para cubrir notas en el exterior (expresado en \$): Se pagarán a día 3 de mes vencido.

| | | | | | |
|--------|------------|--------|-----------|--------|------------|
| ago-13 | 15.600,00 | ago-14 | 40.000,00 | ago-15 | |
| sep-13 | 27.900,00 | sep-14 | | sep-15 | 135.000,00 |
| oct-13 | 62.300,00 | oct-14 | | oct-15 | |
| nov-13 | 53.600,00 | nov-14 | 70.000,00 | nov-15 | 38.000,00 |
| dic-13 | 61.350,00 | dic-14 | | dic-15 | |
| ene-14 | 48.000,00 | ene-15 | 66.000,00 | ene-16 | |
| feb-14 | 59.000,00 | feb-15 | | feb-16 | 50.000,00 |
| mar-14 | 71.400,00 | mar-15 | 76.450,00 | mar-16 | |
| abr-14 | | abr-15 | 36.000,00 | abr-16 | |
| may-14 | | may-15 | | may-16 | 66.000,00 |
| jun-14 | 130.000,00 | jun-15 | | jun-16 | |
| jul-14 | | jul-15 | 42.000,00 | jul-16 | |

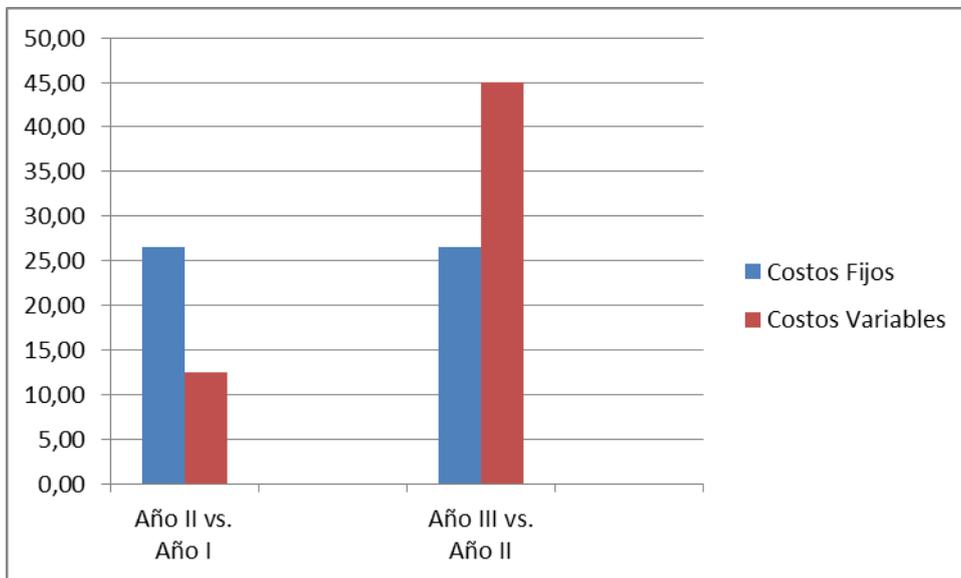
- Presupuesto para viajes sorteados por la revista (expresados en \$): existirán meses en los cuales por el tipo de destino, la cantidad de pasajes que se sortearán o demás cuestiones, Despegar.com no podrá cubrir las erogaciones de los mismos y Trips tendrá que pagarlos (se abonarán a 60 días). Aquellos están presupuestados mensualmente:

| | | | | | |
|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|
| ago-13 | | ago-14 | 32.000,00 | ago-15 | 62.000,00 |
| sep-13 | | sep-14 | 34.500,00 | sep-15 | 46.000,00 |
| oct-13 | | oct-14 | 28.600,00 | oct-15 | 36.000,00 |
| nov-13 | | nov-14 | 24.600,00 | nov-15 | 41.600,00 |
| dic-13 | | dic-14 | 31.500,00 | dic-15 | |
| ene-14 | | ene-15 | | ene-16 | |
| feb-14 | | feb-15 | | feb-16 | |
| mar-14 | | mar-15 | | mar-16 | |
| abr-14 | | abr-15 | | abr-16 | 35.600,00 |
| may-14 | 47.600,00 | may-15 | | may-16 | 41.500,00 |
| jun-14 | 49.800,00 | jun-15 | | jun-16 | 58.400,00 |
| jul-14 | 65.000,00 | jul-15 | | jul-16 | 39.500,00 |

Evolución de los costos excluyendo impuestos (expresados en \$):



En el gráfico de arriba se puede ver la incidencia que poseerán las acciones de Promoción de la revista en los costos variables (monto de gran envergadura anual), mostrando éstos una evolución errática tipo serrucho durante los 3 años proyectados de análisis. En el cuadro de abajo, se pueden ver los porcentajes de crecimiento de ambos tipos de costo en la comparativa de los períodos Año II vs. Año I y Año III vs. Año II, donde se nota que en el primer período crecerán más los costos fijos, mientras que en el segundo se cuadruplicará el crecimiento comparado de los costos variables (lo cual coincide en el comportamiento con lo que se entiende por la definición normal de costo fijo).



Proyección de Ingresos

Los ingresos de Trips provendrán de dos fuentes:

- Venta de ejemplares (se cobrará a 60 días):

| Total de ejemplares mensuales de Trips vendidos en todo el país | | | | | | | |
|---|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| ago-13 | 3.060 | ago-14 | 5.732 | ago-15 | 6.470 | ago-16 | 5.730 |
| sep-13 | 3.330 | sep-14 | 5.770 | sep-15 | 6.280 | | |
| oct-13 | 3.780 | oct-14 | 5.775 | oct-15 | 6.208 | | |
| nov-13 | 4.030 | nov-14 | 5.794 | nov-15 | 6.154 | | |
| dic-13 | 4.420 | dic-14 | 5.830 | dic-15 | 6.315 | | |
| ene-14 | 5.050 | ene-15 | 5.915 | ene-16 | 6.440 | | |
| feb-14 | 5.530 | feb-15 | 6.370 | feb-16 | 6.633 | | |
| mar-14 | 5.780 | mar-15 | 6.900 | mar-16 | 7.034 | | |
| abr-14 | 6.050 | abr-15 | 7.215 | abr-16 | 5.840 | | |
| may-14 | 5.798 | may-15 | 7.370 | may-16 | 5.876 | | |
| jun-14 | 5.361 | jun-15 | 7.490 | jun-16 | 5.620 | | |
| jul-14 | 5.677 | jul-15 | 7.565 | jul-16 | 5.705 | | |

| Precio de ejemplares (en \$) | | |
|--|-------------|------------|
| Primer año | Segundo año | Tercer año |
| 33 | 41,25 | 51,56 |
| Existirá un 25% de aumento anual en el Precio de Tapa. | | |

- Venta de Pauta Publicitaria (se cobrará a 60 días):

| | ago-13 | sep-13 | oct-13 | nov-13 | dic-13 | ene-14 | feb-14 | mar-14 | abr-14 | may-14 | jun-14 | jul-14 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Contratapa | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Retiraciones | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Doble página | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Página par | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 11 | 11 | 12 | 13 | 13 | 13 | 12 |
| Página impar | 9 | 9 | 9 | 9 | 10 | 11 | 12 | 12 | 13 | 13 | 13 | 12 |

| | ago-14 | sep-14 | oct-14 | nov-14 | dic-14 | ene-15 | feb-15 | mar-15 | abr-15 | may-15 | jun-15 | jul-15 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Contratapa | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Retiraciones | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Doble página | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 2 |
| Página par | 13 | 13 | 13 | 12 | 12 | 13 | 12 | 13 | 13 | 12 | 12 | 13 |
| Página impar | 12 | 13 | 12 | 12 | 12 | 12 | 13 | 12 | 13 | 13 | 13 | 12 |

| | ago-15 | sep-15 | oct-15 | nov-15 | dic-15 | ene-16 | feb-16 | mar-16 | abr-16 | may-16 | jun-16 | jul-16 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Contratapa | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Retiraciones | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Doble página | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Página par | 12 | 13 | 12 | 12 | 12 | 13 | 13 | 14 | 14 | 14 | 13 | 14 |
| Página impar | 13 | 13 | 13 | 12 | 13 | 12 | 13 | 14 | 13 | 14 | 15 | 13 |

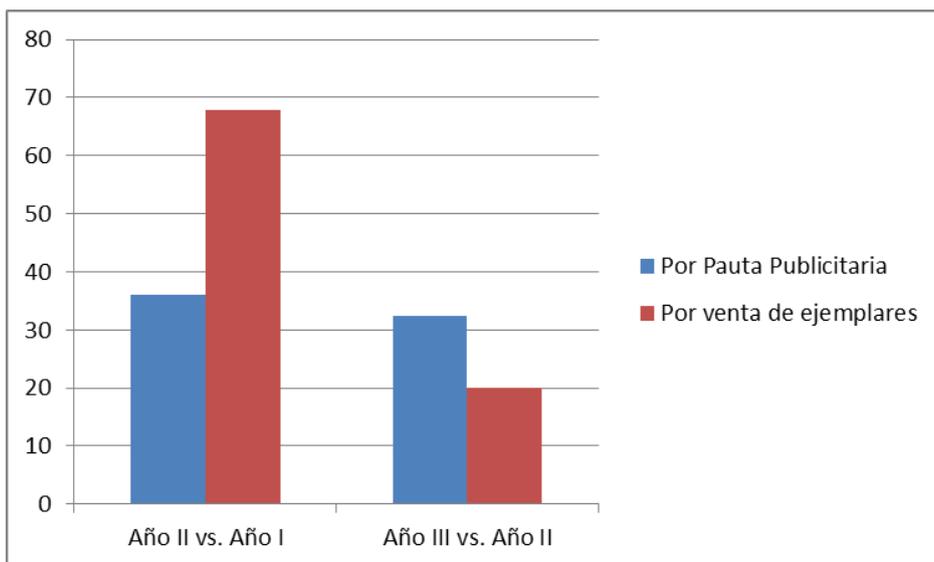
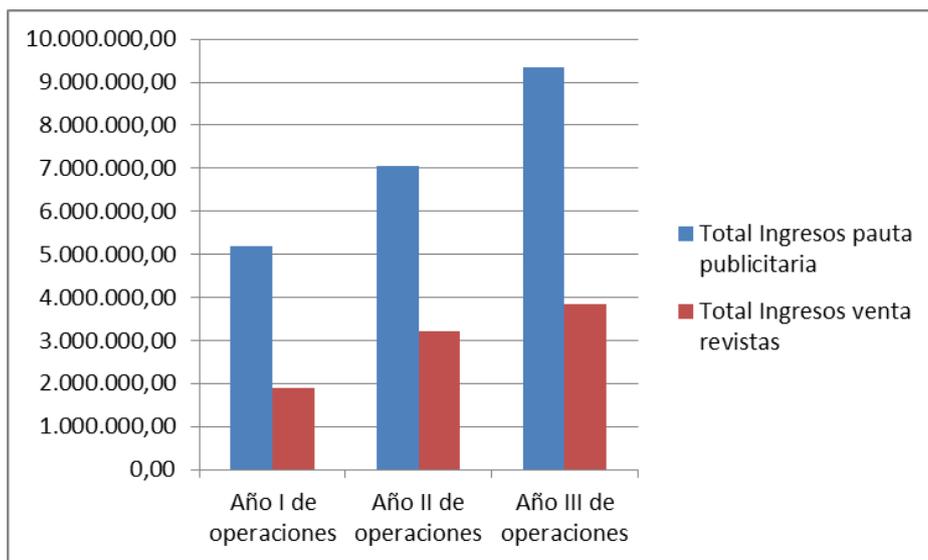
| | Primer año |
|--------------|------------|
| Contratapa | 30.000 |
| Retiraciones | 25.000 |
| Doble página | 31.000 |
| Página par | 14.000 |
| Página impar | 16.000 |

| | Segundo año |
|--------------|-------------|
| Contratapa | 37.000 |
| Retiraciones | 30.750 |
| Doble página | 38.130 |
| Página par | 17.220 |
| Página impar | 19.680 |

| | Tercer año |
|--------------|------------|
| Contratapa | 46.250 |
| Retiraciones | 38.437 |
| Doble página | 47.662 |
| Página par | 21.525 |
| Página impar | 24.600 |

Evolución de los ingresos anuales esperados desagregados según fuente:

Se observa en los gráficos la importancia de los ingresos por pauta publicitaria dentro del total (nótese que representan más del doble que los de venta de ejemplares) y que los primeros crecen a un ritmo más constante a través de los 3 años operativos que los segundos. El porcentaje de crecimiento de ambos tipos de ingresos es menor en ambos tipos en el segundo período de la comparativa interanual entre Año II vs. Año I y Año III vs. Año II, siendo mucho más pronunciada la caída porcentual de crecimiento de los ingresos por venta de ejemplares en el segundo período, que la de la correspondiente a pauta publicitaria.



Presupuesto económico mensual y anual proyectado para Trips

| | ago-13 | sep-13 | oct-13 | nov-13 | dic-13 | ene-14 | feb-14 | mar-14 | abr-14 | may-14 | jun-14 | jul-14 |
|--------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ventas | 100.980,00 | 109.890,00 | 124.740,00 | 132.990,00 | 145.860,00 | 166.650,00 | 182.490,00 | 190.740,00 | 199.650,00 | 191.334,00 | 176.913,00 | 187.341,00 |
| CMV | 75.398,40 | 82.100,48 | 93.195,14 | 99.358,84 | 109.105,05 | 124.701,06 | 136.586,58 | 143.274,64 | 149.967,40 | 143.892,44 | 133.126,50 | 141.141,57 |
| Utilidad Bruta | 25.581,60 | 27.789,52 | 31.544,86 | 33.631,16 | 36.754,95 | 41.948,94 | 45.903,42 | 47.465,36 | 49.682,60 | 47.441,56 | 43.786,50 | 46.199,43 |
| Otros ingresos | 381.000,00 | 381.000,00 | 381.000,00 | 395.000,00 | 411.000,00 | 441.000,00 | 457.000,00 | 471.000,00 | 532.000,00 | 532.000,00 | 501.000,00 | 502.000,00 |
| Otros costos | 84.761,60 | 78.155,72 | 67.061,06 | 60.897,36 | 51.343,55 | 35.805,26 | 23.958,22 | 17.847,36 | 11.154,60 | 17.421,96 | 28.284,10 | 20.461,43 |
| Gastos Administrativos | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 450,00 |
| Gastos Comercialización | 266.400,00 | 88.800,00 | 66.600,00 | 22.200,00 | 35.684,80 | 35.684,80 | 35.684,80 | 35.684,80 | 35.684,80 | 47.600,00 | 49.800,00 | 65.000,00 |
| Gastos Operativos | 188.391,68 | 200.691,68 | 235.091,68 | 226.391,68 | 260.084,60 | 242.734,60 | 253.734,60 | 266.134,60 | 194.734,60 | 194.734,60 | 324.734,60 | 217.622,75 |
| Utilidad antes de Taxes | -133.421,68 | 40.692,12 | 43.342,12 | 118.692,12 | 100.192,00 | 168.274,28 | 189.075,80 | 198.348,60 | 339.658,60 | 319.235,00 | 141.517,80 | 244.665,25 |
| Impuesto a las Ganancias | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos Brutos | 14.459,40 | 14.726,70 | 15.172,20 | 15.839,70 | 16.705,80 | 18.229,50 | 19.184,70 | 19.852,20 | 21.949,50 | 21.700,02 | 20.337,39 | 20.680,23 |
| Utilidad Neta | -147.881,08 | 25.965,42 | 28.169,92 | 102.852,42 | 83.486,20 | 150.044,78 | 169.891,10 | 178.496,40 | 317.709,10 | 297.534,98 | 121.180,41 | 223.985,02 |

| | Total Año I | Total Año II | Total Año III |
|--------------------------|--------------|--------------|---------------|
| Ventas | 1.909.578,00 | 3.206.197,50 | 3.845.087,00 |
| CMV | 1.431.848,12 | 2.352.067,43 | 2.881.198,09 |
| Utilidad Bruta | 477.729,88 | 854.130,07 | 963.888,91 |
| Otros ingresos | 5.385.000,00 | 7.057.710,00 | 9.341.794,00 |
| Otros costos | 497.152,20 | 730.192,54 | 1.621.143,15 |
| Gastos Administrativos | 5.400,00 | 6.750,00 | 8.437,50 |
| Gastos Comercialización | 784.824,00 | 242.200,00 | 520.600,00 |
| Gastos Operativos | 2.805.081,68 | 3.210.057,93 | 3.932.417,79 |
| Utilidad antes de Taxes | 1.770.272,00 | 3.722.639,60 | 4.223.084,47 |
| Impuesto a las Ganancias | 619.595,20 | 1.302.923,86 | 1.478.079,57 |
| Ingresos Brutos | 218.837,34 | 307.917,23 | 395.606,43 |
| Utilidad Neta | 931.839,46 | 2.111.798,52 | 2.349.398,48 |

Descripción del contenido del presupuesto económico:

- **Ventas:** incluye los ingresos por venta de ejemplares.
- **C.M.V.:** el costo de mercadería vendida incluye la impresión y distribución de los ejemplares vendidos.
- **Otros Ingresos:** los ingresos por pauta publicitaria incluida dentro de la revista.
- **Otros Costos:** incluye el costo de aquellos ejemplares que se imprimieron pero que no se vendieron y el costo de aquellos ejemplares que se distribuyeron pero no se vendieron.
- **Gastos Administrativos:** el costo del alquiler del servidor donde se guarda la información de la revista.
- **Gastos de Comercialización:** incluye tanto el presupuesto de los viajes pertenecientes a las promociones que Trips deba pagar, como el presupuesto a utilizar para campañas promocionales y/o de branding de la revista.
- **Gastos Operativos:** incluye los salarios del personal, el pago por las notas de los lectores y el presupuesto de las notas del exterior que se cubrirán (viajes, viáticos y estadías).

Presupuesto financiero mensual y anual proyectado para Trips

| | ago-13 | sep-13 | oct-13 | nov-13 | dic-13 | ene-14 | feb-14 | mar-14 | abr-14 | may-14 | jun-14 | jul-14 |
|--------------------------|--------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos operativos | | -188.391,68 | -200.691,68 | -235.091,68 | -226.391,68 | -260.084,60 | -242.734,60 | -253.734,60 | -266.134,60 | -194.734,60 | -194.734,60 | -324.734,60 |
| Gastos Administrativos | | -450 | -450,00 | -450,00 | -450,00 | -450,00 | -450,00 | -450,00 | -450,00 | -450,00 | -450,00 | -450,00 |
| Gastos Comercialización | | | -266.400,00 | -88.800,00 | -66.600,00 | -22.200,00 | -35.684,80 | -35.684,80 | -35.684,80 | -35.684,80 | -35.684,80 | -47.600,00 |
| IIBB + IIGG | | | -14.459,40 | -14.726,70 | -15.172,20 | -15.839,70 | -16.705,80 | -18.229,50 | -19.184,70 | -19.852,20 | -21.949,50 | -21.700,02 |
| Gastos de Impresión | | | -52.910,00 | -53.006,20 | -53.006,20 | -53.006,20 | -53.198,60 | -53.256,32 | -53.294,80 | -53.872,00 | -53.872,00 | -54.064,40 |
| Gastos de Distribución | | | -107.250,00 | -107.250,00 | -107.250,00 | -107.250,00 | -107.250,00 | -107.250,00 | -107.250,00 | -107.250,00 | -107.250,00 | -107.250,00 |
| Ingreso x pauta pub. | | | 381.000,00 | 381.000,00 | 381.000,00 | 395.000,00 | 411.000,00 | 441.000,00 | 457.000,00 | 471.000,00 | 532.000,00 | 532.000,00 |
| Ingreso x venta revistas | | | 100.980,00 | 109.890,00 | 124.740,00 | 132.990,00 | 145.860,00 | 166.650,00 | 182.490,00 | 190.740,00 | 199.650,00 | 191.334,00 |
| Utilidad Neta | | -188.841,68 | -160.181,08 | -8.434,58 | 36.869,92 | 69.159,50 | 100.836,20 | 139.044,78 | 157.491,10 | 249.896,40 | 317.709,10 | 167.534,98 |

| | Total Año I | Total Año II | Total Año III |
|--------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Gastos operativos | -2.587.458,92 | -3.110.319,73 | -3.901.359,92 |
| Gastos Administrativos | -4.950,00 | -6.637,50 | -38.841,34 |
| Gastos Comercialización | -670.024,00 | -331.000,00 | -448.700,00 |
| IIBB + IIGG | -177.819,72 | -912.882,78 | -1.686.883,77 |
| Gastos de Impresión | -533.486,72 | -913.521,57 | -1.381.461,33 |
| Gastos de Distribución | -1.072.500,00 | -1.967.625,00 | -2.851.285,00 |
| Ingreso x pauta pub. | 4.382.000,00 | 6.826.820,00 | 8.916.475,00 |
| Ingreso x venta revistas | 1.545.324,00 | 2.949.432,75 | 3.882.188,75 |
| Utilidad Neta | 881.084,64 | 2.534.266,17 | 2.490.132,38 |

Descripción del contenido del presupuesto financiero:

- **Gastos Operativos:** incluye los salarios del personal, el pago por las notas de los lectores y el presupuesto de las notas del exterior que se cubrirán (viajes, viáticos y estadías).
- **Gastos Administrativos:** el costo del alquiler del servidor donde se guarda la información de la revista.
- **Gastos de Comercialización:** incluye tanto el presupuesto de los viajes pertenecientes a las promociones que Trips deba pagar, como el presupuesto a utilizar para campañas promocionales y/o de branding de la revista.
- **IIBB + IIGG:** Sumatoria del impuesto a los Ingresos Brutos más el Impuesto a las Ganancias. En el desarrollo mensualizado, sólo se contabiliza el primero de ellos; en el anualizado, se contabiliza la suma de los dos.

Punto de equilibrio de Trips

En términos del presupuesto **económico** proyectado, el **punto de equilibrio** de Trips se obtendrá en **Septiembre 2013** cuando se vendan en ese mes **2.519 ejemplares** de la revista (para ese entonces, Trips habrá vendido en total 5.579 unidades en su vida operativa). En lo que respecta al presupuesto **financiero** proyectado, el **punto de equilibrio** financiero se alcanzará en **Diciembre 2013**, cuando se cobre la unidad **2.629** vendida del mes de Octubre 2013 (para ese momento de Octubre, Trips habrá vendido 9.019 ejemplares desde el momento en el cual salió al mercado por primera vez).

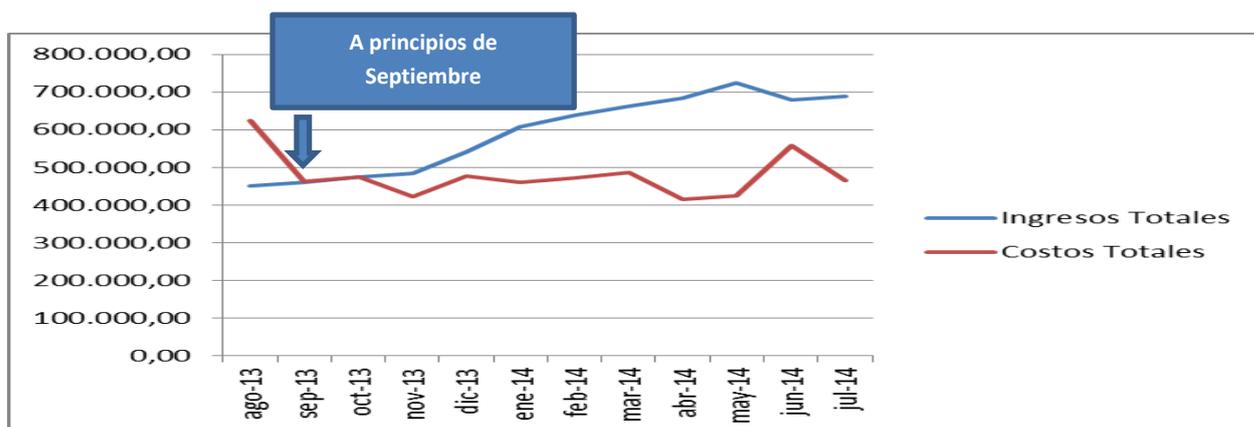
| | ago-13 | sep-13 |
|--------------------------|-------------|------------|
| Ventas | 100.980,00 | 83.127,00 |
| CMV | 75.398,40 | 62.105,44 |
| Utilidad Bruta | 25.581,60 | 21.021,56 |
| Otros ingresos | 381.000,00 | 381.000,00 |
| Otros costos | 84.761,60 | 98.150,76 |
| Gastos Administrativos | 450,00 | 450,00 |
| Gastos Comercialización | 266.400,00 | 88.800,00 |
| Gastos Operativos | 188.391,68 | 200.691,68 |
| Utilidad antes de Taxes | -133.421,68 | 13.929,12 |
| Impuesto a las Ganancias | | |
| Ingresos Brutos | 14.459,40 | 13.923,81 |
| Utilidad Neta | -147.881,08 | 5,31 |

Presupuesto económico al momento de llegar al punto de equilibrio económico.

| | nov-13 | dic-13 |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Gastos operativos | -235.091,68 | -226.391,68 |
| Gastos Administrativos | -450,00 | -450,00 |
| Gastos Comercialización | -88.800,00 | -66.600,00 |
| IIBB + IIGG | -14.726,70 | -14.032,71 |
| Gastos de Impresión | -53.006,20 | -53.006,20 |
| Gastos de Distribución | -107.250,00 | -107.250,00 |
| Ingreso x pauta pub. | 381.000,00 | 381.000,00 |
| Ingreso x venta revistas | 109.890,00 | 86.757,00 |
| Utilidad Neta | -8.434,58 | 26,41 |

Presupuesto financiero al momento de llegar al punto de equilibrio financiero.

Representación gráfica del punto de equilibrio económico



Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)

Flujo año 0 = -\$1.588.355
 Flujo año I = \$881.084,64
 Flujo año II = \$2.534.266,17
 Flujo año III = \$2.490.132,38

➔ **T.I.R. = 86%**

Cálculo del Valor Actual Neto (V.A.N.)

Flujo año I = \$881.084,64
 Flujo año II = \$2.534.266,17
 Flujo año III = \$2.490.132,38
 Inversión Inicial = \$1.588.355

➔ **V.A.N. = \$560.213,10**

Los resultados de ambas herramientas de análisis justifican, según las proyecciones, que se efectúe la inversión y se lance Trips al mercado.

Tasa de descuento = 60% (contempla el riesgo de tomar personal en condiciones sindicales tan duras y costosas para la empresa, y el riesgo tácito de una inversión de esta envergadura)

Plan de contingencia para Trips

En el caso de que la revista no tuviera los ingresos necesarios para sostenerse, sería vital no desperdiciar tiempo esperando "milagros que la pudieran volver a sostener" por más de 3 meses a partir del momento en el cual los costos sobrepasaran a los ingresos, ya que el costo indemnizatorio del personal de Prensa que la empresa empleará por ley establece el pago en concepto de indemnizaciones de seis veces el valor de un empleado echado de un trabajo convencional (y alargar la decisión de cerrar sería incrementar dichas erogaciones totales). Si la editorial debiera cerrar, se recomienda en principio intentar reubicar a los empleados en medios o empresas del Grupo, firmando un convenio de respeto de la antigüedad en el empleo anterior pero estableciendo de mutuo acuerdo que no se pagará indemnización por el anterior trabajo en la revista. En caso de no poder reubicar a todos ellos, se recomienda intentar firmar un convenio de mutuo acuerdo con cada uno de ellos para que se les pague el monto indemnizatorio en cuotas mensuales pre-establecidas, de manera tal de poder contar con la liquidez necesaria para enfrentar y hacerse cargo de otras contingencias económicas que pudieran posiblemente impactar a la empresa Editorial Del Sol S.A.

Recomendaciones

Tras el análisis y estudio de todas las variables que intervendrán en un negocio como el aquí planteado, se recomienda lanzar el producto al mercado siempre y cuando no se sobrepasen los presupuestos proyectados de cada rubro y se tenga a bien realizar un exhaustivo control de gestión mensual a fin de poder encontrar desvíos y corregir tanto los presupuestos como las proyecciones de variables económicas futuras y exógenas a la empresa. Así mismo, sería bueno para el bienestar económico y financiero del negocio, cuidar las buenas relaciones tanto con los proveedores como con los anunciantes.

En materia de promoción de Trips, resultaría imprudente utilizar medios distintos a los que se plantean dentro de la estrategia del marketing mix, ya que lo más focalizado y efectivo que se pueda ser utilizando el presupuesto proyectado, es mediante los planteados y desarrollados en el trabajo.

En materia de precios, no se recomienda utilizar una estrategia de penetración en el mercado ya que las finanzas de la empresa serán durante los primeros meses negativas y un precio más bajo perjudicaría las mismas, habida cuenta de la poca elasticidad precio que poseen productos como Trips y su competencia.

En lo que respecta al producto, se considera vital el feedback con los lectores y asimilar las sugerencias de ellos dentro del producto mensual, ya que este producto plantea diferenciarse de la competencia en ese sentido principalmente.

No se aconseja agrandar la Plaza de distribución del producto por lo menos durante los primeros 3 años de operaciones, ya que eso conllevaría necesariamente a una promoción que llegue a esas plazas y que significaría inicialmente un desembolso de dinero muy grande para las ventas que estaría teniendo Trips dentro de la plaza original de distribución.

Siempre conviene tener presente que si Grupo Clarín llegara a publicar próximamente una revista de turismo, Trips tendría que pelear en un nicho de mercado que seguramente liderarían los grupos que poseen los diarios de mayor venta históricamente en la Argentina, los cuales podrían promocionar sus revistas diariamente a un costo casi nulo (si se tuviera que cuantificar, sería al del costo de oportunidad por el espacio que están ocupando con la publicidad de aquella revista) y poseen una espalda financiera muchísimo mayor a la del grupo que edita la revista Trips.

Conclusión

El negocio que aquí se analizó depende principalmente, al menos durante los primeros 3 años estudiados, de la capacidad de la empresa propietaria de conseguir anunciantes publicitarios para el producto. Si existe la posibilidad de asegurar mensualmente el apoyo económico de unas 25 empresas que acepten pautar en la misma (al menos en una revista de hasta 17 pliegos), la posibilidad de sostener financieramente el negocio será alta; caso contrario, no se recomienda realizar una inversión en esta clase de productos. Siempre conviene prever el monto de lo que representaría cerrar y tener que echar a todo el personal perteneciente al gremio de Prensa, lo cual aumenta los riesgos del negocio y tiende a generar desde la empresa poca demanda laboral, en muchos casos debiendo sobrecargar de responsabilidades a quienes conforman la plantilla de la empresa.

Si bien comúnmente se cree que los dueños de medios ganan millones anuales con la venta de sus productos, la proyección que se ha tomado para este análisis demuestra que, al menos en un mercado de revistas de nicho, la posibilidad de realizar un negocio rentable está latente pero depende siempre de la envergadura económica de los competidores y de las buenas relaciones comerciales y personales que el empresario posea.

Tomando los resultados proyectados del negocio, el proyecto de inversión debería llevarse a cabo. El mismo tardará unos 4 meses en llegar al punto de equilibrio financiero, momento a partir del cual el mismo contará con utilidades cada vez más elevadas. Es importante tener en cuenta que no se estima que en estos 3 años a futuro se llegue a picos hiperinflacionarios o a tasas de más del 30/35% anual (con esos valores de inflación anual, el negocio todavía seguiría siendo rentable).

El market share que llegará a alcanzar Trips al final de cada uno de los 3 años operativos analizados no sobrepasará el 12% del nicho, llegando a quedar a pasar a Lonely Planet tras el segundo año, pero cayendo al tercer lugar al año siguiente. La explicación de ello está en que Trips estará durante los 3 años en cuestión dentro de la etapa de *Introducción* del producto en el mercado, la cual se caracteriza por ser una etapa de crecimiento lento y donde el mismo necesita mucha promoción para hacerse conocido dentro del mercado; como Lonely Planet está entrando en su cuarto año operativo, está entrando en la etapa de *Crecimiento* en la cual las ventas deberían comenzar a aumentar con rapidez, habiéndose hecho previamente un cierto "nombre" dentro del mercado. En el caso de revista Lugares, está hace 20 años en el mercado y se enmarca dentro de la etapa de *Madurez* del ciclo de vida del producto, etapa en la cual las ventas todavía siguen creciendo (no se espera en el transcurso de estos 3 años que Lugares detenga su crecimiento, característica que marcaría el final de la etapa que está atravesando actualmente del ciclo). La revista de Grupo La Nación posee un pequeño porcentaje de sus ventas gracias a la promoción de su tarjeta de descuentos, pero dichos compradores son circunstanciales (compradores de única vez) y no representan un porcentaje a tener seriamente en consideración desde la posición de Trips.

Analizando y comparando mes a mes las ventas de las 3 revistas del nicho, se observa claramente que no estarían ingresando nuevos lectores fieles (sostenidos) al mismo, sino que básicamente una décima parte de ellos fluctúa mensualmente (o por etapa de meses) entre uno u otro título de turismo (cuando el mismo no compra dos el mismo mes) y eso terminará siendo lo que determine los vaivenes de ventas mensuales de cada una de ellas. Existirá un alto componente de esas variaciones de ventas que responderá a las acciones promocionales momentáneas del producto, pero lo importante para Trips estará en el piso de ejemplares que se proyecta vender mensualmente (incluso en los meses en que no existirá una campaña). El mismo, permitirá sostener las Cuentas publicitarias de la revista por un lado y tratar de avanzar hacia un mayor market share del nicho por otro (aunque ambas se complementarán y serán condiciones necesarias para que se sostenga financieramente el negocio).

En un horizonte a tres años y según las proyecciones aquí volcadas, la tasa interna de retorno (T.I.R.) será mayor al 80% (por eso se aceptará este proyecto de inversión, en el cual se trabajó con una tasa de descuento del 60%), caso que pocas veces se da en el mercado de bienes de consumo normales pero es más común en negocios exitosos de internet y en inversiones en medios masivos de comunicación. El valor actual neto (V.A.N.) proyectado a ese plazo representará un tercio de la inversión inicial que se desembolsó para crear la revista y la editorial, lo cual no es bajo pero muestra a la vez lo conservador y cauto que ha sido el análisis de todo el proyecto, ya que se quiso estimar la tasa de descuento a conciencia y a sabiendas del gran riesgo que se corre si se quiere iniciar una empresa de ese rubro (en materia de alta promoción, salarios elevados, indemnizaciones altas y amenazas permanentes de diversos grupos de medios que pudieran verse opacados por esta nueva empresa). Tal vez el detalle más importante que permite proyectar un horizonte sin mayores riesgos que los de las variables macroeconómicas, es que Trips será una revista que no tratará nada de política nacional en sus páginas y eso permite no esperarse reprimendas políticas a futuro que pudieran dejar en bancarrota a la editorial.

SECCIÓN

ANEXOS

Anexo I: Primera tapa de Trips (de fecha de lanzamiento: 25 de Agosto del 2013)

EL PASO ANTERIOR A TU DESTINO

TRIPS

AGOSTO 2013
PRECIO DE TAPA \$33

PAISAJES UNICOS, VISITAMOS

PLAYA DEL CARMEN

AUSTRALIA

Cruzá el planisferio y descubrí un paraíso escondido.
Playas, desiertos e infinitas aventuras.

PARÍS

Los mejores consejos para no perderte nada.

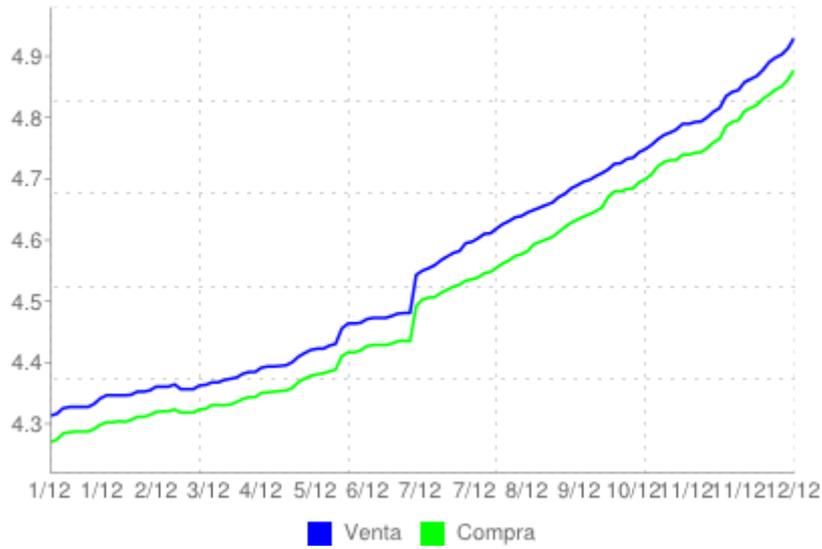
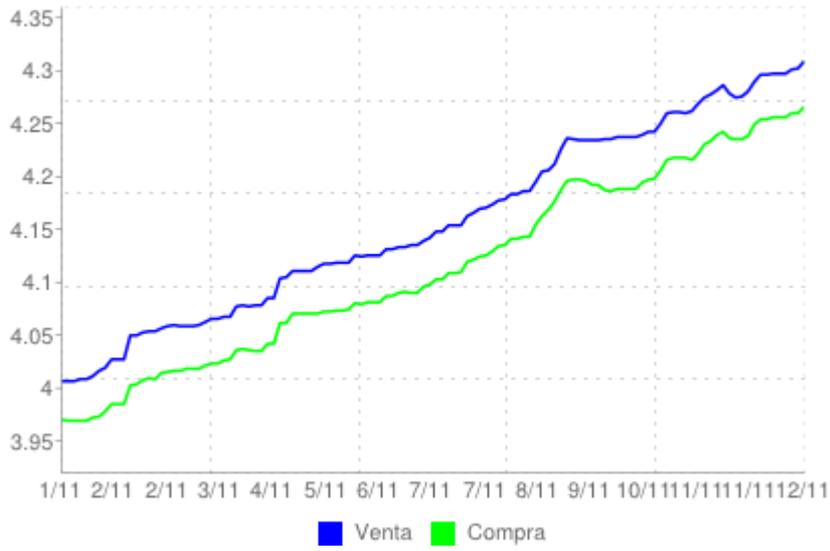
LUFTHANSA

La aerolínea por excelencia

¡COMPRÁ **TRIPS** Y PARTICIPÁ POR UN VIAJE A CANCÚN!

640509-040147

Anexo II: Cotización histórica del Tipo de Cambio Pesos/Dólar 2011 y 2012





Sociedad de Distribuidores de Diarios, Revistas y Afines
Av. Belgrano 1732 - C.A.B.A. (C.P.: 1093)

Ciudad de Buenos Aires, 23 de Junio de 2013

At. Sres. ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

A quien corresponda:

En mi carácter de Director Suplente de la Sociedad de Distribuidores de Diarios, Revistas y Afines (S.D.D.R.A.) autorizo a HERNAN MONETA (D.N.I.: 26.885.871) a utilizar la información acerca de las ventas de la revista Lonely Planet (Editorial Grupo Veintitres) por mí facilitada, sólo para fines de su trabajo de Posgrado de la Universidad de Buenos Aires (U.B.A.) y prohibiendo expresamente la difusión y/o reproducción de la misma más allá del ámbito académico que lo circunscribe.

Atte.

Fernando Luis Riccio

26.769.933

Anexo III: Ventas históricas de revistas Lugares y Lonely Planet

| Ventas totales de revista Lugares en todo el país (en cantidad de ejemplares) | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ene-11 | 41.578 | ene-12 | 42.028 | ene-13 | 53.321 | ene-14 | 44.640 | ene-15 | 43.480 | ene-16 | 41.560 |
| feb-11 | 41.282 | feb-12 | 45.513 | feb-13 | 50.983 | feb-14 | 44.435 | feb-15 | 43.087 | feb-16 | 41.515 |
| mar-11 | 40.904 | mar-12 | 42.735 | mar-13 | 45.946 | mar-14 | 44.103 | mar-15 | 42.710 | mar-16 | 41.403 |
| abr-11 | 41.357 | abr-12 | 44.342 | abr-13 | 45.444 | abr-14 | 43.930 | abr-15 | 42.622 | abr-16 | 41.660 |
| may-11 | 40.744 | may-12 | 45.297 | may-13 | 47.044 | may-14 | 43.915 | may-15 | 42.586 | may-16 | 41.910 |
| jun-11 | 38.212 | jun-12 | 45.243 | jun-13 | 48.102 | jun-14 | 43.901 | jun-15 | 42.505 | jun-16 | 41.965 |
| jul-11 | 42.402 | jul-12 | 44.050 | jul-13 | 48.656 | jul-14 | 43.888 | jul-15 | 42.433 | jul-16 | 42.032 |
| ago-11 | 42.142 | ago-12 | 42.824 | ago-13 | 47.405 | ago-14 | 43.880 | ago-15 | 42.505 | ago-16 | 42.160 |
| sep-11 | 42.979 | sep-12 | 48.128 | sep-13 | 47.160 | sep-14 | 43.866 | sep-15 | 42.470 | | |
| oct-11 | 47.636 | oct-12 | 49.391 | oct-13 | 46.337 | oct-14 | 43.835 | oct-15 | 42.475 | | |
| nov-11 | 45.457 | nov-12 | 48.003 | nov-13 | 45.614 | nov-14 | 43.828 | nov-15 | 42.444 | | |
| dic-11 | 45.695 | dic-12 | 52.252 | dic-13 | 45.115 | dic-14 | 43.820 | dic-15 | 41.690 | | |

| Ventas de revista Lonely Planet en todo el país (en cantidad de ejemplares) | | | | | | | | | | | |
|--|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| ene-11 | 5.683 | ene-12 | 5.919 | ene-13 | 6.348 | ene-14 | 6.002 | ene-15 | 5.477 | ene-16 | 5.648 |
| feb-11 | 5.242 | feb-12 | 6.303 | feb-13 | 4.079 | feb-14 | 5.981 | feb-15 | 5.404 | feb-16 | 5.698 |
| mar-11 | 5.481 | mar-12 | 7.280 | mar-13 | 5.058 | mar-14 | 5.964 | mar-15 | 5.298 | mar-16 | 5.735 |
| abr-11 | 5.925 | abr-12 | 6.583 | abr-13 | 4.879 | abr-14 | 5.936 | abr-15 | 5.231 | abr-16 | 5.788 |
| may-11 | 5.540 | may-12 | 6.716 | may-13 | 6.626 | may-14 | 5.893 | may-15 | 5.232 | may-16 | 5.826 |
| jun-11 | 6.259 | jun-12 | 6.108 | jun-13 | 6.590 | jun-14 | 5.814 | jun-15 | 5.254 | jun-16 | 5.886 |
| jul-11 | 5.649 | jul-12 | 4.872 | jul-13 | 6.514 | jul-14 | 5.798 | jul-15 | 5.401 | jul-16 | 5.929 |
| ago-11 | 6.222 | ago-12 | 5.675 | ago-13 | 6.470 | ago-14 | 5.792 | ago-15 | 5.491 | ago-16 | 6.121 |
| sep-11 | 6.345 | sep-12 | 6.343 | sep-13 | 6.321 | sep-14 | 5.703 | sep-15 | 5.498 | | |
| oct-11 | 7.359 | oct-12 | 6.434 | oct-13 | 6.302 | oct-14 | 5.691 | oct-15 | 5.513 | | |
| nov-11 | 8.101 | nov-12 | 6.920 | nov-13 | 6.288 | nov-14 | 5.529 | nov-15 | 5.574 | | |
| dic-11 | 7.143 | dic-12 | 7.382 | dic-13 | 6.023 | dic-14 | 5.502 | dic-15 | 5.602 | | |

Nota: Las cantidades en color rojo son valores proyectados.

Anexo IV: Ranking mundial de penetración de Internet y crecimiento de la misma al 2012

2.4B Global Internet Users in 2012* – 8% Y/Y Growth*, Driven by Emerging Markets

| Rank | Country | 2008-2012 Internet User Adds (MMs) | 2012 Internet Users (MMs) | Y/Y Growth | Population Penetration |
|--------|-------------|------------------------------------|---------------------------|------------|------------------------|
| 1 | China | 282 | 538 | 10% | 40% |
| 2 | India | 88 | 137 | 26 | 11 |
| 3 | Indonesia | 39 | 55 | 58 | 23 |
| 4 | Iran | 35 | 42 | 205 | 55 |
| 5 | Russia | 33 | 70 | 6 | 49 |
| 6 | Nigeria | 31 | 48 | 15 | 30 |
| 7 | Philippines | 28 | 34 | 32 | 35 |
| 8 | Brazil | 27 | 88 | 6 | 45 |
| 9 | Mexico | 19 | 42 | 9 | 37 |
| 10 | USA | 18 | 244 | 3 | 78 |
| 11 | Argentina | 17 | 28 | 57 | 68 |
| 12 | Egypt | 17 | 30 | 11 | 38 |
| 13 | Colombia | 14 | 25 | 39 | 54 |
| 14 | Turkey | 13 | 35 | 17 | 47 |
| 15 | Vietnam | 12 | 31 | 7 | 35 |
| Top 15 | | 673 | 1,447 | 15% | 34% |
| World | | 902 | 2,406 | 8% | 34% |

KPCB

Note: *Data as of 6/12, 2.4B global Internet users and 8% Y/Y growth rate based on the latest available data.
Source: United Nations / International Telecommunications Union, internetworldstats.com.

5

Anexo V: Histórico de circulación bruta acumulada de revistas anual**TABLA 3. Circulación Bruta de Revistas (en millones) Acumulados Anuales (1)(2)**

Fuente: Asociación Argentina de Editores de Revistas



| Género | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| CAP-GBA | | | | | | | | | | |
| 1. Técnicas/Científicas/Prof. | 1,6 | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 3,0 | 3,0 | 2,8 | 2,7 | 2,3 | 2,0 |
| 2. Didácticas | 3,8 | 5,5 | 5,8 | 6,8 | 8,1 | 9,5 | 9,1 | 9,3 | 9,1 | 7,9 |
| 3. Ilustradas/Historietas | 1,2 | 1,3 | 1,6 | 1,6 | 3,1 | 1,4 | 1,3 | 1,3 | 1,6 | 1,5 |
| 4. Mujer y Hogar | 6,0 | 7,0 | 7,0 | 8,4 | 7,6 | 8,6 | 8,9 | 10,0 | 9,5 | 7,9 |
| 5. Deportes y Tiempo Libre | 7,3 | 8,6 | 9,4 | 10,1 | 9,9 | 11,1 | 9,5 | 10,3 | 8,5 | 6,2 |
| 6. Espectáculos y Arte | 2,8 | 2,9 | 3,4 | 2,8 | 2,6 | 1,7 | 1,9 | 1,7 | 1,4 | 0,9 |
| 7. Actualidad | 10,8 | 12,9 | 12,4 | 12,5 | 12,4 | 13,2 | 12,8 | 13,7 | 13,8 | 13,0 |
| 8. Varios | 5,4 | 5,5 | 5,3 | 4,8 | 7,0 | 6,9 | 6,2 | 5,9 | 4,1 | 3,2 |
| TOTAL NACIONALES | 38,9 | 45,7 | 46,9 | 49,0 | 53,7 | 55,4 | 52,5 | 54,9 | 50,3 | 42,6 |
| TOTAL EXTRANJERAS | 4,0 | 5,4 | 5,5 | 6,0 | 6,2 | 6,7 | 6,6 | 5,1 | 4,8 | 4,0 |
| TOTAL CAP-GBA | 42,9 | 51,1 | 52,4 | 55,0 | 59,9 | 62,1 | 59,1 | 60,0 | 55,1 | 46,6 |
| INTERIOR | | | | | | | | | | |
| 1. Técnicas/Científicas/Prof. | 0,5 | 1,0 | 0,8 | 0,5 | 0,4 | 0,6 | 0,6 | 0,5 | 0,4 | 0,4 |
| 2. Didácticas | 3,7 | 4,8 | 6,9 | 7,9 | 9,1 | 9,4 | 10,0 | 11,1 | 10,1 | 9,4 |
| 3. Ilustradas/Historietas | 0,8 | 1,3 | 1,5 | 1,3 | 1,5 | 1,3 | 1,3 | 1,1 | 1,2 | 1,1 |
| 4. Mujer y Hogar | 4,6 | 6,4 | 7,7 | 9,9 | 10,5 | 11,0 | 10,8 | 11,0 | 10,8 | 9,2 |
| 5. Deportes y Tiempo Libre | 3,9 | 5,0 | 5,8 | 6,2 | 5,3 | 5,6 | 5,5 | 6,2 | 5,8 | 5,5 |
| 6. Espectáculos y Arte | 1,2 | 1,2 | 1,6 | 1,8 | 1,5 | 0,4 | 0,5 | 0,1 | 0,5 | 0,2 |
| 7. Actualidad | 8,2 | 12,6 | 16,1 | 18,2 | 22,4 | 25,1 | 24,8 | 27,7 | 23,0 | 22,0 |
| 8. Varios | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| TOTAL NACIONALES | 23,1 | 32,5 | 40,6 | 46,0 | 50,9 | 53,5 | 53,6 | 57,7 | 51,8 | 47,8 |
| TOTAL EXTRANJERAS | 2,0 | 2,6 | 3,6 | 3,4 | 3,4 | 3,5 | 3,4 | 2,8 | 2,7 | 2,1 |
| TOTAL INTERIOR | 25,1 | 35,1 | 44,2 | 49,4 | 54,3 | 57,0 | 57,0 | 60,5 | 54,5 | 49,9 |
| TOTAL GENERAL | | | | | | | | | | |
| 1. Técnicas/Científicas/Prof. | 2,1 | 3,0 | 2,8 | 2,5 | 3,4 | 3,6 | 3,4 | 3,2 | 2,7 | 2,4 |
| 2. Didácticas | 7,5 | 10,3 | 12,7 | 14,7 | 17,2 | 18,9 | 19,1 | 20,4 | 19,2 | 17,3 |
| 3. Ilustradas/Historietas | 2,0 | 2,6 | 3,1 | 2,9 | 4,6 | 2,7 | 2,6 | 2,4 | 2,8 | 2,6 |
| 4. Mujer y Hogar | 10,6 | 13,4 | 14,7 | 18,3 | 18,1 | 19,6 | 19,7 | 21,0 | 20,3 | 17,1 |
| 5. Deportes y Tiempo Libre | 11,2 | 13,6 | 15,2 | 16,3 | 15,2 | 16,7 | 15,0 | 16,5 | 14,3 | 11,7 |
| 6. Espectáculos y Arte | 4,0 | 4,1 | 5,0 | 4,6 | 4,1 | 2,1 | 2,4 | 1,8 | 1,9 | 1,1 |
| 7. Actualidad | 19,0 | 25,5 | 28,5 | 30,7 | 34,8 | 38,3 | 37,6 | 41,4 | 36,8 | 35,0 |
| 8. Varios | 5,6 | 5,7 | 5,5 | 5,0 | 7,2 | 7,0 | 6,3 | 5,9 | 4,1 | 3,2 |
| TOTAL NACIONALES | 62,0 | 78,2 | 87,5 | 95,0 | 104,6 | 108,9 | 106,1 | 112,6 | 102,1 | 90,4 |
| TOTAL EXTRANJERAS | 6,0 | 8,0 | 9,1 | 9,4 | 9,6 | 10,2 | 10,0 | 7,9 | 7,5 | 6,1 |
| TOTAL GENERAL | 68,0 | 86,2 | 96,6 | 104,4 | 114,2 | 119,1 | 116,1 | 120,5 | 109,6 | 96,5 |

(1) No se incluyen fascículos y libros seriados

(2) La información de Interior fueron provistas por: Editorial Atlántida, Editorial Perfil, Bertran y Distribuidora General de Publicaciones.