



**“PLAN DE MARKETING PARA EL PRODUCTO REVISTA DE  
SUSCRIPCIÓN ACTUALIDAD EMPRESARIAL 2016-2018”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster  
en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Sr. Carlos Vigo Garay**

**Sr. Johann Wilson Juárez**

**Sr. José Olaechea Nué**

**Asesor: Profesora Gina Pipoli de Azambuja**

**2015**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por su apoyo y paciencia a lo largo de estos dos años.

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, nuestra maestra Gina Pipoli por su orientación asesoramiento y dedicación.

## Resumen ejecutivo

Las principales responsabilidades de un contador, dentro de una organización empresarial o de servicios contables, están íntimamente ligadas a la gestión tributaria, contable y laboral, las cuales son reguladas por un marco legal amplio, complejo y cambiante. Estas condiciones exigen un alto nivel de actualización por parte del contador. Es a partir de esta necesidad de información que surgen las revistas de suscripción contable, las cuales proveen de manera constante información analizada, interpretada y adaptada a los diversos sectores económicos, lo que las convierte en el principal medio de actualización de este tipo de profesionales.

Actualmente, el mercado de revistas de suscripción contable está caracterizado por altos niveles de competitividad y madurez, lo que trae como consecuencia, niveles de crecimiento cada vez más reducidos y difíciles de lograr.

En este contexto, la revista de suscripción contable *Actualidad empresarial* lidera la participación de mercado con el 43%; seguida por la revista *Contadores y empresas* con el 27%; la revista *Caballero Bustamante* con el 20%; y, finalmente, la revista *Asesor empresarial* con el 9%.

Ante este panorama, el desarrollo del plan de *marketing* para la revista de suscripción *Actualidad empresarial* plantea superar los niveles de crecimiento actuales, mejorar el posicionamiento de la marca y elevar el nivel de fidelización de los clientes a través de estrategias desarrolladas a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación concluyente, los cuales indican que existen necesidades no atendidas y mal atendidas así como potenciales segmentos que son atendidos por propuestas de valor estándares e indiferenciadas.

La mezcla de *marketing* será la herramienta mediante la cual se lograrán alcanzar los objetivos del presente plan, lo que logrará, en paralelo, niveles de rentabilidad superiores a los alcanzados por la revista hasta ahora.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>2</b>
1. Análisis y del macroentorno (Pastel) .....	2
1.1 Entorno político .....	2
1.2 Entorno ambiental .....	2
1.3 Entorno social .....	3
1.4 Entorno tecnológico .....	4
1.5 Entorno económico .....	5
1.6 Entorno legal.....	6
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	7
2. Análisis del microentorno .....	8
2.1 Evolución y características del sector .....	8
2.2 Análisis de los clientes.....	9
2.3 Análisis de las fuerzas de Porter .....	10
2.3.1 Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.3.2 Poder de negociación de los clientes .....	11
2.3.3 Amenaza de nuevos competidores.....	11
2.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	13
2.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes .....	14
2.3.6 Grado de atracción de la industria .....	15

2.4 Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores) .....	15
3. Análisis interno .....	16
3.1 Historia y evolución.....	16
3.2 Visión y misión.....	17
3.2.1 Visión .....	17
3.2.2 Misión .....	17
3.3 Organización y estructura .....	17
3.4 Productos y servicios que ofrece.....	17
3.5 Análisis de la cadena de valor.....	18
3.5.1 Eslabones primarios.....	18
3.5.2 Eslabones de apoyo.....	22
3.5 Situación financiera .....	24
4. Matriz FODA.....	24
5. Análisis situacional .....	27
<b>Capítulo III. Investigación de mercado.....</b>	<b>28</b>
1. Investigación exploratoria.....	28
1.1 Objetivos generales de la investigación exploratoria.....	28
1.2 Objetivos específicos de la investigación exploratoria .....	28
1.3 Metodología de la investigación exploratoria .....	28
1.4 Resultados de la investigación exploratoria.....	29
2. Investigación concluyente.....	29
2.1 Objetivos específicos de la investigación concluyente .....	29
2.2 Metodología .....	29
2.2.1 Población .....	29
2.2.2 Muestra .....	30
2.2.3 Cálculo del tamaño de muestra.....	30

2.2.4 Resultados y conclusiones de la investigación concluyente .....	31
---	----

**Capítulo IV. Planeamiento estratégico..... 33**

1. Definición de los objetivos de <i>marketing</i> .....	33
2. Estrategia genérica y de crecimiento .....	33
3. Estrategia de segmentación de mercado .....	34
3.1 Variables demográficas.....	34
3.2 Variables operativas.....	34
4. Estrategia de posicionamiento .....	35
4.1 Mantra de marca .....	35
4.2 Puntos de paridad y diferencia.....	36
5. Estrategia de <i>targeting</i> .....	36
6. Estrategia competitiva.....	37
7. Estrategia de marca.....	37
8. Estrategia de clientes.....	38

**Capítulo V. Tácticas de *marketing*..... 40**

1. Estrategia de producto.....	40
1.1 La flor de servicio .....	41
1.1.1 Servicios complementarios de facilitación .....	41
1.1.2 Servicios complementarios de mejora .....	42
2. Estrategia de precios .....	44
3. Estrategia de plaza .....	45
4. Estrategia de promoción .....	46
4.1 Venta personal .....	47
4.2 Publicidad .....	47
4.3 Promoción de ventas .....	48

4.3.1 Obsequios .....	48
4.3.2 Descuentos.....	48
4.3.3 Auspicios a eventos .....	48
4.4 <i>Marketing</i> directo.....	49
4.5 <i>Merchandising</i> .....	49
4.6 Página web.....	49
5. Estrategia de personas.....	50
6. Estrategia de procesos.....	51
7. Estrategia de evidencia física.....	51
<b>Capítulo VI. Implementación y control .....</b>	<b>53</b>
1. Presupuesto .....	53
2. Proyección de ventas.....	53
3. <i>Marketing</i> ROI.....	54
4. Simulación .....	55
5. Control .....	56
6. Plan de contingencia .....	56
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>58</b>
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones .....	59
<b>Bibliografía .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>63</b>
<b>Nota biográfica.....</b>	<b>81</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del entorno político .....	2
Tabla 2.	Análisis del entorno ambiental.....	3
Tabla 3.	Análisis del entorno social .....	3
Tabla 4.	Análisis del entorno tecnológico.....	4
Tabla 5.	Análisis del entorno económico.....	5
Tabla 6.	Análisis del entorno legal.....	6
Tabla 7.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	7
Tabla 8.	Análisis del poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 9.	Análisis del poder de negociación de los clientes.....	11
Tabla 10.	Análisis de la amenaza de nuevos competidores .....	11
Tabla 11.	Análisis de la amenaza de productos o servicios sustitutos .....	13
Tabla 12.	Análisis rivalidad entre los competidores existentes .....	14
Tabla 13.	Análisis del grado de atracción de la industria.....	15
Tabla 14.	Precios de suscripciones contables anuales en nuevos soles .....	19
Tabla 15.	Matriz EFI.....	23
Tabla 16.	Matriz FODA.....	25
Tabla 17.	Participación de mercado de las revistas de suscripción contable periodo 2013-2014 .....	30
Tabla 18.	Objetivos de <i>marketing</i> .....	33
Tabla 19.	Estrategia de precios .....	45
Tabla 20.	Presupuesto de <i>marketing</i> .....	53
Tabla 21.	Proyección de ventas.....	54
Tabla 22.	<i>Marketing</i> ROI.....	55
Tabla 23.	Simulación .....	55
Tabla 24.	Control .....	56

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena operativa de la revista <i>Actualidad empresarial</i> .....	16
Gráfico 2.	Cadena de valor de los servicios .....	18
Gráfico 3.	Matriz de lealtad - rentabilidad del cliente.....	38
Gráfico 4.	Modelo molecular de Shostack.....	40
Gráfico 5.	La flor del servicio .....	41

## Índice de anexos

Anexo 1.	Propuestas de valor de revistas de suscripción contable.....	64
Anexo 2.	Organigrama Instituto Pacífico SAC .....	66
Anexo 3.	Productos incluidos en la suscripción de <i>Actualidad empresarial</i> .....	67
Anexo 4.	Análisis del estado de resultados integrales Instituto Pacífico SAC.....	69
Anexo 5.	Análisis de ratios financieros .....	70
Anexo 6.	Expertos del sector participantes de las entrevistas a profundidad .....	71
Anexo 7.	Guía de pautas para entrevista a profundidad .....	72
Anexo 8.	Conclusiones de las entrevistas a profundidad .....	74
Anexo 9.	Encuesta de investigación concluyente.....	76
Anexo 10.	Composición del mercado.....	78
Anexo 11.	Calificación de revistas de suscripción contable.....	79

## Capítulo I. Introducción

La tesis desarrollada plantea el plan de *marketing* para la revista de suscripción contable *Actualidad empresarial* del Instituto Pacífico SAC, quienes se constituyeron para la edición y publicaciones especializadas en contabilidad y afines. La revista fue lanzada al mercado el año 2001 y tiene por fin analizar información especializada profesional de interés para el contador peruano (contable, tributario, laboral, financiera, entre otros).

El proyecto de investigación se inicia en el capítulo II, en el cual se detalla el análisis y diagnóstico situacional, a partir del análisis del macroentorno (Pastel). Este describe la situación general del Perú, país donde opera la revista en mención y, por otro lado, el análisis de las fuerzas de Porter a fin de considerar su impacto en las acciones que la revista desarrolle.

En el capítulo III, se describe la investigación exploratoria y concluyente para obtener la información que permitió realizar las diversas estrategias que se describen en la tesis.

Luego de la fase de estudio de mercado, se ingresa al capítulo IV, el cual plantea los objetivos de *marketing*; así como también las estrategias que apuntan al desarrollo o adaptación de productos en función de los atributos que el mercado más valora.

En el capítulo V, se detalla el mix de *marketing*, que abarca la definición del producto, visión de servicio, bajo el marco teórico de Lovelock y Wirtz (2009) y las acciones específicas para lograr el cumplimiento de los objetivos de marketing planteados.

En el capítulo VI, se presenta el presupuesto de *marketing*, en el que se indica el costeo de las acciones que se seguirán dentro del plan, la proyección de ventas, tanto en ingresos, como en unidades, el *marketing* ROI, en la que se mostrará el resultado de la inversión propuesta.

Finalmente, enumeran las conclusiones y recomendaciones que fueron producto de la investigación realizada, así como el detalle de la bibliografía consultada y los anexos.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis y del macroentorno (Pastel)

#### 1.1 Entorno político

Actualmente de cada diez ejecutivos, seis afirman que la inestabilidad política les preocupa mucho, el rumbo político del país es un factor determinante en sus decisiones, como se indica en la tabla 1:

**Tabla 1. Análisis del entorno político**

Variable política	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuentes
Inestabilidad política	Reducción de los índices de confianza empresarial por la gestión política del país	Decisiones empresariales que reducirían la inversión, personal y una racionalización de recursos lo que incluye prescindir de servicios como las suscripciones	A	<a href="http://elcomercio.pe/economia/peru/confianza-empresarial-sigue-bajando-pese-medidas-gobierno-noticia-1784870">http://elcomercio.pe/economia/peru/confianza-empresarial-sigue-bajando-pese-medidas-gobierno-noticia-1784870</a>

Elaboración propia, 2015. Basada en David, 2013.

Las elecciones presidenciales y congresales, los cambios en el gabinete ministerial y la baja aprobación presidencial y congresal son los eventos que generan mayor inestabilidad por lo que el gobierno debe tomar medidas que aseguren un marco estable para las inversiones.

Durante el 2014, hasta la fecha los repetidos cambios de gabinete así como la falta de credibilidad en las medidas de reactivación económica lanzadas por el gobierno, leyes con un pobre estudio técnico y/o de factibilidad como la denominada Ley Pulpín o de AFP para independientes han tenido como consecuencia una reducción del índice de confianza empresarial.

Se concluye en que el entorno político es una amenaza para la revista *Actualidad empresarial*.

#### 1.2 Entorno ambiental

El abuso en el uso del papel sigue siendo un problema en las empresas, gran parte de la basura que estas eliminan sigue proviniendo de impresiones innecesarias, publicidad impresa, diarios o revistas como se indica en la tabla 2:

**Tabla 2. Análisis del entorno ambiental**

VARIABLES AMBIENTALES	TENDENCIA	Efecto probable	O/A	Fuentes
Conciencia ecológica	Desarrollo de una cultura social de reducción del uso de papel, cuya materia prima proviene de los árboles generando deforestación	Sustitución de medios informativos impresos por medios digitales	O	<a href="http://www.renovablesverdes.com/libros-de-papel-reciclado/">http://www.renovablesverdes.com/libros-de-papel-reciclado/</a> <a href="http://www.abc.es/20100423/canal-natural/econoticias/vivir-verde/greenpeace-pide-sector-editorial-201004231300.html">http://www.abc.es/20100423/canal-natural/econoticias/vivir-verde/greenpeace-pide-sector-editorial-201004231300.html</a>

Elaboración propia, 2015. Basada en David, 2013.

La conciencia empresarial por un uso racional del papel se hace más fuerte, de ahí que se demuestra que el 40% del papel que utilizan las empresas podría ahorrarse con políticas de impresión oportunas, con el consiguiente beneficio económico y ambiental para las propias compañías y para la sociedad, ya que la simple transformación del papel emite miles de partículas de CO<sub>2</sub>, dañinas para el entorno. Para el caso de la industria editorial en la que la principal materia prima es el papel, se presenta como alternativa el formato digital, lo que traslada la dependencia que se tiene por formatos impresos.

### 1.3 Entorno social

Es cierto que la cantidad de oferta educativa en el Perú se ha incrementado de manera exponencial en los últimos diez años; sin embargo la cantidad de oferta, no está acompañada con la calidad que este servicio educativo requiere, como se indica en la tabla 3:

**Tabla 3. Análisis del entorno social**

VARIABLES SOCIALES	TENDENCIA	Efecto Probable	O/A	Fuentes
Calidad educativa	Disminución de la calidad educativa y egreso de profesionales que no cuentan con las habilidades requeridas por el mercado laboral	Aumento del subempleo profesional, lo que generará una reducción del mercado potencial de contadores considerando que la revista <i>Actualidad empresarial</i> se dirige a profesionales que ejercen.	A	<a href="http://www.up.edu.pe/ciup/discusionDetalle.aspx?idDet=3029">http://www.up.edu.pe/ciup/discusionDetalle.aspx?idDet=3029</a> <a href="http://gestion.pe/economia/gustavo-yamada-subempleo-profesional-sigue-subiendo-porque-sistema-educativo-universitario-no-avanza-2101007">http://gestion.pe/economia/gustavo-yamada-subempleo-profesional-sigue-subiendo-porque-sistema-educativo-universitario-no-avanza-2101007</a> <a href="http://www.larepublica.pe/26-06-2014/ley-universitaria-lo-que-debes-saber-sobre-la-nueva-ley">http://www.larepublica.pe/26-06-2014/ley-universitaria-lo-que-debes-saber-sobre-la-nueva-ley</a>
Seguridad ciudadana	Aumento de la ineficiencia del estado en el manejo de la seguridad ciudadana a nivel nacional	Incremento del índice de crímenes y, por ende, de la seguridad ciudadana, lo que afectaría negativamente el riesgo país ahuyentando la inversión y afectando la demanda de consultoría contable especializada.	A	<a href="http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/seguridad-ciudadana-al-2015-ricardo-valdes-noticia-1780505">http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/seguridad-ciudadana-al-2015-ricardo-valdes-noticia-1780505</a>

Elaboración propia, 2015. Basada en David, 2013.

Esto se refleja en el aumento del subempleo en el Perú, donde claramente se ven profesionales que no cuentan con los conocimientos académicos que el mercado demanda; sin embargo la publicación de la nueva ley universitaria aprobada en junio del 2014 que crea la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) plantea superar el actual contexto principalmente a través de una supervisión independiente de la gestión universitaria en el Perú, la acreditación de su calidad educativa y un mayor nivel de exigencia para conseguir el nivel de bachiller y titulado. Adicionalmente, el incremento de inseguridad ciudadana: hay un aumento en el índice de diversos delitos, lo que desmotivaría la inversión empresarial. Por lo anterior, se puede concluir que el entorno social es una amenaza para la revista *Actualidad empresarial*.

#### 1.4 Entorno tecnológico

La Sunat y el Mintra están implementando procesos automatizados como los libros electrónicos, recibos por honorarios electrónicos y la fiscalización electrónica, la planilla electrónica, el T-registro, contratos de trabajo digitalizados y proyectos como la boleta electrónica. La responsabilidad de ejecutar estas obligaciones en las empresas recae principalmente en sus contadores, los cuales demandan información sobre la base legal e interpretación y aplicación práctica para asegurar su correcto entendimiento y ejecución. El comercio electrónico en el Perú está incrementándose a un ritmo del 20% anual y es el canal con mayor crecimiento comparado a los canales tradicionales, lo cual ofrece un potencial de ventas para la revista de suscripción *Actualidad empresarial*, como se indica en la tabla 4:

**Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico**

Variables tecnológicas	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuentes
Automatización de procesos	Automatización de procesos vía plataformas web, por parte de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) y el Ministerio de Trabajo (Mintra), para incrementar el cumplimiento de las obligaciones del contribuyente	Mayor necesidad por parte del contador, de información y asesoría sobre el marco legal que regirá los procesos automatizados, favoreciendo la demanda de revistas de suscripción contable.	O	<a href="http://elcomercio.pe/economia/peru/a-hora-obligatorio-emitir-recibos-honorarios-electronicos-noticia-1782779">http://elcomercio.pe/economia/peru/a-hora-obligatorio-emitir-recibos-honorarios-electronicos-noticia-1782779</a> <a href="http://gestion.pe/economia/boleta-virtual-pago-trabajador-se-aplicara-desde-marzo-2015-2114199">http://gestion.pe/economia/boleta-virtual-pago-trabajador-se-aplicara-desde-marzo-2015-2114199</a>

Variables tecnológicas	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuentes
Comercio electrónico	Incremento del número de transacciones vía comercio electrónico	Generación de ventas de la revista <i>Actualidad empresarial</i> vía comercio electrónico, lo cual aportaría ingresos adicionales a los generados por los canales tradicionales.	O	<a href="http://elcomercio.pe/economia/mundo/commerce-negocio-pleno-crecimiento-nivel-mundial-noticia-1714928">http://elcomercio.pe/economia/mundo/commerce-negocio-pleno-crecimiento-nivel-mundial-noticia-1714928</a> <a href="http://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-comercio-electronico-peru-movera-us800-millones-este-ano_1-noticia-1635357">http://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-comercio-electronico-peru-movera-us800-millones-este-ano_1-noticia-1635357</a>
Digitalización de la información	Aumento de la demanda de los contadores por información legal en formato digital	Consumo de revistas de suscripción contable exclusivamente en formato digital.	O	Entrevistas a profundidad

Elaboración propia, 2015. Basada en David, 2013.

La tendencia de los contadores hacia la utilización de medios digitales para acceder a información y análisis legal crea una oportunidad para el desarrollo de servicios digitales a un menor costo y a un mercado más amplio. Por lo que se concluye que el entorno tecnológico es una oportunidad para la revista *Actualidad empresarial*.

### 1.5 Entorno económico

El mercado potencial está incrementándose, debido al aumento de profesionales independientes, como los contadores. Los jóvenes profesionales utilizan cada vez más oficinas virtuales en su mayoría, Millennials, conforman la base potencial de nuevos clientes.

El crecimiento del mercado con nuevos profesionales refleja, además, una política económica estable, con políticas de incentivos y mejora en la clasificación de riesgo país, lo que convierte la variable económica en una oportunidad para la revista *Actualidad empresarial*, como se describe en la tabla 5:

**Tabla 5. Análisis del entorno económico**

Variables económicas	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuentes
Autoempleo	Consolidación progresiva del sector de profesionales independientes auto empleados	Aumento del mercado potencial debido al incremento de profesionales independientes en los que se encuentran los contadores independientes	O	<a href="http://gestion.pe/opinion/the-economist-que-explica-repunte-autoempleo-paises-desarrollados-2094831">http://gestion.pe/opinion/the-economist-que-explica-repunte-autoempleo-paises-desarrollados-2094831</a>



VARIABLES ECONÓMICAS	TENDENCIA	Efecto probable	O/A	Fuentes
Política económica.	Continuidad de la política económica peruana y fortalecimiento de la economía vía medidas de reactivación económica	Mantenimiento del crecimiento de la economía, incremento del número de empresas y de la complejidad de sus operaciones generando una mayor necesidad por medios de información y soporte (suscripciones)	O	<a href="http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-peru-es-segundo-pais-mejor-calificado-america-latina-9255.aspx#.VNmAi_mG-Sp">http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-peru-es-segundo-pais-mejor-calificado-america-latina-9255.aspx#.VNmAi_mG-Sp</a>
Clasificación de riesgo	Mejora de las clasificaciones de riesgo país (Standard & Poor's)	Incremento de inversiones privadas locales e internacionales los cuales demandarán información especializada para sus áreas contables	O	<a href="http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-peru-es-segundo-pais-mejor-calificado-america-latina-9255.aspx#.VNmJWPMG-Sq">http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-peru-es-segundo-pais-mejor-calificado-america-latina-9255.aspx#.VNmJWPMG-Sq</a>

Elaboración propia, 2015. Basada en David, 2013.

## 1.6 Entorno legal

La incorporación de las empresas al uso de las normas internacionales de información financiera (NIIF) es progresiva, como se aprecia en la tabla 6:

**Tabla 6. Análisis del entorno legal**

VARIABLES LEGALES	TENDENCIA	Efecto probable	O/A	Fuentes
NIIF	Incorporación progresiva de las NIIF a la contabilidad de las empresas peruanas	Los contadores deberán conocer, entender y aplicar este nuevo marco legal (NIIF) en sus empresas para lo cual requerirán en mayor grado de asesoría especializada.	O	<a href="http://www.smv.gov.pe/Frm_SIL_Detalle.aspx?CNORMA=RSMV00001400028%20&amp;CTEXTO=">http://www.smv.gov.pe/Frm_SIL_Detalle.aspx?CNORMA=RSMV00001400028%20&amp;CTEXTO=</a> <a href="https://mvnet.smv.gov.pe/mvnetSup/inicio/docsmv/Resol%20SMV%20011-2012.pdf">https://mvnet.smv.gov.pe/mvnetSup/inicio/docsmv/Resol%20SMV%20011-2012.pdf</a>
Marco legal tributario	Políticas tributarias orientadas a la reactivación de la economía a través de la generación de incentivos a las inversiones e inyección de liquidez a través de la rebaja del impuesto a la renta, la reducción de tasas y el aumento del impuesto a los dividendos	Las continuas modificaciones en las normas tributarias deberán ser comprendidas por los contadores para ser aplicadas en su actividad económica particular, lo cual reforzará su necesidad por medios de información especializada.	O	<a href="http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/NL_CEJ_LEY_30296/Ley%2030296.pdf">http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/NL_CEJ_LEY_30296/Ley%2030296.pdf</a> <a href="http://www.aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=197721">http://www.aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=197721</a> <a href="http://www.aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=198077">http://www.aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=198077</a> <a href="http://www.aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=184540">http://www.aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=184540</a>
Marco legal laboral	Incremento de la fiscalización de las obligaciones laborales de las empresas a través de la creación de la Sunafil.	Las empresas buscarán información y asesoría sobre sus obligaciones laborales para evitar sanciones en casos de ser inspeccionadas.	O	<a href="http://www.sunafil.gob.pe/portal/images/docs/normatividad/LEY-29981-Creacion-SUNAFIL.pdf">http://www.sunafil.gob.pe/portal/images/docs/normatividad/LEY-29981-Creacion-SUNAFIL.pdf</a>

VARIABLES LEGALES	TENDENCIA	Efecto probable	O/A	Fuentes
Estabilidad jurídica	Mayor consolidación de la estabilidad jurídica por el cumplimiento de tratados, del marco legal y una democracia fortalecida	Crecimiento de la inversión empresarial, basado en la credibilidad del país y el respeto por los acuerdos y condiciones, lo cual generará nuevas empresas y negocios con áreas contables que demandan información y asesoría especializada.	O	<a href="http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-peru-es-segundo-pais-mejor-calificado-america-latina-9255.aspx#.VMu582hwtcR">http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-peru-es-segundo-pais-mejor-calificado-america-latina-9255.aspx#.VMu582hwtcR</a> <a href="http://peru21.pe/economia/peru-confiable-europa-su-estabilidad-juridica-2129611">http://peru21.pe/economia/peru-confiable-europa-su-estabilidad-juridica-2129611</a>

Elaboración propia, 2015. Basada en David, 2013.

Hasta el 2014, las empresas ingresaron a esta disposición fueros aquellas con ventas o activos generados superiores a 10.000 UIT y para los años 2015, 2016 se tiene establecido la incorporación de las empresas con 5.000 UIT y 3.000 UIT respectivamente.

La Sunat está aprobando medidas tributarias como la reducción gradual del impuesto a la renta (del 30% al 26% para el 2018), el aumento del impuesto a los dividendos (de 4,1% al 9,3% en el 2019) y la reducción de tasas de retenciones, percepciones y detracciones. La creación de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil) tiene por objetivo hacer cumplir las normas laborales a través de un equipo de inspectores que visitarán las empresas y sancionarán las infracciones. La estabilidad jurídica en nuestro país es reconocida por organizaciones de prestigio global como la agencia Standard & Poor's y economías como la de Unión Europea. Estas tendencias en el marco legal generarán mayor demanda de información, interpretación, asesoría y consultoría en los contadores, para entender y cumplir con sus responsabilidades.

De lo anterior, se concluye que el entorno legal es una oportunidad para la revista *Actualidad empresarial*.

### 1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

**Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Matriz (EFE) Revista <i>Actualidad empresarial</i>				
Entorno	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Ambiental	Conciencia ecológica	0,02	2	0,04
Tecnológico	Automatización de procesos	0,15	4	0,60
Tecnológico	Comercio electrónico	0,06	3	0,18

<b>Matriz (EFE) Revista <i>Actualidad empresarial</i></b>				
<b>Entorno</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
Tecnológico	Digitalización de la información	0,06	2	0,12
Económico	Autoempleo	0,05	2	0,10
Económico	Política económica	0,04	2	0,08
Económico	Clasificación de riesgo	0,04	2	0,08
Legal	Normas internacionales de información financiera	0,13	4	0,52
Legal	Marco legal tributario	0,14	4	0,56
Legal	Marco legal laboral	0,11	4	0,44
Legal	Estabilidad jurídica	0,05	2	0,10
<b>Entorno</b>	<b>Amenazas</b>			
Político	Inestabilidad política.	0,05	2	0,10
Social	Calidad educativa	0,06	2	0,12
Social	Seguridad Ciudadana	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>3,12</b>

Elaboración propia, 2015. Basada en David, 2013.

Como se aprecia en la tabla 7, el puntaje total ponderado más alto de la matriz EFE es de 4.00, el más bajo posible es de 1,00 y el valor promedio es de 2,50. Un promedio ponderado de 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y un promedio ponderado de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. El total ponderado obtenido en la matriz EFE de la revista *Actualidad empresarial* es de 3,12, lo cual indica que las estrategias de la empresa están aprovechando con una eficacia superior al promedio las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas, sin embargo hay aspectos de mejora en ambos casos que permitirán superar el performance actual del producto frente a las necesidades del consumidor y seguir consolidando el liderazgo en el mercado.

## **2. Análisis del microentorno**

### **2.1 Evolución y características del sector**

Dentro del sector información, se encuentra la industria de contenidos la cual tiene como una de sus actividades a las revistas especializadas de suscripción para contadores. Este producto fue creado por el reconocido contador y docente universitario Dr. Simeón Caballero Bustamante, quien desarrolló la revista de suscripción contable *Informativo Caballero Bustamante* en el año 1972 a partir de la identificación de las necesidades de información e interpretación de las normas que rigen la actividad contable. *Caballero Bustamante* se mantuvo como la única

propuesta del mercado hasta el 2001, año en el que ingresa la revista *Actualidad empresarial*. Un año después se incorpora la revista *Asesor empresarial* y en el año 2004 la revista *Contadores y empresas*.

La evolución de la actividad en los primeros treinta años fue principalmente la inclusión de publicaciones físicas de autores locales sobre temas especializados (tributarios, labores, contables etc.) como adicionales a la revista de suscripción, posteriormente servicios de consultoría telefónica y seminarios de capacitación. Hasta el año 2000, solo existía una sola revista de suscripción en el mercado, sin embargo para el año 2002 habían ingresados dos competidores más y paralelamente la Internet se consolidaba en el Perú como un nuevo medio de comunicación y transmisión de información. Ambos acontecimientos generaron un nuevo nivel de competitividad en el mercado centrado principalmente en el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como medio para atender las necesidades de los clientes finales. En este proceso, *Actualidad empresarial* logró diferenciarse como la revista con mayor innovación de servicios desarrollados a partir de las TIC, por lo que logró la preferencia principalmente de las nuevas generaciones de contadores lo que le ha permitido convertirse en el líder del mercado.

## **2.2 Análisis de los clientes**

El cliente de la revista *Actualidad empresarial* es el contador egresado o estudiante que ejerce su profesión. La carrera contable está estrechamente ligada al conocimiento, interpretación y aplicación de normas contables, tributarias, laborales y financieras, las cuales sufren modificaciones constantes a través del tiempo. Esta condición genera en el contador una necesidad primaria por el acceso a las normas, a sus modificaciones, a su interpretación en base a la actividad económica particular y a su correcta aplicación. Adicionalmente a ello, es preciso señalar que el contador ha sido formado para aplicar las normas y en un menor grado para interpretarlas, por lo tanto existe una desventaja en este sentido lo cual intensifica su necesidad. Los contadores consideran que la búsqueda e interpretación personal de las normas es un riesgo dada la cantidad de normas, cambios, lo complejo de su interpretación y las fuertes sanciones que existen por su incumplimiento. Los clientes consideran las revistas de suscripción.

Los contadores consideran que las revistas de suscripción juegan un rol fundamental en su labor profesional, porque les suministra de información ordenada, priorizada y analizada optimizando el resultado de sus decisiones.

## 2.3 Análisis de las fuerzas de Porter

### 2.3.1 Poder de negociación de los proveedores

**Tabla 8. Análisis del poder de negociación de los proveedores**

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Número de proveedores	Escasos				4		Muchos	0,80
5%	Materias primas sustitutas para los productos del proveedor	Baja	1					Alta	0,05
10%	Costos de cambio de proveedor	Alta					5	Baja	0,50
5%	Amenaza de los proveedores de integrarse hacia delante	Alta					5	Baja	0,25
10%	Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja				4		Alta	0,40
20%	Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Baja				4		Alta	0,80
15%	Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	Alta			3			Baja	0,45
15%	Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja					5	Alta	0,75
Elaboración propia, 2015. Basado en Hax y Majluf, 2008.									<b>4,00</b>

En la tabla 8, se observa que el principal proveedor de la revista *Actualidad empresarial* es la imprenta Pacífico Editores SAC., la cual pertenece al mismo *holding*:

Este proveedor atiende integralmente los servicios de impresión requeridos por la revista para todos los productos que la suscripción incluye. La revista es considerada una prioridad para Pacífico Editores, dentro de la programación de sus compromisos de impresión y plazos de entrega. Los precios de este tipo de proveedores están muy ligados al precio internacional del papel (*comodity*). Pacífico Editores presenta además, precios muy competitivos como resultado de la implementación de una planta de última generación con una estructura de costos eficiente.

Otros proveedores de menor impacto en la operación son Computel (*hardware* y *software* de computación), Tailoi (útiles de oficina), Industrias Éxito (muebles de oficina), Telefónica y Claro (telefonía e Internet) y proveedores de *hosting*.

Los proveedores poseen, en sus industrias, altos niveles de competitividad con una tendencia a la reducción de precios y a la mejora en la propuesta de valor de sus productos y servicios, por lo cual se afirma que el poder de negociación de los proveedores es débil, en consecuencia la atractividad de la actividad económica en esta variable es alta (4,00 sobre 5).

### 2.3.2 Poder de negociación de los clientes

**Tabla 9. Análisis del poder de negociación de los clientes**

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Número de clientes	Escasos					5	Muchos	1,50
10%	Nivel de organización de los clientes	Alta					5	Baja	0,50
25%	Número de proveedores del producto que consumen los clientes	Alto					5	Bajo	1,25
15%	Nivel de diferenciación del producto que consumen los clientes	Alta			3			Baja	0,45
10%	Volumen de compra de los clientes	Baja		2				Alta	0,20
10%	Nivel de información de los clientes sobre los productos y precios	Alta		2				Baja	0,20
Elaboración propia, 2015. Basado en Hax y Majluf, 2008.									<b>4,10</b>

En la tabla 9, se observa que los contadores buscan en el producto, información legal analizada (Tributaria, laboral, contable, etc.), y servicios de asesoría y capacitación que en conjunto les permitan desempeñar su labor de manera eficaz:

El producto atiende una necesidad primaria por lo que existe una fuerte dependencia hacia este. Si bien existen otros medios para atender esta necesidad (estudios contables, asesorías personalizadas, etc.) el costo de estos es muy alto. Por otra parte, se observa que el número de proveedores del producto en el sector es bajo así como el volumen de compra los clientes. Por ello, se concluye en que el poder de negociación de los clientes es débil y la atractividad de la actividad económica es alta (4,10 sobre 5).

### 2.3.3 Amenaza de nuevos competidores

**Tabla 10. Análisis de la amenaza de nuevos competidores**

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Dificultad para consolidar canales de distribución	Baja					5	Alta	1,00
13%	Soporte para cobranza de crédito directo	Baja				4		Alta	0,52
15%	Nivel de especialización del negocio	Baja					5	Alta	0,75
10%	Dificultad para la construcción de marca	Baja					5	Alta	0,50
7%	Competitividad en costos de producción	Baja				4		Alta	0,28
7%	Dificultad para liquidar activos fijos	Baja				4		Alta	0,28
Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15%	Compromisos con los clientes	Baja					5	Alta	0,75
13%	Interrelaciones estratégicas	Baja				4		Alta	0,50
Elaboración propia, 2015. Basado en Hax y Majluf, 2008.									<b>4,58</b>

A continuación, se presenta el análisis de las variables descritas en la tabla 10:

- Barreras de entrada
  - Canales de distribución: La logística necesaria para hacer llegar al suscriptor un total 45 productos físicos en 24 entregas de periodicidad quincenal a lo largo de un año es uno de los principales desafíos del ingreso al negocio desde un punto de vista logístico y de costos.
  - Gestión de cobranza: Las ventas al crédito de la revista *Actualidad empresarial* asciende al 70% y son financiadas a través de un crédito directo hasta de seis cuotas de periodicidad mensual. El 81% de las ventas al crédito es a seis cuotas y solo un 10% tienen periodos de financiamiento menores. Esta característica plantea un reto logístico y de liquidez financiera.
  - Conocimiento especializado: El mercado exige un nivel de asertividad casi absoluta en el análisis, interpretación y generación de casuística de las normas, para lo cual se requiere de equipo de asesores experimentados, reconocidos y especializados en las áreas y subáreas de interés para el contador lo que implica un proceso de formación prolongado y costoso.
  - Imagen de marca: El mercado de revistas de suscripción contable es maduro, de pocos competidores y reconocidos, por lo que la construcción de una nueva marca exige mantener estándares competitivos de calidad de productos, servicios, personal, logística y cobertura lo cual plantea un barrera para la construcción de una marca ligada a calidad, eficiencia y eficacia en la transmisión de información y contenidos
  - Costos de producción: Las revistas de suscripción competidoras tienen imprentas propias y proveedores de impresión con acuerdos favorables que les proveen en ambos casos, costos de producción muy competitivos.
  
- Barreras de salida
  - Activo fijo especializado: En el caso que la revista ingresante adquiriera maquinaria de impresión, existe un mercado local de compra y venta de equipos de impresión; sin embargo se requiere de contactos especializados para recolocar dichos activos.
  - Compromisos con clientes: Las suscripciones tienen un periodo duración de un año en cuyo plazo la revista está obligada a brindar los productos y servicios comprometidos bajo contrato con sus clientes. Su incumplimiento expone a la revista a reclamos y denuncias por incumplimiento de contrato.

- Interrelaciones estratégicas: Las empresas que invierten en una revista de suscripción normalmente desarrollan líneas de negocio complementarias como servicios de consultoría, capacitación y venta de libros, las cuales son consumidas por la cartera de clientes suscrita. La salida de la actividad implica la pérdida de clientes para dichas líneas de negocio. Las barreras de entrada y salida al negocio son muy altas, limitando fuertemente el ingreso de nuevos competidores al mercado, en consecuencia el nivel de atractividad del negocio de revistas de suscripción contable, en esta variable, es también muy alta (4,58 sobre 5).

### 2.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

**Tabla 11. Análisis de la amenaza de productos o servicios sustitutos**

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
18%	Prestigio de los productos sustitutos	Alta				4		Baja	0,72
33%	Respaldo de los productos sustitutos	Alta					5	Baja	1,65
16%	Nivel de eficacia de los productos sustitutos	Alta			3			Baja	0,48
15%	Riesgos al optar por un producto sustituto	Bajo				4		Alta	0,60
9%	Precio de los productos sustitutos web	Bajo	1					Alta	0,09
9%	Precio del producto sustituto: estudios contables	Bajo					5	Alta	0,45
									<b>3,99</b>

Elaboración propia, 2015. Basado en Hax y Majluf, 2008.

Como se puede ver en la tabla 11 los principales productos sustitutos los constituyen las páginas web del diario oficial *El Peruano* del Poder Judicial; boletines de los ministerios, los cuales proveen de las normas emitidas diariamente pero sin ningún tipo de análisis; y los blogs gratuitos que sí realizan comentarios y análisis de las normas, sin embargo no son responsables de la aplicación de sus recomendaciones por parte de los contadores.

Otro producto sustituto son los estudios contables los cuales brindan servicios de asesoría y actualización, sin embargo su costo es considerablemente superior al de una revista de suscripción contable.

El poco respaldo de los productos sustitutos web y los altos precios, que los estudios contables cobran por el servicio de asesoría y actualización, hacen que la amenaza de productos sustitutos sea baja, lo que genera un alto nivel de atractividad de las revistas de suscripción contable (3,99 sobre 5) en esta variable.



### 2.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes

**Tabla 12. Análisis rivalidad entre los competidores existentes**

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
22%	Número de competidores	Alta				4		Baja	0,88
37%	Nivel de competitividad	Alta	1					Baja	0,37
21%	Tendencia al incremento de la demanda	Bajo				4		Alta	0,84
20%	Competencia de precios	Alta				4		Baja	0,80
Elaboración propia, 2015. Basado en Hax y Majluf, 2008.									<b>2,89</b>

*Actualidad empresarial* ha desarrollado una trayectoria exitosa desde su lanzamiento en el año 2001, por lo que se ha consolidado como el líder del mercado. Su estrategia se base en tres pilares: la investigación sobre las necesidades de información especializada de los contadores, el uso de las TIC como medio para la atención de dichas necesidades y el mantenimiento en el tiempo de un *staff* de asesores destacados y reconocidos que garanticen un análisis práctico-aplicativo de las normas, como se puede ver en la tabla 12. *Actualidad empresarial* fue la primera revista en la categoría en desarrollar revistas digitales, consultas electrónicas, radio *online*, buscadores de normas legales, audios y videos *online*, boletines empresariales y legales. Estos desarrollos captaron la atención de las nuevas generaciones de contadores familiarizados con el medio digital, los cuales contribuyeron significativamente a la consolidación de su liderazgo.

Dentro de la categoría, *Actualidad empresarial* tiene como competidores directos a tres revistas: *Caballero Bustamante*, *Contadores y empresas*, y *Asesor empresarial*. *Caballero Bustamante* tiene 42 años en el mercado. En el año 2012, fue adquirida por la firma Thomson Reuters, firma multinacional norteamericana de servicios de información y de amplio respaldo financiero y tecnológico. A partir de dicha adquisición, la revista ha direccionado su estrategia de comercial hacia la comercialización de versiones digitales de la revista y *software* de contenido y análisis legal. *Contadores y empresas* fue lanzada al mercado por el Grupo Gaceta Jurídica en el año 2004. Su propuesta de valor incluye productos y servicios similares a los ofrecidos *Actualidad empresarial* y su estrategia inicial de diferenciación estuvo centrada en una fuerte inversión en publicidad. Actualmente, la estrategia de esta publicación se centra en esperar la salida de propuesta *Actualidad empresarial* para analizarla y proponer una “oferta superior”. La revista *Asesor empresarial* fue creada en el año 2002. Es considerada una suscripción económica con un precio 12% menor al promedio del mercado. Su propuesta incluye un menor número de productos físicos y servicios así como un *staff* de asesores poco reconocidos. En cuanto a participación de mercado, *Actualidad empresarial* posee el 43%, seguido por *Contadores y*

empresas con el 28%, *Caballero Bustamante* con el 20% y *Asesor empresarial* con el 9%. Las propuestas de valor de cada suscripción están detalladas en el anexo 1. Si bien hay pocos competidores en el mercado y no existe una competencia de precios, se observa un alto nivel de competitividad en la calidad de los productos y servicios y en el uso de las TIC para atender las necesidades de los clientes, por lo que se concluye en que el nivel de rivalidad entre competidores existentes es alta en consecuencia el nivel de atractividad del negocio de revistas de suscripción contable en esta variable es media (2,89 sobre 5).

### 2.3.6 Grado de atracción de la industria

Como se puede concluir analizando los datos de la tabla 13, el grado de atracción de la industria es alta (4,03 sobre 5):

**Tabla 13. Análisis del grado de atracción de la industria**

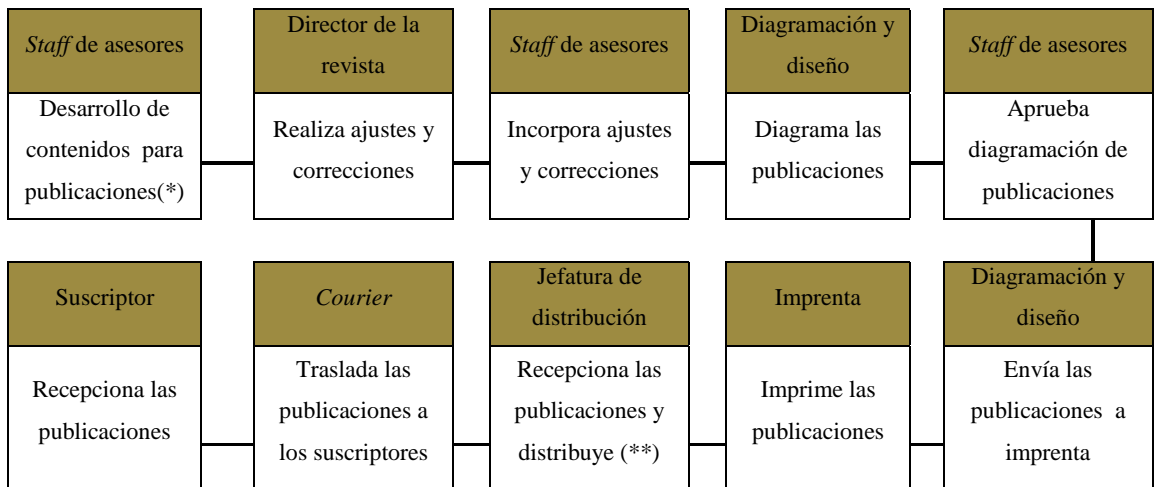
Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Poder de negociación de proveedores	Alta				4,00		Baja	1,00
20%	Poder de negociación de clientes	Alta				4,10		Baja	0,82
Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Alta				4,58		Baja	1,37
10%	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Alta			3,99			Baja	0,40
15%	Rivalidad entre competidores existentes	Alta		2,89				Baja	0,43
									<b>4,03</b>

Elaboración propia, 2015. Basado en Hax y Majluf, 2008.

### 2.4 Análisis de la cadena (proveedores, distribuidores y colaboradores)

La cadena interna operativa, desarrollada desde la redacción de un artículo hasta la recepción final de las publicaciones por parte del suscriptor, se describe en el gráfico 1:

**Gráfico 1. Cadena operativa de la revista *Actualidad empresarial***



(\*) Las publicaciones incluyen revistas y libros de la suscripción *Actualidad empresarial*.

(\*\*) Las publicaciones se distribuyen a suscriptores de Lima, sucursales y minoristas.

Elaboración propia, 2015.

### 3. Análisis interno

#### 3.1 Historia y evolución

En el año 1998, se constituye el Instituto Pacífico SAC, compañía de capital peruano dedicada a la edición y comercialización de publicaciones especializadas en contabilidad y afines. Después del primer año de operación, la compañía observó que en el mercado de revistas de suscripción para contadores solo existía un solo competidor, la revista *Caballero Bustamante*, fundada en 1973. Es así que en el año 2001, Instituto Pacífico decide lanzar su revista la suscripción contable *Actualidad empresarial*. En el año 2004, incursiona en el segmento de información especializada para profesionales del sector público lanzando la revista de suscripción *Actualidad gubernamental*. Luego de consolidar su el liderazgo en ambos segmentos, decide en el año 2014 ingresar al mercado de información especializada para abogados, a través del lanzamiento de sus revistas *Actualidad civil* y *Actualidad penal*. A lo largo de sus dieciséis años, el Instituto Pacífico ha logrado consolidar un crecimiento sostenido en el tiempo. Actualmente, está presente en Lima y catorce departamentos del país de manera directa mediante sus sucursales y en los nueve departamentos restantes a través de minoristas que representan el total de la cartera de productos.

## **3.2 Visión y misión**

### **3.2.1 Visión**

Ser la compañía de mayor prestigio y credibilidad ante los ojos de los profesionales y las empresas que respaldan sus acciones en la información que nuestra organización les brinda.

### **3.2.2 Misión**

Contribuir significativamente a la eficiencia y eficacia de las decisiones profesionales de nuestros clientes

## **3.3 Organización y estructura**

La estructura de Instituto Pacífico está conformada por once departamentos y catorce sucursales en provincia, los cuales se observan en el organigrama ubicado en el anexo 2.

La organización de la compañía ha sido establecida a partir de una departamentalización por función empresarial a través de la cual se busca cumplir los objetivos trazados en el corto, mediano y largo plazo.

## **3.4 Productos y servicios que ofrece**

Instituto Pacífico desarrolló esta línea de producto para atender las necesidades de información especializada de profesionales en los que su carrera o área de trabajo está estrechamente ligada al conocimiento, interpretación y aplicación de un marco legal cambiante y complejo. Las suscripciones están conformadas por revistas de edición quincenal o mensual y un conjunto de productos y servicios que proveen de manera constante información analizada por un *staff* de expertos, lo que asegura su correcta aplicación. A continuación, se describen sus productos:

- Revista *Actualidad empresarial*: Dirigida a contadores y analiza información de tipo tributaria, laboral, contable, financiera, bursátil, comercio exterior, etc.
- Revista *Actualidad gubernamental*: Desarrollada para profesionales del sector público y analiza información sobre políticas públicas, gerencia pública, contrataciones del estado, descentralización, tributación municipal, etc.

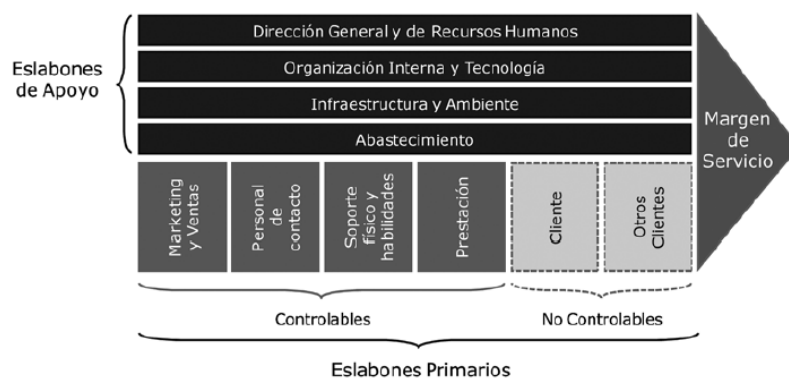
- Revista de suscripción *Actualidad penal*: Dirigida a abogados penalistas. Analiza el derecho penal, procesal penal, derecho penitenciario, criminología, etc.
- Revista de suscripción *Actualidad civil*: Dirigida a abogados civilistas. Analiza el derecho de las personas, acto jurídico, obligaciones, responsabilidad civil, etc.

Los componentes en la suscripción de *Actualidad empresarial* se muestran en el anexo 3.

### 3.5 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor de la revista *Actualidad empresarial* se analiza a continuación a partir de base teórica de la cadena de valor de los servicios de Eiglier y Langeard (1987), lo cual se observa en el gráfico 2:

**Gráfico 2. Cadena de valor de los servicios**



Fuente: Eiglier y Langeard, 1987.

#### 3.5.1 Eslabones primarios

Los eslabones primarios son los siguientes:

- *Marketing y ventas:*
  - Promoción / publicidad: Cada doce meses se realiza el lanzamiento a nivel nacional del *brochure Actualidad empresarial*, el cual contiene los productos y servicios desarrollados para el siguiente periodo de suscripción. Esta es la principal acción de comunicación para la difusión del producto. Simultáneamente, se desarrollan acciones promocionales a través de *mailing*, boletines, publicidad impresa en la carátula de la revista y *banners* en la página web de la revista con los mismos contenidos del *brochure*.

- Ventas: La fuerza de ventas propia (departamentos de venta en Lima y sucursales) y los minoristas a nivel nacional, inician formalmente la gestión de ventas a partir del lanzamiento del *brochure*. El proceso implica la visita a la cartera de clientes para la renovación de sus contratos y la prospección de clientes nuevos. El nuevo periodo de suscripción anual se inicial en el mes de julio y culmina en junio del siguiente año.
- Fijación de precios: Son fijados en un comité previo al lanzamiento de la campaña, a partir del análisis de los costos de producción, inflación y una proyección de la inelasticidad del precio. *Actualidad empresarial* establece precios menores para suscriptores *renovaciones versus* nuevos lo cual genera un beneficio para el suscriptor que ya forma parte de nuestra cartera de clientes, de igual manera para pagos al contado se otorga un descuento. La competencia tiene un solo precio para cualquiera de los casos anteriores. A continuación se detalla los precios de cada revista en la tabla 14:

**Tabla 14. Precios de suscripciones contables anuales en nuevos soles**

<i>Actualidad empresarial</i>			<i>Contadores y empresas</i>	<i>Caballero Bustamante</i>	<i>Asesor empresarial</i>
Tipo suscripción	Forma pago	Precio	Precio	Precio	Precio
Nueva	Contado	870	870	1099	770
	Crédito	899			
Renovación	Contado	800			
	Crédito	840			
<b>Precio Ponderado Ae-2015</b>		<b>850</b>	<b>870</b>	<b>1099</b>	<b>770</b>

Elaboración propia, 2015.

- Selección de canales de distribución: Los canales de distribución están conformados por el área comercial de la empresa a través del departamento de ventas en Lima y sucursales en provincias y en segundo lugar por los minoristas a nivel nacional quienes operan a partir de la firma de un contrato en donde se determina sus metas, descuentos y cronogramas de pago. La fuerza de ventas genera el 57% de las ventas y los minoristas el 43%.
- Personal de contacto: El personal de contacto está conformado por dos tipos de colaboradores: Los representantes de ventas y los miembros del staff de la revista. Detallamos a continuación cada caso:
  - Representantes de ventas: Son los colaboradores encargados de generar el primer contacto con los clientes para lo cual deben realizar los siguientes tres procesos: La presentación del producto, la aclaración de dudas, consultas u objeciones y la postventa.

- Miembros del *staff* de la revista: Son los colaboradores encargados del análisis de las normas, desarrollo de artículos y publicaciones físicas que conforman la suscripción de *Actualidad empresarial* así como de atender las consultas telefónicas y escritas vía web, que los suscriptores realizan diariamente (incluidos en la suscripción). Estas consultas son muy valoradas por los suscriptores. La calidad de este servicio influye significativamente en la continuidad del suscriptor con la revista.
- Soporte físico y habilidades
  - Soporte físico: Se han establecido una serie de formatos y documentos que, en menor grado, forman parte de la presentación de *Actualidad empresarial*, los cuales están conformados por los contrato de suscripción, las letras para casos de financiamiento, las tarjetas de control de entrega para el registro de los productos entregados al suscriptor, el envío de productos termo embolsados y con el nombre del destinatario, los módulos para presentaciones en puntos de venta, y la publicidad impresa para invitación a seminarios.
  - Habilidades: La fuerza de ventas (propia y minoristas) reciben una capacitación anual con especialistas externos y en lo que resta del año, autocapacitaciones a través de los jefes de sucursales o gerente de venta. En el caso de los jefes de sucursales la capacitación recibida es insuficiente. Por otra parte el desempeño del *staff* de asesores encargado de atender las consultas telefónicas y escritas vía web, es medido a través los KPI de cantidad de consultas pero no existen los KPI de nivel de satisfacción de las respuestas por parte de los suscriptores.
- Prestación: *Actualidad empresarial* es en esencia una solución integral de información para contadores, diferenciada de la competencia en tres características principales: un análisis altamente práctico-aplicativo de la información, altos niveles de satisfacción de servicios de asesoría y liderazgo en la innovación de servicios basados en las TIC. Los medios a través de los cuales se transmite la información están conformados por medios impresos (revistas y libros), virtuales (página web), presenciales (asesoría, seminarios y talleres) y no presenciales (consultas telefónicas).
- Clientes: Respecto a la retroalimentación que los clientes puedan hacer sobre la calidad de los productos, el nivel de servicio y las sugerencias de mejora a partir de la interacción con el personal de contacto y cualquier otro personal o proceso de la empresa, la revista *Actualidad empresarial* ha establecido niveles de empoderamiento a las distintas áreas para

la solución de problemas y canalización de información a instancias superiores así como el involucramiento absoluto de todas las jerarquías en circunstancias en donde se deba actuar para garantizar los niveles de servicio ofrecido.

- Otros clientes: En el caso particular de las revistas de suscripción *Actualidad empresarial*, la presentación de la propuesta de valor de parte del contacto hacia el cliente se da mayoritariamente en un ambiente en donde solo se encuentran presentes ambas partes por lo que no se profundiza en el análisis de esta variable.
- Logística de entrada y operaciones: La impresión de la revista *Actualidad empresarial* es tercerizada íntegramente a nuestro proveedor de impresión Pacífico Editores, por lo que no existe el ingreso de insumos, materias primas ni el desarrollo de procesos productivos en la operación de Instituto Pacífico SA.
- Logística de salida:
  - Almacenaje de bienes producidos: Los días uno y dieciséis de cada mes, la Jefatura Operativa de Sucursales y Distribuidores recepciona de parte de Pacífico Editores, las revistas y demás publicaciones físicas, según el requerimiento de producción quincenal. Se realiza un conteo de los productos y se procede ubicarlos en el almacén general.
  - Procesamiento/programación de pedidos: Se determina la cantidad de revistas y publicaciones físicas adicionales, detalladas en el anexo 3, a ser remitidas a cada uno de las sucursales, distribuidores a nivel nacional y área de reparto interno Lima, según las metas anuales individuales establecidas en cada caso.
  - Programación y operación de despachos: Los productos (revistas y publicaciones físicas) remitidos a sucursales y distribuidores de provincia son trasladados como prioridad por los vehículos de despacho a las agencias de carga correspondientes según cronograma establecido. Los productos destinados al área Lima son repartidos por *courriers* independientes contratados para dicha labor.



### 3.5.2 Eslabones de apoyo

Los eslabones de apoyo son los siguientes:

- **Infraestructura y ambiente:** El espacio físico, en el cual se desarrolla la presentación del producto, es, en un 90% de los casos, el centro laboral o domicilio del cliente. Solo en un 3% de las presentaciones se desarrolla en las oficinas de la revista *Actualidad empresarial*. En este punto, se debe señalar que no existe en las instalaciones de la empresa un espacio físico destinado a la atención de clientes que visitan las oficinas.
- **Organización interna y tecnología:** La estructura y organización de la compañía ha sido establecida a partir de una departamentalización por funciones con el objetivo de cumplir las metas comerciales y financieras trazadas a corto, mediano y largo plazo. El cumplimiento de los niveles de servicio comprometidos, mejora continua de procesos, desarrollo de investigación y la generación de valor en el tiempo son una consecuencia de la estructura y organización establecida.
- **Abastecimiento:**
  - **Adquisición de materiales, insumos y suministros:** Los materiales e insumos necesarios para la elaboración de los productos incluidos en la suscripción a la revista *Actualidad empresarial* y materiales publicitarios impresos, son adquiridos por la imprenta que las produce y son incluidos en el precio de su servicio. En cuanto a la adquisición de suministros para la operación administrativa y los servicios de la revista, el proceso está a cargo del departamento de administración de finanzas.
  - **Adquisición de activos:** Están concentrados en la adquisición de equipo de cómputo y mobiliario de oficina. Existe un inventario de dichos activos, pero no, una planeación del mantenimiento, vida útil ni renovación de dichos activos. Estas acciones se desarrollan de manera reactiva según como se van presentando en el tiempo. El Departamento de Administración de Finanzas también está a cargo de la cotización, aprobación y control de estas adquisiciones.
  - **Contratación de servicios de capacitación:** No existe un presupuesto ni planeación de capacitaciones externas para ninguna de las áreas de la empresa. Las capacitaciones que se desarrollan son a consecuencia de alguna necesidad crítica. La cultura de capacitación en la revista *Actualidad empresarial* es débil.

- Investigación y desarrollo: La revista *Actualidad empresarial* ha realizado investigaciones secundarias sobre tecnologías de la información con el objetivo de adaptarlas hacia el desarrollo de servicios dirigidos al suscriptor e investigaciones exploratorias con clientes externos, internos y líderes de opinión de la industria. A partir de estas investigaciones, se han desarrollado servicios como revistas digitales, consultas electrónicas, radio online entre otros, así como la elección de los títulos de las publicaciones que conforman la suscripción.

El análisis de la matriz EFI resumido en la tabla 15, arroja como resultado un total ponderado de 3,36, lo cual permite afirmar que existe una posición interna fuerte en la organización.

**Tabla 15. Matriz EFI**

<b>Matriz (EFI) de Factores internos claves</b>					
<b>Fortalezas</b>			<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
1	Marketing y ventas	Relación de confianza con minoristas y línea de carrera valorada por la fuerza de ventas	0,10	4	0,4
2	Personal de contacto	Baja rotación	0,07	4	0,28
3	Soporte físico y habilidades	Nivel de atención del 80% en consultas telefónicas	0,12	4	0,48
4	Prestación	Atiende todos los campos de información requeridos por los clientes	0,08	4	0,32
5	Clientes	Alineamiento de la organización a solucionar los problemas de los clientes	0,08	4	0,32
6	Logística de salida	Cadena de suministro consolidada	0,09	4	0,36
7	Organización interna y tecnología	Liderazgo participativo y gerencias competentes	0,08	4	0,32
8	Abastecimiento	Alto nivel de control en la distribución de los recursos internos	0,07	4	0,28
<b>Debilidades</b>			<b>Ponderación</b>	<b>calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
1	Marketing y ventas	No existe un área de <i>marketing</i>	0,10	2	0,2
2	Personal de contacto	Falta de capacitación a jefes de sucursales	0,08	2	0,16
3	Soporte físico y habilidades	Falta de KPI de satisfacción al cliente en consultas telefónicas	0,11	2	0,22
6	Infraestructura y ambiente	Falta de espacio específico para atención de clientes	0,02	1	0,02
<b>Total</b>			<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>3,36</b>

Elaboración propia, 2015. Basada David, 2013.

### **3.5 Situación financiera**

Los estados de resultados de los años 2011 al 2014, demuestran que los gastos de ventas y los gastos de administración superan el 60% de participación en agentes de gastos, lo que lleva al margen bruto, que en promedio ha sido de 66,5%, a un margen de operación de 2,58% en promedio. *Instituto Pacífico SA* trabaja para lograr mayor eficiencia en estos gastos y logra generar un incremento constante del nivel de ventas, la rentabilidad y las utilidades, lo cual muestra un sólido crecimiento económico de la revista como se puede ver en el anexo 4, en el cual se muestra el estado de resultados y ratios financieros de *Instituto Pacífico SAC* de los años 2011 al 2014. Por otro lado, *Instituto Pacífico SAC* presenta una buena salud financiera que incluye una adecuada liquidez como se aprecia en el anexo 5, en el que se analizan los principales ratios financieros de la empresa.

### **4. Matriz FODA**

Para el desarrollo del análisis FODA, se utiliza una matriz de doble entrada descrita en la tabla 16, que muestra la relación que existe entre las variables internas y externas cruzadas con las fortalezas, amenazas, oportunidades y amenazas correspondientes.

**Tabla 16. Matriz FODA**

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Relación de confianza con minoristas y línea de carrera valorada por la fuerza de ventas	1	No existe un área de <i>marketing</i>		
2	Baja rotación de personal	2	Falta de capacitación a jefes de sucursales		
3	Nivel de atención del 80% de consultas telefónicas	3	Falta de KPI de satisfacción al cliente en consultas telefónicas		
4	Se atiende todos los campos de información requeridos por los clientes	4	-		
5	Cadena de suministro consolidada	5	-		
6	-	6	Falta de espacio específico para atención de clientes		
7	Alto nivel de control en la distribución de los recursos internos	7	Falta de un plan de mantenimiento y renovación de equipos		

OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO		
1	Migración progresiva del papel a medios digitales (cuidado del ambiente y reducción de costos en la operación)	E1	Incorporar el uso de medios digitales en la relación con los minoristas, optimizando la cadena de valor con tecnología. (facturación digital, estado de cuenta, etc.(F1,F2,F5, O1,O2,O4)	E6	Uso de tecnología para implementación de programa de capacitación profesional interna, a través de plataforma <i>e-learning</i> , lo que evita despliegue nacional para capacitación D2,O1	
2	Tendencia a la automatización de procesos en la Sunat y Mintra, lo que genera un marco legal cambiante				E7	Creación de área de <i>Marketing</i> orientada a definición de tendencias y estrategias comerciales y producto D1,D6,O3,
3	Aumento de profesionales independientes (incluido contadores) incrementando el mercado potencial			E2		E8
4	Tendencia a una variación constante del marco legal tributario, contable y laboral					
5	Implementación de maquinaria de imprenta de última generación, lo que acelera la velocidad de producción e impacta positivamente en el tiempo de entrega de los productos a los clientes					
6	Carrera de Contabilidad es la segunda carrera más demandada del país (flujo incremental de potenciales clientes)					
7	Altas barreras de entrada y salida					
8	Carencia de innovación					

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Relación de confianza con minoristas y línea de carrera valorada por la fuerza de ventas	1	No existe un área de <i>marketing</i>
2	Baja rotación de personal	2	Falta de capacitación a jefes de sucursales
3	Nivel de atención del 80% de consultas telefónicas	3	Falta de KPI de satisfacción al cliente en consultas telefónicas
4	Se atiende todos los campos de información requeridos por los clientes	4	-
5	Cadena de suministro consolidada	5	-
6	-	6	Falta de espacio específico para atención de clientes
7	Alto nivel de control en la distribución de los recursos internos	7	Falta de un plan de mantenimiento y renovación de equipos

AMENAZAS		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
1	Mayor inestabilidad política, lo que genera reducción de índices de confianza empresarial, inversión y una racionalización de recursos, lo que incluye prescindir de las suscripciones	E3	Creación de capacitación especializada <i>online</i> , con cursos orientados al refuerzo, especialización y actualización, en alianza con partners educativos y tecnológicos F1,A2	E9	Generación de KPI adecuados para medición de impactos en bajas efectivas, bajas potenciales (D3,A1)
2	Disminución de la calidad educativa y egreso de profesionales (incluido contadores) sin habilidades requeridas por el mercado aumentando el subempleo, reduciendo el mercado potencial			E10	Segmentación de clientes ( <i>premium, medium, low</i> , y creación de programas de fidelización, lo que incluye el área de atención presencial y virtual (D1,D6,A1,A2)
3	Posibilidad de una subida del precio del papel, lo que impacta los costos de la revista	E4	Prever y renegociar contratos con proveedores que forman parte de la cadena de suministros, definiendo precios actuales, y pudiendo asegurar contratos mínimo a tres años F5,A3	E11	Generación de KPI adecuados en producción y proyección de crecimiento D3
4	Alto nivel de información sobre los productos y precios del mercado	E5	Evaluar incorporación de <i>software</i> sofisticado en cadena de valor F5,F4	E12	Apalancamiento del producto haciendo énfasis en la información que más valoran los clientes D1, A4
5	Ingreso de <i>software</i> sofisticado (Thompson Reuters) para proveer información a contadores				

Elaboración propia, 2015.

A partir del diagnóstico minucioso realizado en la matriz FODA, se desarrolla a continuación el análisis situacional.

## 5. Análisis situacional

Respecto al macroentorno se puede afirmar que existe un escenario favorable reflejado en oportunidades a través de un crecimiento del mercado objetivo por el incremento de profesionales independientes, entre ellos los contadores y una tendencia hacia la automatización de procesos en las superintendencias (Sunat, Mintra, etc.), sumado a una permanente evolución del marco legal tributario, contable y laboral, que, en conjunto, regulan áreas a cargo principalmente de los contadores. Esto implica un flujo constante e incremental de información especializada que el cliente requerirá entender, lo que generará una mayor necesidad y dependencia hacia la revista *Actualidad empresarial*. Sin embargo, no se debe perder de vista el impacto de la disminución de la calidad educativa en el subempleo, lo cual implica que contadores profesionales no ejerzan su labor y en otro aspecto, el efecto de la inestabilidad política en el flujo de inversiones ya que su contracción tiene como consecuencia una disminución directa de nuevas iniciativas empresariales y de la expansión de las empresas existentes quienes conforman una parte importante de nuestros clientes.

En cuanto al microentorno, el análisis lleva a considerar de manera importante la amenaza que existe de parte de Thompson Reuters (*Caballero Bustamante*) por la ventaja competitiva que poseerá en el largo plazo, debido al *software* de gestión de información especializada con el que cuenta, el cual es la principal herramienta usada por contadores en países desarrollados pero finalmente es hacia donde apunta el mercado local en el largo plazo.

Finalmente, de acuerdo con el análisis interno se concluye en que la falta de un departamento de *marketing*, limita la generación y gestión de información estratégica, por lo que se obtiene un mayor grado de subjetividad en la toma de decisiones de cara al cliente. Por otro lado, la falta de un área de atención al cliente con KPI de satisfacción claramente definidos, restringe la mejora de esta variable tan importante para la fidelización y/o retención de clientes.

### **Capítulo III. Investigación de mercado**

A continuación, se presenta el resultado de la investigación exploratoria y concluyente a partir de las entrevistas en profundidad y encuestas realizadas.

#### **1. Investigación exploratoria**

La investigación exploratoria fue desarrollada a través de entrevistas en profundidad a expertos del sector en la actividad de revistas de suscripción contable. La relación de expertos entrevistados se encuentra disponible el anexo 6.

##### **1.1 Objetivos generales de la investigación exploratoria**

- Conocer la importancia de las revistas de suscripción contable en el desarrollo de la gestión contable
- Determinar el impacto o influencia del macro ambiente en la gestión contable
- Identificar la situación del microambiente de las revistas de suscripción contable

##### **1.2 Objetivos específicos de la investigación exploratoria**

- Determinar la contribución y nivel de dependencia de las revistas de suscripción contable en la gestión del contador
- Conocer la evolución del sector
- Determinar la tendencia del mercado
- Conocer la influencia del entorno político, económico, tecnológico y legal en el mercado de revistas de suscripción contable
- Determinar el poder de negociación de los proveedores y clientes de las revistas de suscripción contable
- Conocer el nivel de rivalidad entre competidores existentes y la amenaza de nuevos competidores

##### **1.3 Metodología de la investigación exploratoria**

La selección de expertos en el sector para las entrevistas a profundidad se realizó a través de la ejecución de la guía de pautas la cual se encuentra disponible en el anexo 7.

## **1.4 Resultados de la investigación exploratoria**

En el anexo 8, se muestran las conclusiones de las entrevistas en profundidad realizadas a expertos del sector.

## **2. Investigación concluyente**

El estudio cuantitativo se desarrolló a través de la aplicación de una encuesta, mostrada en el anexo 9, y tiene como objetivo el levantamiento de información para el desarrollo del plan de *marketing*, con lo cual se planea mejorar el posicionamiento de la marca e incrementar las ventas de la revista *Actualidad empresarial* en el periodo de suscripción 2015–2016.

### **2.1 Objetivos específicos de la investigación concluyente**

- Determinar el posicionamiento de la revista *Actualidad empresarial* y de la competencia
- Segmentar el mercado de las revistas de suscripción contable
- Establecer cuál el nivel de valoración de los clientes sobre los atributos de las revistas
- Determinar el nivel de desempeño de las revistas de suscripción
- Determinar el comportamiento de consumo de los clientes
- Identificar necesidades profesionales no atendidas de los clientes
- Estimar la demanda de la revista *Actualidad empresarial*

### **2.2 Metodología**

La metodología aplicada en la investigación cuantitativa se describe a continuación:

#### **2.2.1 Población**

La población para la revista de suscripción contable *Actualidad empresarial* está conformada por los contadores estudiantes o egresados de carreras universitarias o técnicas que ejercen su profesión.



### 2.2.2 Muestra

El procedimiento de muestreo utilizado es un muestreo aleatorio estratificado. Para ello, se determinó en primer lugar la participación de mercado de las revistas de suscripción contable descrito en la tabla 17. Considerando que la revista *Actualidad empresarial* posee el 45% del mercado, se consideró representativa del mercado total. Se procedió a realizar una encuesta vía *online* entre sus suscriptores para determinar la composición de los mismos (estudiantes, egresados, etc.). Se obtuvo como resultado que el 64% eran contadores públicos colegiados, el 14% bachilleres en contabilidad, 10% estudiantes universitarios de contabilidad, 8% contadores públicos y 4% estudiantes o técnicos en contabilidad, resultados mostrados en el anexo 10. A partir de este hallazgo, se decide realizar el muestreo en mención estratificando la muestra a partir de dichos porcentajes.

**Tabla 17. Participación de mercado de las revistas de suscripción contable periodo 2013-2014**

Revista de suscripción	%	Unidades
<i>Actualidad empresarial</i>	43%	11.686
<i>Contadores y empresas</i>	27%	7.450
<i>Caballero Bustamante</i>	20%	5.500
<i>Asesor empresarial</i>	9%	2.500
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>27.136</b>

Fuente: Tiraje de cada revistas de suscripción contable publicado en mayo del 2014.

### 2.2.3 Cálculo del tamaño de muestra

La muestra se calculó mediante la proporción para poblaciones infinitas considerando que no se tiene conocimiento del tamaño de la población.

$$n = \frac{Z^2 * p *(1- p)}{e^2}$$
$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 *(1-0.5)}{0.05^2} = 385$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

z = Unidades de desviación estándar

p = Proporción de la población

e = Error

#### 2.2.4 Resultados y conclusiones de la investigación concluyente

A continuación, se describen y analizan los principales hallazgos a partir de la ejecución de la encuesta:

- Según la actividad en la que la población desempeña su profesión, se observa que un 46% trabaja de manera independiente, un 21% trabaja en estudios contables, un 28% trabaja en el área de contabilidad de una empresa, 1% trabaja en una sociedad de auditoría y el 4% en el Poder Judicial, entidades del estado, entre otros. Cada uno de estos grupos posee necesidades particulares de información no atendidas por las suscripciones actuales, por lo que serán una importante fuente para el desarrollo de las estrategias de segmentación.
- El *top of mind* en la categoría de revistas de suscripción contable es *Caballero Bustamante* con el 43%, seguida de *Actualidad empresarial* con el 17,4% y un empate en el tercer lugar entre *Contadores y empresas* y *Asesor empresarial*, ambos con el 15,8%. En base a estos resultados, se concluye en qué *Actualidad empresarial* debe replantear su estrategia de posicionamiento considerando que lidera la participación de mercado en el sector.
- Del total de la población, el 24% tiene acceso porque está afiliada personalmente, el 36% tiene acceso a través de su centro de trabajo, el 9% mediante compañeros de trabajo afiliados y el 31% no utiliza una revista de suscripción contable. Se concluye que este último grupo se presenta como un mercado potencial, considerando que la mitad de ellos indican no usar las revistas de suscripción por falta de dinero o por la creencia, que en Internet encuentran la misma calidad de información. El 97% de la población que pasó por un proceso de afiliación a una revista de suscripción considera que fue fácil acceder al producto y contratarlo por lo que se concluye que existe una alta penetración de mercado.
- La población que se afilió personalmente a una revista de suscripción contable lo hizo en un 31% de los casos a través de solicitud telefónica, un 33% recibió la visita de un vendedor sin que lo solicitara, un 19% recibió la visita de un vendedor por recomendación de un amigo y un 18% lo solicitó por Internet. Por esto, se concluye que existe la oportunidad de reducción de costos en *call center*, a partir de incentivar las afiliaciones vía Internet.
- Los tres atributos más valorados de una revista de suscripción contable son los siguientes: el análisis práctico de la información tributaria, laboral y contable; seminarios y talleres presenciales con profesionales de primer nivel; y, finalmente, la asesoría telefónica sin demoras y con una correcta orientación. Por otro lado, el principal problema de servicio que los suscriptores tienen es la demora en el ingreso de sus llamadas a la central de

consultas telefónicas. Por lo anterior, se concluye en que estos atributos serán los pilares de las estrategias de captación y fidelización de clientes. La población que se afilió personalmente a una revista de suscripción contable se muestra muy de acuerdo, de acuerdo o indiferente con el precio de su revista de suscripción en un 96% de los casos, por lo que se concluye que esta variable de decisión no es importante.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

En el presente capítulo, se establecen los objetivos y las diversas estrategias del presente plan de *marketing*, el cual se detalla a continuación:

### 1. Definición de los objetivos de *marketing*

La tabla 18 muestra los objetivos establecidos para el presente plan que son los siguientes:

- Incrementar la satisfacción del cliente de 74% a 88% en los próximos 3 años
- Incrementar las ventas en un 37% en los próximos 3 años
- Incrementar el nivel de recordación de la marca de 19% a 30% en los próximos 3 años
- Incrementar el nivel de *market share* de 43% a 50% en los próximos 3 años

**Tabla 18. Objetivos de *marketing***

Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
Fidelización	Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos total clientes	78%	84%	88%
Ventas	Aumento de las ventas	Crecimiento anual	10%	11%	12%
Posicionamiento	Marca reconocida	Nivel de recordación	23%	27%	30%
<i>Market share</i>	Incremento de <i>market share</i>	Nivel de <i>market share</i>	45%	47%	50%

Elaboración propia, 2015.

### 2. Estrategia genérica y de crecimiento

Tomando como base teórica las estrategias genéricas de Porter (1982), para el presente plan se propone la estrategia genérica de diferenciación, justificada en que la investigación de mercado ha demostrado que los segmentos identificados y que se describirán posteriormente, tienen distintas necesidades y potencial de crecimiento en ventas. Se plantea así el desarrollo de una extensión de línea en la revista *Actualidad empresarial* específicamente para atender las necesidades insatisfechas del segmento a elegir (*target*), con lo cual se espera superar el desempeño frente a la competencia. Actualmente, el mercado se atiende con una oferta estándar indiferenciada para todos los segmentos.

Respecto a la estrategia de crecimiento, basada en la matriz de Ansoff (1957), se decidió que la estrategia a implementar será la de desarrollo de productos, para lograr atender las necesidades particulares del *target* que han sido cubiertas parcialmente por la oferta actual.

### **3. Estrategia de segmentación de mercado**

Se parte definiendo el mercado de la revista *Actualidad empresarial* como los contadores estudiantes o egresados de carreras universitarias o técnicas que se encuentran ejerciendo su profesión. Este mercado posee necesidades de información profesional (contable, laboral, tributaria, etc.) para el cumplimiento eficiente y eficaz de su labor, por lo que se hace necesario y prioritario el uso de servicios especializados de información, en el que las revistas de suscripción contable son su principal fuente de acceso.

Kotler (2013) indica que es posible segmentar mercados empresariales utilizando algunas de las variables empleadas en los mercados de consumo como la segmentación geográfica, pero adiciona algunas variables a considerar, estas son variables demográficas, operativas, por enfoque de compra, por factores situacionales y finalmente por características personales. Luego del análisis correspondiente, se ha determinado el uso de variables demográficas y operativas para la identificación de los segmentos de la revista *Actualidad empresarial*, las cuales se describen a continuación:

#### **3.1 Variables demográficas**

- Sector: público o privado
- Educación: estudiantes o egresados, técnicos o profesionales.
- Actividad laboral: contadores independientes, contadores que trabajan en el área de contabilidad de una empresa y contadores que trabajan en un estudio contable

#### **3.2 Variables operativas**

- Tecnología: Los clientes se diferencian por el nivel de tecnología que utilizan para satisfacer sus necesidades de información, dentro de las opciones que les brinda una suscripción. Así existen clientes básicos cuyo principal medio de consulta son los productos impresos que contiene la suscripción; clientes intermedios que utilizan además de lo anterior, medios de consulta telefónica y/o web; y los clientes digitales que utilizan además de medios antes mencionados, servicios digitales, aplicaciones, compras vía *e-commerce*, *software*, entre otros.

- Estatus de usuario: Los clientes se clasificarán según el periodo de suscripción acumulado, describimos a continuación:
  - Incondicionales: clientes que permanecen suscritos consecutivamente de cinco años a más
  - Frecuentes: clientes que permanecen suscritos consecutivamente entre tres a cuatro años
  - De corto plazo: clientes que permanecen suscritos dos años
  - Golondrinos: clientes que permanecen suscritos solo un año
  - No suscriptores: clientes que no están suscritos
  
- Capacidad de pago: según esta variable los clientes se diferenciarán en lo siguiente:
  - Bajo *ticket*: cliente suscriptor
  - *Ticket* promedio: cliente suscriptor que consume un seminario o consultoría al año
  - Alto *ticket*: cliente suscriptor que consume de dos a tres seminarios o consultorías al año
  - Alto valor: cliente suscriptor que consume de cuatros a más seminarios o consultorías al año

#### **4. Estrategia de posicionamiento**

Según Kotler y Lane (2012: 275), «[n]inguna empresa podrá triunfar, si sus productos y sus ofertas se asemejan al resto de los productos y ofertas del mercado». La estrategia de posicionamiento según estos autores apunta a definir acciones específicas para lograr un mejor lugar en la mente de los consumidores versus el lugar que ocupan en la actualidad. Se debe definir claramente la propuesta de valor dirigida hacia los consumidores meta, identificando los beneficios clave, *pricing*, entre otros. Además, se debe examinar las propuestas de valor de la competencia directa e indirecta, es decir, no solo a las demás revistas especializadas para contadores, sino también, a los que brindan información online por ejemplo. Este análisis debe ser desde dos frentes, visión industria y visión de mercado, logrando tener un panorama integral.

##### **4.1 Mantra de marca**

Según Kotler y Lane (2012: 284), “[u]n mantra de marca es una articulación de las características más definitorias de la marca y está estrechamente relacionado con otros conceptos, como la esencia de la marca, y la promesa central de la marca”. Adicionalmente, debe cumplir tres aspectos:

- Comunicar: definir categoría de negocio en la que interviene la marca
- Simplificar: ser corto y preciso
- Inspirar: aplicar empatía con los usuarios y con los empleados

Asimismo, el mantra establecido para la marca *Actualidad empresarial* es «Información contable de alta calidad siempre disponible y a tiempo».

#### **4.2 Puntos de paridad y diferencia**

Según Kotler y Lane (2012), para que una oferta logre un punto de paridad en un atributo o beneficio, un grupo de consumidores debe creer que la marca es «lo bastante buena». En ese sentido, el estudio de mercado arrojó una calificación sobresaliente en todas las revistas competidoras de la categoría, mostrado en el anexo 11. Los consumidores valoran positivamente el análisis práctico de la información, los seminarios y talleres presenciales, la asesoría telefónica y web sin demoras y el acceso a software contable, por lo que son considerados puntos de paridad resaltantes.

Respecto a los puntos de diferencia, los autores en mención indican que «son atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que evalúan positivamente y que creen imposible encontrar en la misma magnitud en una marca competidora» (Kotler y Lane 2012: 280). La investigación concluyente arrojó que no existen puntos de diferencia en ninguna de las revistas competidoras. A partir de estos hallazgos, se orientan tres acciones estratégicas:

- Primera: identificar los atributos más valorados por el *target*
- Segunda: definir los atributos a mejorar en la revista *Actualidad empresarial*
- Tercera: una vez mejorados, comunicarlas al *target*

Estas acciones apuntan además a aumentar la recordación y posicionamiento (*top of mind*).

#### **5. Estrategia de *targeting***

Kotler (2013) señala como *targeting* a la acción o actividad que llevará a definir cuál es el mercado al cual vamos a dirigir primordialmente nuestros esfuerzos. Esto no significa que no se

tendrá alcance sobre otros grupos o que nuestra comunicación pueda limitarse únicamente a personas tipificada como tal.

A continuación, se define el target sobre el cual se desarrollará las estrategias y tácticas del plan de *marketing*:

- Sector: privado
- Educación: estudiantes o egresados, técnicos o profesionales
- Actividad laboral: contadores que trabajan en el área de contabilidad de una empresa
- Tecnología: digitales
- Estatus de usuario: incondicionales y frecuentes
- Capacidades del cliente: de alto ticket y de *tickets* de alto valor

## **6. Estrategia competitiva**

*Actualidad empresarial* es actualmente el líder del mercado por lo que la estrategia competitiva propuesta es justamente la de liderazgo. De acuerdo con Porter (2009), desarrollar esta estrategia constará de mejorar o mantener a la revista en su posición actual, consecuentes con las estrategias anteriores y en base a la teoría de esta estrategia se buscará incrementar la demanda desarrollando para el *target*, nuevos productos que cubran necesidades desatendidas por la oferta actual. La cuota de mercado se protegerá a través de una investigación constante y la innovación de productos y servicios, por lo que se logrará adelantarse a posibles cambios en la valoración de los atributos, por parte del *target*.

## **7. Estrategia de marca**

Como estrategia de marca se eligió lo que Kotler (2013) define como estrategia de extensión de línea, la cual consiste en el desarrollo de nuevos productos y adaptación de los ya existentes, manteniendo la marca y categoría para atender necesidades insatisfechas del *target*.

Los resultados de la investigación de mercado respecto a los contadores que trabajan en empresas indican que valoran, principalmente, el análisis práctico de la información, los seminarios y talleres presenciales, y la asesoría telefónica sin demoras. A partir de estos hallazgos, la marca concentrará sus esfuerzos en la maximización de la calidad de dichos atributos en los productos ya existentes y a través del desarrollo de nuevos productos.



## 8. Estrategia de clientes

Según Brown (2009), para poder establecer una adecuada estrategia de clientes, se debe tener claro conocimiento de la lealtad y rentabilidad del cliente, con la finalidad de reforzar la lealtad y el periodo de vida de clientes. Este autor indica que en la relación con el cliente existen cuatro situaciones básicas:

- El cliente es leal y redituable
- El cliente es leal pero no redituable
- El cliente es redituable pero no leal
- El cliente no es leal ni redituable

Brown (2009) plantea una matriz de cuatro cuadrantes mostrados en la gráfico 3. Cuando un cliente es nuevo, se halla en el cuadrante inferior izquierdo, pues es sensible al precio y está sujeto a la influencia de publicidad y promociones, pero conforme la relación se desarrolla se desplaza hacia una mayor lealtad y la creación de valor, cuando lograr fidelizar al cliente así como su dependencia, se ubicaría en el cuadrante superior izquierdo.

**Gráfico 3. Matriz de lealtad - rentabilidad del cliente**

		- Grado de rentabilidad +	
		-	+
- Grado de lealtad +	-	La relación (fidelización de clientes)	El matrimonio (CRM estratégico)
	+	El cortejo (adquisición de clientes)	La relación (retención de clientes)

Fuente: Brown, 2001.

El grado de lealtad y rentabilidad de los clientes del *target* de la revista *Actualidad empresarial* se definen a continuación:

- Grado de lealtad:
  - Incondicionales: clientes que permanecen suscritos consecutivamente de cinco años a más
  - Frecuentes: Clientes que permanecen suscritos consecutivamente entre tres a cuatro años
  - De corto plazo: clientes que permanecen suscritos dos años.

- Golondrinos: clientes que permanecen suscritos solo un año.
- No suscriptores: clientes que no están suscritos.
- Grado de rentabilidad:
  - Rentabilidad nula: no suscriptores
  - Rentabilidad base: suscriptor de la revista.
  - Rentabilidad media: suscriptor que consume un seminario o consultoría al año
  - Rentabilidad alta: suscriptor que consume de dos a tres seminarios o consultorías al año
  - Rentabilidad superior: suscriptor que consume cuatro a más seminarios o consultorías al año

Una vez comprendidos los cuadrantes, se definen las estrategias de captación, fidelización, desarrollo y blindaje para cada uno de ellos:

- Captación: Dirigida a clientes no suscriptores. Se implementarán estrategias de comunicación concentradas en destacar la posición de liderazgo de *Actualidad empresarial*, resultado de su capacidad para responder con una oferta desarrollada a la medida de sus necesidades particulares (*target*), más allá de la oferta estándar que existe en el mercado, buscando en el corto plazo el desplazamiento de estos clientes a un cuadrante de mayor rentabilidad y lealtad.
- Fidelización: Dirigida a clientes incondicionales y frecuentes de rentabilidad base y media. La estrategia consistirá en la entrega de un cupón con el 50% de descuento para un seminario o consultoría personalizada, por lo que se logrará de esta manera generar en el cliente la percepción de un beneficio exclusivo como consecuencia de su fidelidad a la marca y por otra parte estaremos incentivándolo al consumo de otros servicios que permitan elevar su categoría de rentabilidad.
- Retención y/o desarrollo: Dirigida a clientes de corto plazo y golondrinos de rentabilidad alta y superior. La estrategia consistirá en brindarles una línea telefónica independiente para consultas de este tipo y la priorización de respuesta para sus consultas web, optimizando la eficiencia del servicio, con lo cual se buscara incrementar su fidelidad a la marca.
- Blindaje: Dirigida a clientes de frecuentes e incondicionales de rentabilidad alta y superior. Se propone la invitación a un taller gratuito al año, la elección de un *pioner* gratuito de reemplazo y el acceso a una línea telefónica independiente para consultas de este tipo y la priorización de respuesta para sus consultas web, manteniendo con ellos una relación comercial de largo plazo.

## Capítulo V. Tácticas de *marketing*

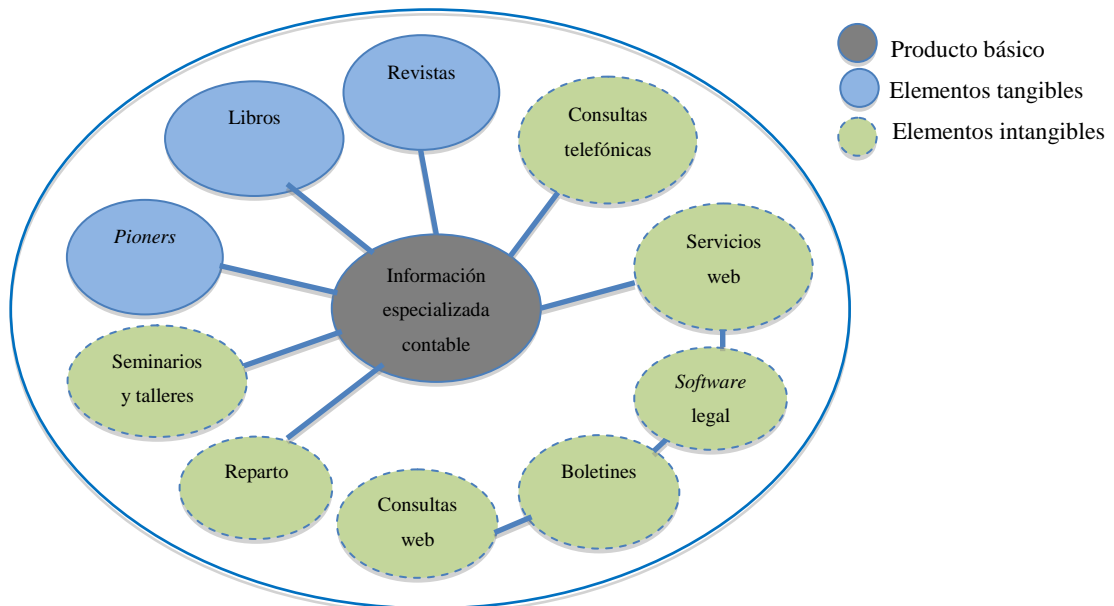
Las tácticas desarrolladas tienen por finalidad materializar las estrategias antes descritas para el logro de los objetivos del presente plan de *marketing*.

### 1. Estrategia de producto

Según Lovelock y Wirtz (2009), un producto de servicios se compone de todos los elementos de su prestación, tanto tangibles como intangibles, pero que crean valor para el cliente. En consecuencia, cuando el cliente compra un artículo manufacturado; por ejemplo, un automóvil o un marcapasos para el corazón, una porción importante del precio que paga son por el valor que añaden los elementos de servicio como el trabajo experto (mecánico, cirujano, etc.) y uso de equipos especializados (taller, sala de operaciones, etc.).

Se identifican, a continuación en el gráfico 4, los elementos tangibles e intangibles del producto de servicios revista *Actualidad empresarial*.

**Gráfico 4. Modelo molecular de Shostack**

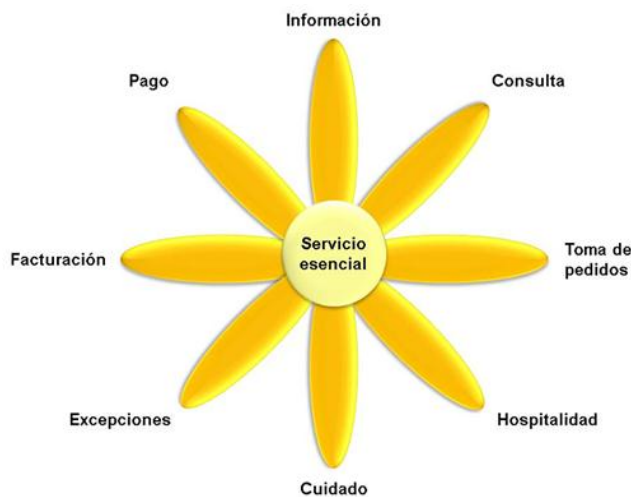


Elaboración propia, 2015.

## 1.1 La flor de servicio

Los autores explican a través del concepto «la flor del servicio», el papel que cumplen los servicios complementarios. Así, existen los *servicios complementarios de facilitación*, requeridos para la prestación del servicio y los *servicios complementarios de mejora* que añaden valor para los clientes. Cada tipo de servicio incluye a su vez una serie de clasificaciones. Los servicios de facilitación incluyen la información, toma de pedidos, facturación y pago, y los servicios de mejora incluyen las consultas, hospitalidad, cuidado y excepciones. El gráfico 5 ilustra el concepto en cuestión.

**Gráfico 5. La flor del servicio**



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.

A continuación, se analizan los servicios complementarios de la revista *Actualidad empresarial*.

### 1.1.1 Servicios complementarios de facilitación

- **Información:** La información detallada sobre los componentes del producto revista de suscripción contable *Actualidad empresarial* se encuentra descrita en el *brochure* físico y virtual, utilizado como ayuda-venta por los asesores comerciales y como principal medio de publicidad de la marca. Adicionalmente, en el contrato de suscripción, se detallan las condiciones específicas del servicio. Respecto al estado de cuenta de las suscripciones financiadas con crédito directo por Instituto Pacífico SAC, los clientes reciben o consultan la información al respecto desde el departamento de créditos y cobranzas vía telefónica, correo electrónico o de manera presencial. Finalmente, las consultas sobre el estado del

reparto de los componentes físicos de la suscripción son atendidas por el departamento de distribución y reparto.

- Toma de pedidos: Los representantes de ventas toman el pedido de una suscripción a través del contrato de suscripción e ingresan dicha información al sistema de la empresa.
- Facturación: El representante de ventas solicita la facturación de la suscripción al área de secretaría de ventas y entrega el documento al cliente.
- Pago: De acuerdo con el tipo de pago elegido por el cliente (crédito o contado), el representante de ventas cobra al cliente el monto pactado (cuota inicial o el íntegro del precio de suscripción) y reporta el dinero o abono en cuenta a caja.

### **1.1.2 Servicios complementarios de mejora**

Los servicios complementarios de mejora son los siguientes:

- Consultas: En esta categoría, se encuentran los principales servicios de mejora de la revista como son las asesorías telefónicas, asesorías escritas, seminarios, talleres, asesorías personalizadas y acceso al análisis de información especializada para contadores a través de diversos servicios web.
- Hospitalidad: Los seminarios, talleres y asesorías personalizadas cuentan con protocolos de atención y servicios de alimentación e instalaciones apropiadas según sea el caso.
- Cuidado: Las instalaciones en donde se desarrollan los servicios cuentan estacionamiento, guardarropa y personal de limpieza, necesarios para la comodidad y confort de los clientes.
- Excepciones: Los reclamos, dificultades y reembolsos solicitados por los clientes son direccionados a los departamentos correspondientes para su solución a partir de las cláusulas del contrato de suscripción.

La investigación concluyente se muestra en el anexo 12, como resultado, que los cinco atributos más valorados de las revistas de suscripción contable, por parte del *target*, están relacionados de manera absoluta con la parte intangible del producto. En cuanto a su relación con los servicios complementarios, se observa una relación mayoritaria con los servicios complementarios de mejora, específicamente del tipo: consultas. A continuación, se describen los atributos:

- Análisis práctico de la información tributaria, laboral y contable
- Seminarios y talleres presenciales con profesionales de primer nivel
- Asesoría telefónica sin demoras y con una correcta orientación

- Asesoría escrita vía web sin demoras y con una correcta orientación
- Acceso a software contable (por ejemplo, Visualcont, Contasis, etc.)

A partir de estos hallazgos, la estrategia de producto se debe basar en la mejora del desempeño de la revista en dichos atributos, lo que permite elevar el nivel de servicio percibido por los clientes de la revista *Actualidad empresarial*. A continuación, se detallan las tácticas a implementar:

- Análisis práctico de la información tributaria, laboral y contable
  - Contratar a los más destacados líderes de opinión del campo contable, tributario y laboral del medio nacional para integrar el *staff* de la revista AE
  - Destinar tres páginas del *brochure* de la revista AE a describir las hojas de vida y fotografías de los miembros del *staff*
  - Aumentar la cantidad casos prácticos en los artículos y publicaciones de la suscripción
  - Incluir el análisis práctico de normas en los boletines electrónicos remitidos a los clientes
- Seminarios y talleres presenciales con profesionales de primer nivel
  - Contratar a los especialistas de mayor credibilidad, del campo contable, tributario y laboral, para el dictado de seminarios y talleres.
  - Realizar encuestas en los seminarios para evaluar el desempeño de los expositores.
  - Invitar a clientes de la competencia a participar de los seminarios y talleres, brindándoles como incentivo los precios de clientes propios
- Asesoría telefónica sin demoras y con una correcta orientación
  - Implementar un sistema IVR para la calificación de la calidad de las asesorías telefónicas recibidas por parte de los asesores de la revista
  - Implementar un sistema de devolución de llamadas a los clientes cuyas llamadas no pudieron ingresar a la central telefónica por congestión en las comunicaciones
- Asesoría escrita vía web sin demoras y con una correcta orientación
  - Desarrollar una aplicación para celulares que permita realizar consultas escritas web desde el dispositivo y recibir notificaciones una vez respondida dicha consulta

- Incluir en la aplicación un banco de preguntas frecuentes, por áreas y motores de búsqueda
- Acceso a *software* contable (por ejemplo, Visualcont, Contasis, etc.)
  - Convenios con desarrolladores de *software* contable, que otorguen a la revista, descuentos de precio los cuales serían canalizados a sus clientes
  - Convenios con sociedades de auditoría que permitan brinden un valor añadido respecto a su oferta estándar

## 2. Estrategia de precios

Según Lovelock y Wirtz (2009), un buen modelo de negocio responde las viejas preguntas de Peter Druker: ¿quién es el cliente?, ¿y cuál es el valor del cliente?. También, responde las preguntas fundamentales que todo gerente debe plantear: ¿cómo producimos dinero en este negocio? ¿cuál es la lógica económica subyacente que explica la forma en que podemos entregar valor a los clientes a un costo apropiado? y es, sobre la base de estos cuestionamientos, donde definimos la estrategia de precios, la cual se orienta a la fijación de precios basada en valor para el segmento meta al que la revista se dirige, contadores que trabajan para empresas, dejando de la lado, la estrategia de precios basada en la competencia.

La revista *Actualidad empresarial* usará la estrategia de precio basada en entrega de valor, focalizándose en los aspectos que más valoran los contadores, según el estudio de mercado realizado. A continuación, se describen los aspectos más valorados en orden de prioridad:

- Análisis práctico de la información tributaria, laboral y contable
- Seminarios y talleres presenciales con profesionales de primer nivel
- Asesoría telefónica sin demoras y con una correcta orientación
- Asesoría escrita vía web sin demoras y con una correcta orientación
- Acceso a *software* contable (por ejemplo, Visualcont, Contasis, etc.)

Cada uno de estos aspectos será utilizados en la estrategia de producto, lo que permitirá fijar una clara diferenciación, y la fijación de precios para este segmento, será sostenible e incremental como se detalla en la tabla 19.

**Tabla 19. Estrategia de precios**

Tipo suscripción	Forma pago /precios	Campaña 2015	Campaña 2016	Campaña 2017	Campaña 2018
		(Ago.15 – Jul.16)	(Ago.15 – Jul.16)	(Ago.16 – Jul.17)	(Ago.17 – Jul.18)
Nueva	Contado	870	870	910	910
	Crédito	899	899	939	939
Renovación	Contado	800	830	840	840
	Crédito	840	860	880	880
<b>Precio ponderado</b>		<b>850</b>	<b>865</b>	<b>890</b>	<b>890</b>

Elaboración propia, 2015.

### 3. Estrategia de plaza

Según Lovelock y Wirtz (2009), ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿cómo? son las respuestas a las tres preguntas que conforman la base de la estrategia. La experiencia del servicio depende tanto del desempeño del servicio como las características de la entrega.

La pregunta ¿dónde? se relaciona, desde luego, con los lugares en los cuales el cliente puede obtener el producto básico, uno o más servicios complementarios o paquete completo. La pregunta ¿cuándo? conlleva decisiones sobre la programación de la entrega del servicio, lo que implica horarios de atención, días de servicio, etc. La pregunta ¿cómo? se refiere a los canales y procedimientos de entrega de los elementos del servicio básico y complementario a los clientes. Los avances de la tecnología tienen un fuerte impacto en las alternativas disponibles.

La revista *Actualidad empresarial* responderá las tres preguntas clave para definir la estrategia de plaza, a continuación:

- ¿Dónde?: En el 90% de los casos, los clientes reciben la visita de un representante de ventas de la revista *Actualidad empresarial* en su centro laboral para recibir información del producto y concretar la compra del mismo. Para lograr esta cobertura de clientes, la revista cuenta con un equipo comercial propio de 152 representantes de ventas en 15 ciudades del país (sucursales) y fuerzas de venta de canales minoristas en el resto de las ciudades.
- Cobertura Lima: Sede principal y canales minoristas
- Cobertura de sucursales: Trujillo, Chiclayo, Piura, Tarapoto, Iquitos, Huaraz, Cajamarca, Huacho, Ica, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Huancayo y Puno
- Cobertura de canales minoristas: Resto de las ciudades del país.



- Por otra parte un 3% es una venta es receptiva, un 1% a través del *e-commerce* de la revista y 6% mediante la venta por teléfono. En los últimos dos casos, la venta final se concreta en el centro laboral del cliente a través de la visita del representante de ventas.
- ¿Cuándo?: La fuerza de venta directa e indirecta y la venta telefónica atiende a nivel nacional, de lunes a viernes en horario de oficina y el canal de venta *online* tiene disponibilidad las veinticuatro horas del día los siete días de la semana.
- ¿Cómo?: El producto básico (revista *Actualidad empresarial*) y los productos complementarios tangibles que componen la suscripción (libros, agendas, *pioners*, etc.) son enviados quincenalmente al domicilio de los clientes a nivel nacional a través de *courriers* independientes. Estos elaboran un reporte los productos entregados y no entregados. Los casos en los que no se logra la entrega son programados para la siguiente quincena.

Respecto a los principales productos complementarios intangibles se tienen los siguientes:

- Asesoría telefónica: Este servicio es brindado a través de un *call center* de asesores especializados que reciben las consultas de los clientes, identificados con su código de suscriptor. Las recepcionistas del *call center* direccionan las llamadas según el área de consulta.
- Asesoría escrita vía web: Los clientes ingresan a la página web de la revista, eligen el servicio de consultas electrónicas y el área, y redactan su consulta. El asesor especializado responde en un plazo no mayor a dos días hábiles. El cliente tiene la opción de hacer una repregunta la cual es respondida en el mismo plazo.
- Asesoría presencial e *in house*: Los clientes coordinan el tema, fecha y hora de la asesoría en las oficinas de la revista o en sus propias oficinas. Posterior a ello, se concreta la reunión y el asesor especializado en el tema de consulta brinda la asesoría correspondiente. Este servicio es pagado por hora e incluye descuentos para los clientes suscriptores.
- Seminarios y talleres: Los clientes pagan el costo del seminario, van al local establecido según la hora y fecha, y participan del seminario o taller. Al finalizar el evento, se les entrega un certificado de participación.

#### **4. Estrategia de promoción**

De acuerdo con lo planteado por Mayorga y Araujo (2013), la compañía debe elegir entre una estrategia *push*, la cual pone énfasis en la acción del intermediario, presionando o empujándolos a que vendan sus productos, difundan la marca y cedan espacios a productos de la compañía.

Esto se logra a través de incentivos como descuentos adicionales, productos gratuitos, concesiones, personal de impulso, publicidad; o una estrategia *pull*, la cual pone énfasis en el consumidor final buscando influir en él a través de una determinada publicidad (distribución gratuita de productos, cupones de descuento, publicidad directa, exposiciones, ferias comerciales, etc.) para jalarlo a que compre el producto.

La revista *Actualidad empresarial* desarrollará una estrategia *pull*, la cual se detalla a continuación a través de la mezcla promocional:

#### **4.1 Venta personal**

La revista cuenta con una fuerza de venta directa de 152 representantes de ventas en 15 ciudades del país a través de sucursales y fuerzas de venta de canales minoristas en el resto de las ciudades, que en conjunto realizan la prospección de clientes nuevos, la renovación de contratos de clientes cautivos y el seguimiento de la calidad de servicio recibido por sus clientes a lo largo del periodo de suscripción. La estrategia está centrada en un programa de capacitación de canales propios e indirectos descrito a continuación:

- **Convención anual:** Evento que reúne en la ciudad de Lima a la totalidad de representantes de ventas directos y minoristas a nivel nacional. Se desarrollan dos días de capacitación con profesionales destacados, sobre técnicas, gestión y administración de ventas. Para los jefes y gerentes de ventas, se les brinda adicionalmente capacitaciones de dirección de personas, liderazgo y gestión comercial.
- **Capacitaciones descentralizadas:** El gerente de ventas nacional desarrolla un programa de capacitación semanal para su fuerza de ventas de la ciudad de Lima. En el caso de las sucursales, el gerente visitará dos veces al año cada sucursal para realizar el seguimiento presencial del desempeño de la fuerza de ventas y desarrollar los programas de capacitación particularmente requeridos.

#### **4.2 Publicidad**

Los medios por los cuales la revista *Actualidad empresarial* se publicita son la propia revista, mediante la publicación de los productos, servicios y beneficios que contiene; y, por otra parte, con el envío de folletos con una descripción más amplia del producto y sus atributos. Estos medios de publicidad son ejecutados exclusivamente a clientes en el 100% de los casos y a

clientes prospectos, únicamente a través de la fuerza de ventas de manera presencial, generando en este último caso, un proceso de comunicación lento. La estrategia de publicidad para el presente plan de marketing incluirá además de lo anterior, el envío de publicidad a través de canales digitales (*mailing*, Facebook, Twitter, etc.). Los detalles de esta estrategia se describen en el capítulo de *marketing* directo. La estrategia de publicidad no considera otros medios como la televisión, radio, diarios o avisos en vía pública ya que el target es específico y no masivo.

### **4.3 Promoción de ventas**

A continuación, se detallan las estrategias de promoción de venta para la revista.

#### **4.3.1 Obsequios**

Los clientes que se suscriban a la revista, dentro de los primeros tres meses de campaña, recibirán gratuitamente dos libros exclusivos adicionales al paquete de suscripción en edición de lujo (tapa dura), sobre temas de suma importancia para la gestión contable.

#### **4.3.2 Descuentos**

Los suscriptores de la revista accederán a descuentos exclusivos en los siguientes servicios:

- Seminarios: 40% de descuento
- Talleres: 26% de descuento
- Asesorías personalizadas en oficinas de la revista: 24% de descuento
- Asesorías personalizadas *in house*: 38% de descuento

#### **4.3.3 Auspicios a eventos**

La revista auspiciará eventos en los que se congregue el *target* al cual se dirige. Los auspicios consistirán en publicidad del evento en la revista y página web, donación de libros, obsequio de accesorios promocionales (llaveros, lapiceros, etc.) y excepcionalmente apoyo económico. Los eventos considerados son los congresos, foros y conferencias organizados principalmente por colegios de contadores y universidades del país.

#### **4.4 Marketing directo**

Se creará el puesto de gestor de *marketing* directo y optimización para motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés), a través del cual se planea desarrollar estrategias de promoción sistemática de la revista a través de herramientas de Internet (*mailing*, Facebook, *e-commerce* y Twitter). Estará dirigida a clientes cautivos (base de datos propia) y clientes potenciales (compra de base de datos). Las acciones se detallan a continuación:

- Envío de publicidad de la suscripción
- Envío diario destacando de manera detallada los atributos de la suscripción
- Envío de promociones
- Envío de análisis de artículos coyunturales destacados, antes del envío de la revista física
- Sorteos de nuevos libros, participando a través de encuestas que permitan recopilar información estratégica para la revista
- Descuentos exclusivos para no suscriptores

Adicionalmente se ampliará de dos a diez el número de correos electrónicos que cada cliente suscriptor podrá registrar en su contrato para el uso de los servicios web

#### **4.5 Merchandising**

En este punto se planea desarrollar módulos de venta que serán ubicados en los colegios de contadores, en las escuelas de contabilidad de universidades y en los diversos eventos que congreguen al *target* de la revista.

#### **4.6 Página web**

A través de la creación del puesto de gestor de *marketing* directo y SEO, se planea posicionar la página web de la revista ([www.aempresarial.com](http://www.aempresarial.com)) dentro de los primeros resultados de Google, para las búsquedas de temas relacionados con información del campo contable y afines. Actualmente, el 95% de las visitas a la página son de clientes cautivos y solo el 5% de búsquedas por Internet.

## 5. Estrategia de personas

*Actualidad empresarial* considera, dentro de la calidad de sus servicios, la estructura organizacional, que permite movilizar a ciento cincuenta personas a nivel nacional.

El proceso de mejora de calidad en la organización se inicia desde la estrategia de captación y reclutamiento de todo el personal, a cargo del área de Recursos Humanos.

Según Lovelock y Wirtz (2009), desde la perspectiva de un cliente, el encuentro con el personal de servicio probablemente sea el aspecto más importante. Desde el punto de vista de las empresas, los niveles de servicio puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva. Además, la fuerza de la relación entre clientes y el empleado de contacto es determinante para la lealtad de los clientes. Es por esto, que se planea desarrollar para área de ventas un entrenamiento a la medida, a fin de lograr brindarles mayor cantidad de herramientas y una constante actualización de los componentes de diferenciación que propone *Actualidad empresarial*, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos comerciales asignados y a una asesoría muy valorada por los clientes meta. Asimismo, cada área recibirá un programa de capacitación anual, lo que incluye, al área de servicio directo (*call center*), que contempla cubrir las brechas de conocimiento con respecto al puesto asignado. La estructura de conocimientos y habilidades que requiere cada posición se define con cada gerente de área, recursos humanos y la gerencia general.

Las principales áreas de la empresa comprenden:

- Área Comercial
- Área de *Call Center* y asesoría
- Área Administrativa
- Área de Operaciones
- Área financiera
- Área de Control
- Recursos Humanos

## 6. Estrategia de procesos

Según Lovelock y Wirtz (2009), los procesos son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia, de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes.

*Actualidad empresarial* cuenta con diversos procesos para la gestión integral del negocio. Los procesos principales son los siguientes:

- Proceso de ventas
- Proceso de asesoría telefónica vía *call center*
- Proceso de capacitación de personal de ventas

Se plantea a continuación mejoras en los siguientes procesos:

- Plan de mejora en proceso de atención vía *call center*: Se implementará un sistema de devolución de llamadas telefónicas, las cuales en la actualidad tienen una tasa de atención del 80%, es decir, hay un 20% de llamadas que no se logran atender.
- Plan de mejora en proceso de capacitación: Se implementará el proceso de evaluación 360 grados para la fuerza de ventas y para el área de asesoría, a fin de diseñar el plan de capacitación y *feedback*. De este modo, se busca mejorar el desempeño comercial y de servicio de manera constante, incorporando las KPI. Cada uno de los procesos indicados contempla aspectos críticos para la adecuada comercialización, atención y continuidad del negocio sin inconvenientes.

## 7. Estrategia de evidencia física

Según Lovelock (2011), la evidencia física hace referencia a los objetos materiales que encuentran los clientes en el medio en el que se produce la entrega del servicio, así como las metáforas tangibles usadas en la comunicación del mismo, como carteles, símbolos y logotipos. La evidencia física más poderosa es la experimentada por los clientes que acuden al lugar de producción de los servicios y la de los empleados que trabajan en dicho medio físico.

Para poder establecer una correcta estrategia de evidencia física, hay que conocer las dos clases que existen: la primera clase es la evidencia periférica que se posee realmente como parte de la compra, pero que tiene poco o ningún valor independiente del servicio mismo, la evidencia

periférica aumenta el valor de la evidencia esencial sólo cuando el cliente le da valor a estos símbolos de servicio; el segundo tipo de evidencia es la esencial, que a diferencia de la evidencia periférica, no puede ser poseída por el cliente, puede ser tan importante en su influencia en la compra del servicio que se puede considerar como un elemento por derecho.

Actualmente, la venta de *Actualidad empresarial* se realiza en un 97% en las oficinas de los clientes y la atención al cliente, se realiza además telefónicamente. Sin embargo, se puede indicar que la evidencia esencial está compuesta por una sala de reuniones para las asesorías personalizadas y auditorios alquilados para el desarrollo de seminarios y talleres.

Con respecto a la evidencia periférica, el personal que mantiene contacto con los clientes, mantienen utilizan vestimenta formal.

## Capítulo VI. Implementación y control

En este capítulo, se evaluará la rentabilidad del proyecto y se determinará el presupuesto, la proyección de ventas, los escenarios, el ROI de *marketing*, el control y el plan de contingencia para poder sustentar todas las estrategias desarrolladas.

### 1. Presupuesto

El presente presupuesto ha sido elaborado considerando los objetivos de *marketing* y las estrategias propuestas, empezando por la inversión inicial realizada en el estudio de mercado, en el cual, en el 2017 y 2018, se tiene considerado realizar estudios de alcance nacional vista la relevancia de la información obtenida, los elementos que conforman este presupuesto de detallan en la tabla 20.

**Tabla 20. Presupuesto de *marketing***

Presupuesto de <i>marketing</i>	Nuevos soles		
	2016	2017	2018
Estudio de mercado	6.000	12.000	12.000
Nuevos especialistas para <i>staff</i> AE-2016	20.000	20.000	20.000
Asesor para elaboración de artículos para boletines diarios	51.780	56.958	62.136
Incremento de honorarios de especialistas de mayor categoría	23.400	23.400	23.400
Sistema IVR	30.000	30.000	30.000
Aplicación para celular	3.400	-	-
Capacitaciones descentralizadas a sucursales	20.160	20.160	20.160
Auspicios a eventos	3.000	3.000	3.000
<i>Marketing</i> directo	1.625	1.625	1.625
Plan de mejora en proceso de capacitación	3.900	3.900	3.900
<b>Total</b>	<b>163.265</b>	<b>171.043</b>	<b>176.221</b>

Elaboración propia, 2015.

### 2. Proyección de ventas

La proyección de ventas se ha calculado considerando como punto de partida el resultado del ejercicio 2015, además del crecimiento de ventas promedio de los últimos tres años de las suscripciones, seminarios y asesorías de *Actualidad empresarial* son de 7%, 5% y 4% respectivamente. Conforme a los objetivos de *marketing* de tener un crecimiento de 10%, 11% y 12% de los ingresos totales durante los próximos tres años, se determina también cual deberá ser el crecimiento que deberá tener cada categoría para logro de estos objetivos. Estos cálculos tienen como finalidad obtener el ingreso incremental que generaría la aplicación de las



estrategias propuestas reflejadas en el crecimiento de ventas esperado en los objetivos de *marketing*. Es así que el ingreso incremental es la diferencia entre las ventas que se obtendrían año a año con el crecimiento natural promedio propio del negocio menos las ventas que se esperan alcanzar según los objetivos de *marketing*. En la tabla 21, se muestra el cálculo.

**Tabla 21. Proyección de ventas**

Proyección de ventas	Nuevos soles						
	Año base	Camp. 2016	Camp. 2017	Camp. 2018	Crecimiento esperado (%)		
	Ago-14	Ago-15	Ago-16	Ago-17	Ago-15	Ago-16	Ago-17
	/Jul-15	/Jul-16	/Jul-17	/Jul-18	/Jul-16	/Jul-17	/Jul-18
<b>Ingresos sin acciones de marketing</b>							
Suscripciones	7.140.850	7.640.710	8.175.559	8.747.848	7,00%	7,00%	7,00%
Seminarios	321.173	337.231	354.093	371.797	5,00%	5,00%	5,00%
Asesorías	52.206	54.295	56.466	58.725	4,00%	4,00%	4,00%
<b>Total de ingresos</b>	<b>7.514.229</b>	<b>8.032.235</b>	<b>8.586.118</b>	<b>9.178.371</b>	<b>6,89%</b>	<b>6,90%</b>	<b>6,90%</b>
<b>Ingresos con acciones de marketing</b>							
Suscripciones	7.140.850	7.862.748	8.736.162	9.793.857	10,11%	11,11%	12,11%
Seminarios	321.173	347.031	378.373	416.254	8,05%	9,03%	10,01%
Asesorías	52.206	55.872	60.338	65.747	7,02%	7,99%	8,96%
<b>Total de ingresos</b>	<b>7.514.229</b>	<b>8.265.652</b>	<b>9.174.874</b>	<b>10.275.858</b>	<b>10,00%</b>	<b>11,00%</b>	<b>12,00%</b>
<b>Diferencial de ingresos generados</b>							
Suscripciones		222.039	560.603	1.046.009			
Seminarios		9.800	24.280	44.457			
Asesorías		1.578	3.872	7.022			
<b>Total de ingresos incrementales</b>		<b>233.417</b>	<b>588.755</b>	<b>1.097.488</b>			

Elaboración propia, 2015.

### 3. Marketing ROI

El ROI de *marketing* es el indicador con el que se mide el resultado de la inversión en las acciones de *marketing*. Este indicador demostrará si la aplicación de las estrategias de *marketing*, genera resultados positivos o negativos en el negocio. Para el cálculo de ROI, se considera el ingreso incremental bruto generado por la aplicación de la estrategias de *marketing* propuestas. En la tabla 22, se observa que el ROI de *marketing* es positivo a partir del segundo año, esto se debe a que los resultados de la aplicación de las estrategias se verán en mayor grado a partir del segundo año.

**Tabla 22. Marketing ROI**

Concepto	Nuevos soles		
	2016	2017	2018
Ingresos incrementales	233.417	588.755	1.097.488
Costo de ventas incrementales	73.118	184.427	343.787
Utilidad bruta incremental	160.299	404.328	753.700
Gastos de <i>marketing</i>	163.265	171.043	176.221
Total gastos	163.265	171.043	176.221
Utilidad neta	-2.966	233.285	577.479
<b>ROI de <i>marketing</i></b>	<b>-1,8%</b>	<b>136,4%</b>	<b>327,7%</b>

Elaboración propia, 2015.

#### 4. Simulación

A continuación, se visualizan de qué manera se verían afectados los resultados si nos encontramos en un escenario pesimista, conservador y optimista considerando que es una variable la que produce el cambio entre uno u otro escenario.

Se considera que la variable crítica que afectaría positiva o negativamente en los resultados esperados llevándonos a uno u otro escenario son el número de unidades vendidas, esto se debe a que esta variable impacta directamente en los ingresos. En el caso del escenario pesimista, se considera 20% menos de suscripciones vendidas en el escenario esperado el cual está alineado con los objetivos de *marketing*, y el escenario optimista es 20% mayor al escenario esperado como se puede ver en la tabla 23.

**Tabla 23. Simulación**

Simulación (nuevos soles)	Escenario esperado			Escenario pesimista (-20%)			Escenario optimista (+20%)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Ingresos	233.417	588.755	1.097.488	186.733	471.004	877.990	280.100	706.506	1.316.985
Costo de ventas	73.118	184.427	343.787	58.494	147.542	275.030	87.741	221.313	412.545
Utilidad bruta	160.299	404.328	753.700	128.239	323.462	602.960	192.359	485.194	904.440
Gastos de <i>marketing</i>	163.265	171.043	176.221	163.265	171.043	176.221	163.265	171.043	176.221
Total gastos	163.265	171.043	176.221	163.265	171.043	176.221	163.265	171.043	176.221
Utilidad neta	-2.966	233.285	577.479	-35.026	152.419	426.739	29.094	314.151	728.219
<b>ROI de <i>marketing</i></b>	<b>-1,8%</b>	<b>136,4%</b>	<b>327,7%</b>	<b>-21%</b>	<b>89%</b>	<b>242%</b>	<b>18%</b>	<b>184%</b>	<b>413%</b>

Elaboración propia, 2015.

En esta simulación, se observa que el ROI de *marketing* se presenta negativo en los primeros años tanto del escenario esperado como del pesimista donde aumenta alcanza un -23%, pero los

dos años siguientes el ROI es positivo por lo que se considera aun así que la aplicación de las estrategias es favorable.

## 5. Control

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de *marketing*, se debe tener claro las variables críticas, definir los indicadores y las fuentes de información que las alimentarán; asimismo, la frecuencia con la que se actualizarán estas fuentes, los controles que se hagan deben de ser oportunos de tal forma que podamos tomar acciones oportunamente ante una alerta de que los indicadores están por debajo o fuera de los límites críticos. En la tabla 24, se muestra cuales son los indicadores propuestos.

**Tabla 24. Control**

Variable de control	Indicador	Límite crítico			Frecuencia	Fuente
		2016	2017	2018		
Fidelización	Cientes satisfechos / total clientes	78%	84%	88%	Mensual	Encuestas de satisfacción de clientes
Ventas	Crecimiento anual	10%	11%	12%	Mensual/anual	Sistema de facturación/EEFF
Posicionamiento	Nivel de recordación	23%	27%	30%	Anual	Estudio de mercado
<i>Market share</i>	Nivel de <i>market share</i>	44%	47%	50%	Mensual	Estudio de tiraje de editoras

Elaboración propia, 2015.

## 6. Plan de contingencia

El plan de contingencia tiene como objetivo principal tener definidas las acciones a seguir para la continuidad del negocio, bajo circunstancias que pongan en riesgo los procesos críticos para operar, reaccionando de manera oportuna. Asimismo, apunta a minimizar riesgos que puedan afectar la imagen, rentabilidad y/o ingresos en la operación, sobre todo ante escenarios optimistas, en los que el incremento de soporte de la organización es relevante para la sostenibilidad del servicio y cumplimiento de tiempos y promesas de atención.

Cabe resaltar que la cadena de acciones de contingencia en procesos críticos de la operación es la siguiente:

- Atención telefónica permanente: saturación de llamadas → probabilidad alta → implementación de *software* grabador de llamadas para devolución → validación semanal de niveles de atención de llamadas (recibidas, perdidas, y devueltas)

- Mantener calidad óptima de contenidos de producto: disminución de la aceptación del material entregado → probabilidad media → actualización constante de contenidos → validación a través de encuestas periódicas
- Incremento de ventas mensuales: disminución de ventas → probabilidad media → inteligencia comercial y de *marketing* → niveles de venta quincenal
- Mantener margen de morosidad mínimo: incremento de morosos → probabilidad media → actualización de *scoring* → medición de morosidad mensual

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Con respecto a los objetivos generales y específicos de la investigación exploratoria, se concluye que las revistas de suscripción contable son consideradas importantes para el desarrollo de la gestión contable que realizan los contadores, según los resultados obtenidos en el estudio de mercado realizado. Asimismo, se logra demostrar que en el macroentorno existen oportunidades en los ámbitos revisados, legales, económicos, tecnológicos, a pesar de la amenaza en el ámbito político. Finalmente, se concluye, con respecto al microentorno, que se dan las condiciones en la industria y en mercado para lograr los objetivos de negocio que se proponen en la presente tesis, lo que evidencia un alto grado de atractividad del negocio, altas barreras de entrada, y un bajo poder de negociación de clientes y proveedores.
- Con respecto a los objetivos específicos de la investigación concluyente, se concluye que existe un fuerte nivel de dependencia hacia las revistas de suscripción por parte de los contadores, considerando que siete de cada diez contadores están suscritos a alguna revista. La evolución y tendencia del sector apuntan a la digitalización progresiva de la información.
- Se concluye que el logro de la mejora de satisfacción en el cliente de 74% a 90% en los próximos tres años ayudará a la fidelización de los clientes actuales y los nuevos, que, además, generará un impacto positivo en los resultados financieros de la compañía. Esto en función de lo manifestado por los contadores encuestados, quienes detallan lo que valoran en el rubro de suscripción de revistas especializadas.
- Se concluye que la adecuada segmentación y el foco en acciones estratégicas para el segmento meta de la presente tesis generará el incremento de ingresos año a año, lo que incluye la migración de clientes de la competencia, (*market share*) en función de la entrega de valor, elaborada con los resultados del estudio de mercado realizado, lo que permitirá el incremento de ventas en un 37% en los próximos tres años
- Se concluye que, *Actualidad empresarial* no tiene actualmente el mayor nivel de recordación de marca, a pesar de tener la mayor participación de mercado, por lo tanto y a partir de las evidencias encontradas en el estudio de mercado realizado, se plantean estrategias de marca para lograr el incremento de recordación en los próximos tres años, de 19% a 30%.
- Se concluye que la implementación de las estrategias desarrolladas son de bajo riesgo y alto retorno. Los ingresos incrementales esperados que generaría la aplicación de las estrategias propuestas, arrojan un *marketing ROI* negativo de -1.8%, únicamente en el primer año,

siendo que los demás resultan altamente rentables con un 136% y 327.7% para el segundo y tercer año respectivamente. Realizada la simulación en un escenario pesimista y optimista en los que las ventas varían 20% menos y 20% más, el *marketing* ROI resulta negativo solo en el primer año del escenario pesimista, para el escenario optimista se obtiene rentabilidad en los tres años.

## **2. Recomendaciones**

- Crear la gerencia de *marketing*, con autonomía y presupuesto para gestionar el desarrollo del negocio de manera sostenible
- Reforzar la difusión de la campaña de *marketing* propuesta a través de puntos de concentración del mercado meta, tales como revistas empresariales y diarios empresariales
- Ampliar el estudio de *marketing* a los otros segmentos definidos en la presente tesis
- Coordinar la creación de un plataforma de colaboración con el colegio de contadores del Perú, a fin de tener una participación activa con la casa indicada
- Realizar alianzas con universidades en Lima y provincias, a fin de difundir la marca desde la etapa de formación, a través de seminarios y/o talleres para los alumnos

## **Bibliografía**

Actualidad empresarial (2014) “Reducen la tasa del régimen de retenciones del Impuesto General a las Ventas, establecido por la Resolución de Superintendencia N° 037-2002/SUNAT”. En: *Portal de Actualidad Empresarial*. 31 de enero del 2014. Fecha de consulta: 14/05/2015 <[http://www.aempresarial.com/web/solicitud\\_nl.php?id=184540](http://www.aempresarial.com/web/solicitud_nl.php?id=184540)>.

Ansoff, H. Igor (1965). *Corporate Strategy: An analytics approach to business policy for growth and expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.

Chiesa, Cosimo (2009). *CRM: Las cinco pirámides del marketing relacional*. España: Deusto.

El Comercio (2013). “Mercado de comercio electrónico en el Perú moverá US\$800 millones este año”. Sección economía. En: *Diario El Comercio*. 24 de setiembre de 2013. Fecha de consulta: 11/05/2015. <[http://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-comercio-electronico-peru-movera-us800-millones-este-ano\\_1-noticia-1635357](http://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-comercio-electronico-peru-movera-us800-millones-este-ano_1-noticia-1635357)>

El Comercio (2014). “E-Commerce: un negocio en pleno crecimiento a nivel mundial”. Sección economía. En: *Diario El Comercio*. 09 de setiembre del 2015. Fecha de consulta: 10/05/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/mundo/commerce-negocio-pleno-crecimiento-nivel-mundial-noticia-1714928>>

El Comercio (2015). “Ahora es obligatorio emitir recibos por honorarios electrónicos”. Sección economía. En: *Diario El Comercio*. 05 de enero del 2015. Fecha de consulta: 09/05/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/ahora-obligatorio-emitir-recibos-honorarios-electronicos-noticia-1782779>>

El Comercio (2015). “Confianza empresarial sigue bajando pese a medidas del Gobierno”. Sección economía. En: *Diario El Comercio*. 15 de enero del 2015. Fecha de consulta: 05/05/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/confianza-empresarial-sigue-bajando-pese-medidas-gobierno-noticia-1784870>>

Gestión (2014). “El subempleo profesional sigue subiendo porque el sistema educativo universitario no avanza”. Sección economía. En: *Diario Gestión*. 23 de junio de 2014. Fecha de

consulta: 07/05/2015. <<http://gestion.pe/economia/gustavo-yamada-subempleo-profesional-sigue-subiendo-porque-sistema-educativo-universitario-no-avanza-2101007>>

Gestión (2014) “The Economist: ¿Qué explica el repunte del autoempleo en los países desarrollados?”. Sección economía. En: *Diario Gestión*. 17 de abril de 2014. Fecha de consulta: 11/05/2015. <<http://gestion.pe/opinion/the-economist-que-explica-repunte-autoempleo-paises-desarrollados-2094831>>

Gestión (2015). “Boleta virtual de pago del trabajador se aplicará desde marzo del 2015”. Sección economía. En: *Diario Gestión*. 18 de noviembre del 2014. Fecha de consulta: 09/05/2015. <<http://gestion.pe/economia/boleta-virtual-pago-trabajador-se-aplicara-desde-marzo-2015-2114199>>

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Education.

La República (2014). “Ley Universitaria: estos son los cambios más importantes del proyecto aprobado”. Sección política. En: *Diario La República*. 27 de junio de 2014. Fecha de consulta: 07/05/2015. <<http://www.larepublica.pe/26-06-2014/ley-universitaria-lo-que-debes-saber-sobre-la-nueva-ley>>

Lovelock, Christopher, Reynoso, Javier, D’Andrea, Guillermo, Huete, Luis María. y Wirtz, Jochen. (2011). *Marketing de Servicios*. 2ª ed. México D.F.: Pearson Educación.

Malhotra, Naresh (2008). *Investigación de mercados*. 5ª ed. México D.F.: Pearson Education.

Pro inversión (2014). “Ley que promueve la reactivación de la economía”. *Portal Pro Inversión*. 31 de diciembre del 2014. Fecha de consulta: 12/05/2014. <[http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/NL\\_CEJ\\_LEY\\_30296/Ley%2030296.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/NL_CEJ_LEY_30296/Ley%2030296.pdf)>

Porter, Michael (2005). *La estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 35ª ed. México: Continental.



Porter, Michael (2005). *La ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un desempeño superior*. 35ª ed. México: Continental.

Renovables Verdes (2011) “Los libros de papel reciclados”. *Portal Renovables Verdes*. 01 de junio de 2011. Fecha de consulta: 05/05/2015. <<http://www.renovablesverdes.com/los-libros-de-papel-reciclado/>>

Semana Económica (2014) “Tendencias para el mercado laboral 2014”. *Portal de Semana Económica*. 28 de enero del 2014. Fecha de consulta: 11/05/2015 <<http://semanaeconomica.com/gestionando-ersonas/2014/01/28/tendencias-para-el-mercado-laboral-2014/>>

Stanton, William (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14ª ed. México D.F.: McGraw – Hill Interamericana.





Superintendencia del Mercado de Valores (2014). “Modifica Las Normas sobre la presentación de estados financieros auditados por parte de sociedades o entidades a las que se refiere el Artículo 5º de la Ley N° 29720”. *Portal de Superintendencia del Mercado de Valores*. 17 de diciembre de 2104. Fecha de consulta: 12/05/2015. <<https://app.box.com/s/ijdgkeowgh0u91gb9vm8>>

Superintendencia del Mercado de Valores (2014). “Resolución SMV N° 011-2012-SMV/01”. *Portal de la Superintendencia del Mercado de Valores*. 27 de abril de 2014. Fecha de consulta: 12/05/2015. <<https://mvnet.smv.gob.pe/mvnetSup/inicio/docsmv/Resol%20SMV%20011-2012.pdf>>

Universidad del Pacífico (2014). “¿Una promesa incumplida? La calidad de la educación superior universitaria y el subempleo profesional en el Perú”. *Portal de la Universidad de Pacífico*. Fecha de consulta: 07/05/2015. <<http://www.up.edu.pe/ciup/discusionDetalle.aspx?idDet=3029> >

## **Anexos**

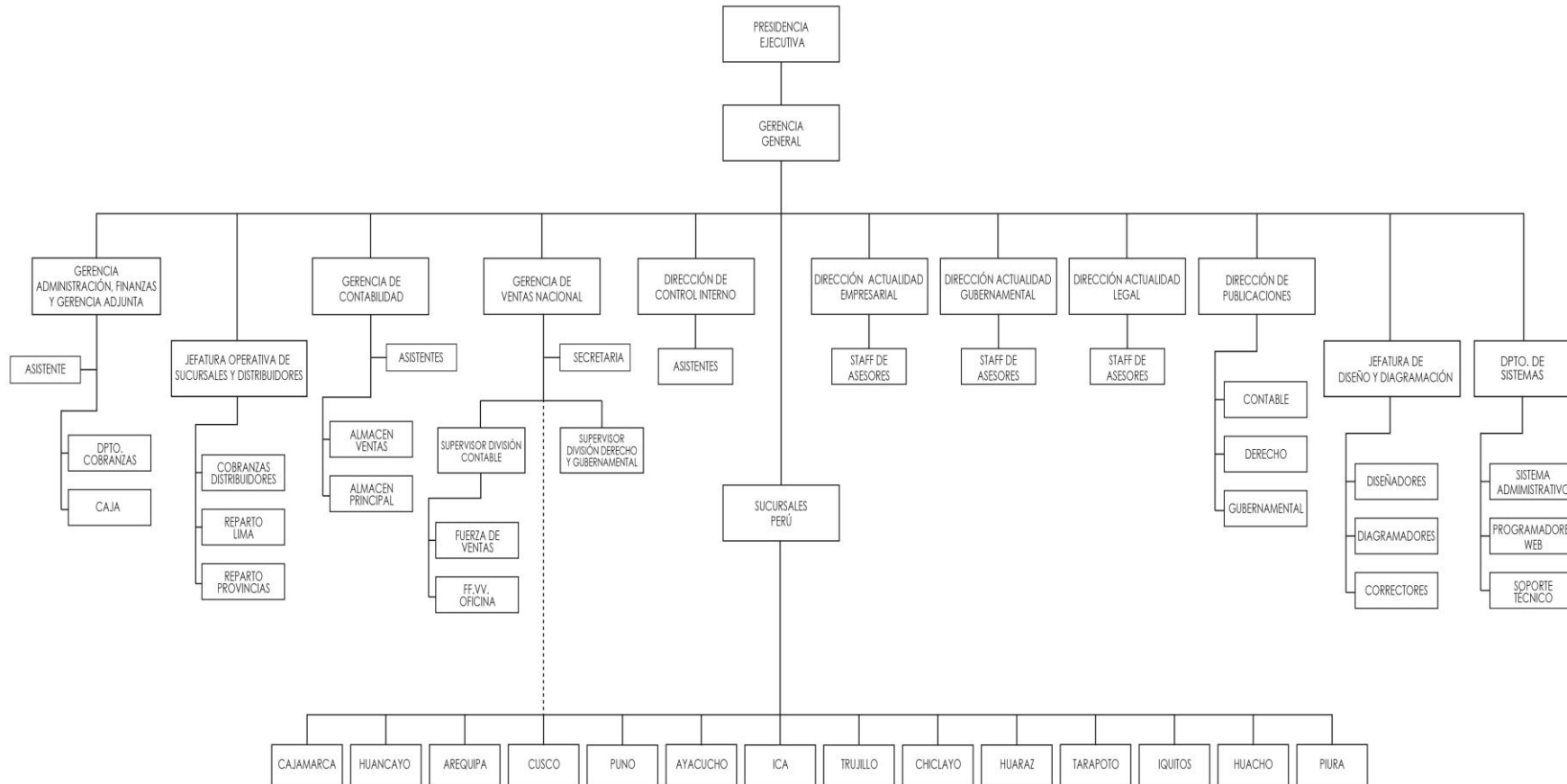
Anexo 1. Propuestas de valor de revistas de suscripción contable

Ítem				
<b>Revistas</b>	26 revistas al año	24 revistas al año	24 revistas al año	24 revistas al año
<b>Libros: Manuales prácticos</b>	Contabilidad de empresas constructoras e inmobiliarias	Fiscalización tributaria, enfoque contable, (tomo I)	Libros electrónicos vinculados a asuntos tributarios	Plan contable general empresarial
	Contabilidad para gerencia	Fiscalización tributaria, enfoque legal, (tomo II)	Manual tributario 2014	Aplicación práctica del plan contable general empresarial
	Diccionario de jurisprudencia tributaria	El gasto, el costo y el costo computable	No tiene	Fiscalización tributaria 2014
	Manual práctico de fiscalización tributaria	Tributación de personas naturales	No tiene	Impuesto a la renta 2013 - 2014
	Fiscalización Electrónica PLE / SLE-SOL	Los trámites y procedimientos tributarios en sus documentos	No tiene	Infracciones y sanciones tributarias
	Manual de los regímenes laborales especiales - Normativa y asesoría aplicada	Incidencia tributaria de los contratos civiles y comerciales	No tiene	Manual Laboral 2014
<b>Promoción</b>	NIA - Manual de normas internaciones de auditoría y control de la calidad (tomo I)	No tiene	No tiene	No tiene
	NIA - Manual de normas internaciones de auditoría y control de la calidad (tomo II)	No tiene	No tiene	No tiene
<b>Libros: soluciones aplicativas</b>	Presunciones tributarias frente a Sunat	Pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta	Principales gastos deducibles	NIC 12 - Impuesto a la renta
	Procedimiento contencioso tributario - casos prácticos	Aplicación de sanciones de comiso, internamiento, cierre y su régimen de gradualidad	¿Cómo se extingue la deuda tributaria?	NIC 38 - Intangibles
	Cómo afrontar una inspección laboral y principales consideraciones ante la implementación de la Sunafil	Modalidades de pago de deudas comerciales y fiscales - análisis trib-cont.	Tratamiento de las gratificaciones	NIC 40 - Inversión inmobiliaria
	Activos no corrientes disponibles para la venta - NIIF 5	Operaciones inmobiliarias -implicancias tributarias y contables	Nacimiento de la obligación tributaria del IGV	NIC 41 - Agricultura
	Revaluación de activos y deterioro del valor de activos - NIC 36 y 16	Vacaciones de los trabajadores - análisis laboral y tributario	Desarrollo práctico de la CTS	Impuesto a la venta de arroz pilado
	Sol. Aplic. Comercio exterior	El aporte obligatorio de los independientes y obligaciones de los agentes de retención.	Análisis y aplicación legal de los contratos asociativos	Tributación de los trabajadores
	Sol. Aplic. Derecho empresarial	"Edición especial según coyuntura"	No tiene	Contratos de trabajo, guía rápida para su elaboración
	<b>Pioners</b>	<i>Pioneer</i> Tributario Físico	<i>Pioneer</i> Tributario Físico (tomos I y II)	<i>Pioneer</i> Tributario Físico
<i>Pioneer</i> Laboral Físico		<i>Pioneer</i> Laboral Físico	No tiene	No tiene
<i>Pioneer</i> Contable Físico		No tiene	No tiene	No tiene
<i>Pioneer</i> Tributario - Versión Digital		No tiene	Compendio normativo - Tributario	<i>Pioneer</i> Tributario - Versión Digital
<i>Pioneer</i> Laboral - Versión Digital		No tiene	Compendio normativo - Laboral	<i>Pioneer</i> Laboral- Versión Digital
<i>Pioneer</i> Contable - Versión Digital		<i>Pioneer</i> Contable - Versión Digital	Compendio normativo - Contable	<i>Pioneer</i> Contable - Versión Digital
<b>Productos adicionales</b>	Agenda Diario Ejecutivo 2014	Agenda del Contador 2014	Agenda 2014	Agenda del asesor 2014
	Sinopsis Tributaria - Contable 2014	Calendario de pared Tributario - Contable 2014	Calendario Tributario 2014	Calendario Tributario - Contable 2014
	Sinopsis Laboral 2014	Calendario de pared Laboral 2014	Calendario vencimientos de obligaciones tributarios 2014	Calendario Laboral - comercial 2014
	Calendario de escritorio Trib. - Lab. 2014	Calendario de escritorio Trib. - Lab. 2014	Calendario de escritorio 2014	Calendario de escritorio 2014
	Ediciones Especiales	Ediciones especiales	Ediciones especiales	Ediciones especiales
	Kit de 02 blocks + lapicero	Portadocumentos	No tiene	No tiene
<b>Software</b>	<i>Software</i> : AE-SOFT Actualidad Legal: Tributario, Contable y Laboral, actualización diaria	<i>Software</i> Info Contable: Tributario, Contable y Laboral, actualización semanal	Thompson Reuters Check Point y Proview	No tiene
<b>Asesoría y consultoría</b>	Asesoría telefónica	Asesoría telefónica	Asesoría telefónica	Asesoría telefónica
	Asesoría escrita vía web	Asesoría escrita vía web	Asesoría escrita vía web	Asesoría escrita vía web
	Asesoría presencia y personalizada en nuestras oficinas	Asesoría presencia y personalizada en nuestras oficinas	No indica en el <i>brochure</i>	No indica en el <i>brochure</i>
	Asesoría presencia y personalizada <i>In House</i>	Asesoría presencia y personalizada <i>In House</i>	No indica en el <i>brochure</i>	No indica en el <i>brochure</i>
	Asesoría vía banco de preguntas y respuestas	No tiene	No tiene	No tiene
	Asesoría vía Radio Pacifico <i>online</i> y TV Pacifico <i>online</i>	No tiene	No tiene	No tiene
	<b>No tiene</b>	No tiene	Sunat - Operaciones en Línea	Sunat - Operaciones en Línea
	<b>No tiene</b>	No tiene	Consultoría Interactiva (Aulas Virtuales)	Consultoría Interactiva (Aulas Virtuales)
<b>Servicios online</b>	<b>294 revistas digitales A.E. (Sep-2001 a dic.2013.)</b>	244 revistas C.E. (Nov. 2004 a Dic-2013)	168 revistas C.B. (Ene. 2007 a Dic-2013)	260 revistas C.B. (Ene. 2007 a Dic-2013)
	Informativo Empresarial	Boletín Empresarial - Legal Diario	Boletín Electrónico ECB DIARIO - Normas Legales	Boletín Empresarial y legal
	Informativo Legal	No tiene	No tiene	Boletín resumen semanal
	Informativo Económico Internacional	No tiene	No tiene	No tiene
	Sistema Integral de Normas Legales	Acceso Diario a Texto Completo del Diario El Peruano	Normas Legales	Normas Legales
	12 Seminarios On - Line	28 seminarios online	10 seminarios <i>online</i>	No tiene
	164 Análisis especializados en Video <i>online</i>	No tiene	No tiene	No tiene
	100 Análisis especializados Audio en <i>online</i>	No tiene	No tiene	No tiene
	85 lecciones video On - Line en 6 áreas especializadas con certificación.	No tiene	No tiene	No tiene
	55 Libros Virtuales On - Line en 04 Áreas Especializadas	50 Libros Virtuales On - Line en 04 Áreas Especializadas	40 Libros y cuadernos de trabajo Virtuales On - Line	40 Libros y cuadernos de trabajo Virtuales On - Line

Ítem				
<b>Servicios online</b>	120 casos prácticos en Video <i>online</i> en 11 temas especializados	No tiene	No tiene	No tiene
	Evite Contingencias	No tiene	No tiene	No tiene
	Jurisprudencias	Jurisprudencias	Jurisprudencias	Jurisprudencias
	172 Modelos y Escritos Empresariales	Documentos empresariales	Modelos y formatos	Modelos y formatos
	Banco de 40.000 Consultas Frecuentes	Banco de consultas frecuentes	No tiene	No tiene
	Forex y Mercado de Capitales	No tiene	No tiene	No tiene
	Indicadores Económicos	Indicadores económicos	Indicadores económicos	Indicadores económicos
	Software de Gestión	Informática para contadores	<i>Software</i> de gestión	<i>Software</i> de gestión
	Reporte Mensual del TC / BVL	No tiene	No tiene	No tiene
	No tiene	Contadores 2.0	No tiene	No tiene
<b>Precio</b>	Precio Nuevo - Contado: S/. 870.00	Precio único: S/. 899.00	Precio único: S/. 1099.00	Precio único: S/. 770.00
	Precio Nuevo - Crédito: S/. 899.00			
	Precio Renovación - Contado: S/. 800.00			
	Precio Renovación - Crédito: S/. 840.00			

Fuente: Instituto Pacífico SAC, 2015.

## Anexo 2. Organigrama Instituto Pacífico SAC



Fuente: Instituto Pacífico SAC, 2015.

## Anexo 3. Productos incluidos en la suscripción de *Actualidad empresarial*

**26 REVISTAS AL AÑO**

**3 PIONERS FÍSICOS y 3 DIGITALES**

**1 AGENDA**

**ADICIONALES GRATUITOS**

Actualidad Tributaria Actualidad Laboral Actualidad Contable

Agenda Diario ejecutivo 2015

Sinopsis tributaria Sinopsis laboral Tarjeta PACINET empresarial

Calendario de obligaciones tributario-contables y laborales 2015

● ACTUALIZABLES ●

### 16 PUBLICACIONES FÍSICAS

**2 LIBROS DE PROMOCIÓN**

**6 MANUALES PRÁCTICOS**

Entrega gratuita hasta el 22/12/2014 - Renovación y nuevos

CÓDIGO TRIBUTARIO - DOCTRINA Y COMENTARIOS

Adopción y aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF - NIC - CINIF - SIC

Finanzas en Excel aplicadas a las NIIF Más de 150 casos

Contabilidad de costos para la toma de decisiones Aplicación práctica

Reparos tributarios por intendencia regional Lo que SUNAT fiscaliza en tu ciudad

Manual práctico laboral del Régimen de la actividad privada

Estados financieros Conforme a NIIF

### 7 SOLUCIONES APLICATIVAS

Fiscalización de personas naturales

Beneficios laborales y tributarios para las MIPYMES

SUNAFIL

Llenado del PDT Soluciones prácticas

Liberación de fondos de detracción

Obligaciones de declarar precios de transferencia

Notificación electrónica - SUNAT

### 6 SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA

1 Asesoría telefónica

2 Asesoría escrita vía web

3 Asesoría presencial y personalizada en nuestras oficinas (\*)

4 Asesoría presencial y personalizada in house (\*)

5 Asesoría vía banco de preguntas y respuestas

6 Asesoría vía radio online y TV online

(\*) Con descuentos y tarifas muy accesibles.

### E-COMMERCE - APLICACIONES

- E-commerce
- Web para celulares
- Aplicaciones para celulares
- Revistas y libros en tu tablet y celular

### 34 PRODUCTOS Y SERVICIOS ONLINE



Boletín empresarial Actualidad digital empresarial Seminarios online Sistema Integral de Normas Legales Escritos empresariales Jurisprudencia  
 Actualidad semanal Video online TV Pacifico online Radio Pacifico online Cursos y Lecciones online Evite Contingencias Pioneros y actualizaciones digitales

### ACTUALIDAD PROFESIONAL / PROGRAMA EJECUTIVO DE ACTUALIZACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL



40 lecciones en módulos Cursos y talleres (\*) Seminarios programados en Lima y Provincias (\*)

### SOFTWARE LEGAL



CON ACTUALIZACIÓN DIARIA VÍA WEB  
 • Tributaria • Contable • Laboral

### 70 PUBLICACIONES DIGITALES e-Book

#### 32 LIBROS TRIBUTARIOS



#### 12 LIBROS LABORALES



#### 10 LIBROS FINANCIEROS



#### 16 LIBROS CONTABLES



Fuente: Instituto Pacifico SAC, 2015.

#### Anexo 4. Análisis del estado de resultados integrales Instituto Pacífico SAC

##### ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES 2011-2014

(Expresado en nuevos soles)

					Análisis porcentual				Análisis incremental		
	<u>2014</u>	<u>2013</u>	<u>2012</u>	<u>2011</u>	2014	2013	2012	2011	14/13	13/12	12/11
Ventas netas o ingresos por servicios	10.238.912	7.923.434	6.960.199	6.009.985	100%	100%	100%	100%	29%	14%	16%
( - ) Costo de ventas	-3.478.559	-2.637.420	-2.508.621	-1.827.099	-34,0%	-33,3%	-36,0%	-30,4%	32%	5%	37%
<b>Resultado bruto</b>	<b>6.760.352</b>	<b>5.286.014</b>	<b>4.451.578</b>	<b>4.182.886</b>	<b>66,0%</b>	<b>66,7%</b>	<b>64,0%</b>	<b>69,6%</b>	<b>28%</b>	<b>19%</b>	<b>6%</b>
( - ) Gastos de ventas	-3.225.974	-2.755.235	-2.646.342	-1.809.002	-31,5%	-34,8%	-38,0%	-30,1%	17%	4%	46%
( - ) Gastos de administración	-3.054.444	-2.203.858	-1.745.609	-2.268.935	-29,8%	-27,8%	-25,1%	-37,8%	39%	26%	-23%
<b>Resultado de operación</b>	<b>479.934</b>	<b>326.921</b>	<b>59.628</b>	<b>104.950</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,1%</b>	<b>0,%</b>	<b>1,7%</b>	<b>47%</b>	<b>448%</b>	<b>-43%</b>
Gastos financieros	-85.818	-630.274	-39.065	-83.380	-0,8%	-0,8%	-0,6%	-1,4%	36%	62%	-53%
Ingresos financieros gravados	54.944	12.120	196.394	47.721	0,5%	0,2%	2,8%	0,8%	353%	-94%	312%
Otros ingresos gravados	5.359	52.301	1.175	30.995	0,1%	0,7%	0,0%	0,5%	-90%	4350%	-96%
<b>Resultados antes de participaciones</b>	<b>454.418</b>	<b>328.068</b>	<b>218.131</b>	<b>100.286</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,1%</b>	<b>3,1%</b>	<b>1,7%</b>	<b>39%</b>	<b>50%</b>	<b>118%</b>
( - ) Distribución legal de la renta											
<b>Resultado antes del impuesto</b>	<b>454.418</b>	<b>328.068</b>	<b>218.131</b>	<b>100.286</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,1%</b>	<b>3,1%</b>	<b>1,7%</b>	<b>39%</b>	<b>50%</b>	<b>118%</b>
( - ) Impuesto a la renta	-137.621	-113.065	-71.339	-47.362	-1,3%	-1,4%	-1,0%	-0,8%	22%	58%	51%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>316.797</b>	<b>215.003</b>	<b>146.792</b>	<b>52.0924</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,1%</b>	<b>0,9%</b>	<b>47%</b>	<b>46%</b>	<b>177%</b>

Fuente: Instituto Pacifico SAC, 2015



## Anexo 5. Análisis de ratios financieros

	2014	2013	2012	2011	
<b>Liquidez</b>					
<u>Activos corrientes</u>	10,21	2,80	1,14	1,12	La empresa ha aumentado su liquidez, en su mayoría con cuentas por cobrar de corto plazo.
Pasivos corrientes					
<b>Liquidez ácida</b>					
<u>Act. Corriente - existencias - gastos pag. por anticipado</u>	9,78	2,48	0,75	0,53	La empresa sigue presentando liquidez, ya que ha reducido su pasivo corriente asumiendo deudas de largo plazo.
Pasivos corrientes					
<b>Pasivo sobre Patrimonio</b>					
<u>Pasivo no corriente</u>	5,25	2,33	0,74	1,06	La empresa está asumiendo cada vez más deuda a largo plazo, la proporción entre esta y el patrimonio es mayor.
Patrimonio					
<b>Rentabilidad de las ventas</b>					
<u>Utilidad neta</u>	3,1%	2,7%	2,1%	0,9%	La rentabilidad de nuestras ventas viene aumentando de forma lineal.
Ventas					
<b>Margen bruto</b>					
<u>Ventas - Costo de ventas</u>	66,0%	66,7%	64,0%	69,6%	El margen bruto se ha mantenido lineal, no se ha logrado reducir los costos de ventas para ampliar el margen.
Ventas					
<b>Margen operativo</b>					
<u>Utilidad operativa</u>	4,7%	4,8%	0,9%	2,3%	No hemos logrado hacer más eficiente la estructura operativa.
Ventas					
<b>Margen de utilidad neta</b>					
<u>Utilidad neta</u>	3,1%	2,7%	2,1%	0,9%	Nuestra rentabilidad no ha mostrado un cambio significativo, pero crece linealmente.
Ventas					

Fuente: Instituto Pacifico SAC, 2015

## Anexo 6. Expertos del sector participantes de las entrevistas a profundidad

	<b>Expertos del sector</b>	<b>Cargo</b>
1	William T.	Gerente de ventas en el sector y actividad
2	Jesús V.	Jefe de imprenta
3	Marco S.	Contador general empresa grande
4	Ludmin G.	Especialista en asesoría laboral
5	Luz H.	Especialista en asesoría contable
6	Héctor W.	Contador general empresa mediana
7	Mario A.	Especialista en asesoría tributaria
8	Graciela Q.	Estudio contable pequeño
9	Verónica P.	Funcionaria del ministerio de comercio exterior
10	Santos C.	Director estudio contable grande
11	Florentino M.	Minorista
12	Julio M.	Catedrático carrera contabilidad
13	Jorge V.	Director carrera contabilidad - universidad
14	Jason C.	Director estudio contable mediano
15	Juan Q.	Jefe en contraloría de la república

Fuente: Instituto Pacifico SAC, 2015.

## **Anexo 7. Guía de pautas para entrevista a profundidad**

### **Introducción:**

#### Agradecimiento

#### Presentación del entrevistador

#### Explicación del propósito de la entrevista:

- Determinar el impacto o influencia del ambiente político, económico, tecnológico y legal en el desarrollo de la profesión contable
- Conocer sus puntos de vista sobre la importancia de las revistas de suscripción contable en el desarrollo de la gestión contable
- Conocer sus percepciones sobre la evolución, tendencias y principales características del mercado de revistas de suscripción contable

#### Explicación del formato de entrevista:

Se harán preguntas abiertas y repreguntas para profundizar en algunos temas. También, se grabará la conversación solo con fines de registro y posterior transcripción. No se publicará ninguna grabación.

### **Entrevista en profundidad**

#### Político

¿Considera usted que existen decisiones políticas del gobierno que influyen en el campo contable, tributario y laboral de nuestro país? ¿Por qué piensa eso?

#### Tecnológico

¿Cuál cree usted es el impacto del avance tecnológico en la gestión contable de las empresas?

#### Económico

¿Considera usted que el crecimiento económico de los últimos años ha tenido algún efecto en la gestión contable de las empresas? ¿Por qué cree eso?

#### Legal

¿Cómo cree que incide el constante cambio de las normas tributarias, laborales y contables en la gestión empresarial? ¿Cuál cree es el objetivo final en cada caso?

#### Evolución del sector

¿Cómo describiría usted la evolución de las revistas de suscripción para contadores a través del tiempo?

#### Poder de negociación de proveedores

¿Cree usted que existe un balance entre el poder de negociación de los proveedores de papel y las imprentas? ¿Por qué crees eso?

#### Poder de negociación de clientes

¿Qué alternativas de fuentes de información legal para contadores (llámese tributaria, laboral y contable) conoce usted? ¿Cuál cree es la más importante? ¿Por qué?

#### Poder de negociación de clientes

¿Considera que una revista de suscripción para contadores contribuye significativamente en el desarrollo de la labor profesional contable? ¿Por qué cree eso?

#### Poder de negociación de clientes

¿Si no existieran las revistas de suscripción contable, cree usted que un contador podría tener acceso a la misma calidad de información y análisis en otro medio?

#### Amenaza de nuevos competidores

¿Considera usted que podría existir una alternativa mejor que las revistas de suscripción, para la actualización legal de los contadores?

#### Rivalidad entre los competidores existentes

¿Considera usted que los actuales revistas de suscripción contable tienen propuestas de valor diferente? ¿Por qué? ¿Cuál cree es la mejor de todas? ¿Por qué? ¿Qué es lo que más se valora?

¿Qué agregaría?

Tendencias

¿Cómo cree que la globalización influye o ha influido en la labor del contador profesional?

Pronósticos

¿Cómo cree que el Internet y los sistemas informáticos influyen o ha influido en la labor del contador profesional?

Análisis del consumidor

¿Cree que labor de un contador será la misma dentro de 10 años? ¿Por qué cree eso?

Análisis del consumidor

¿Cuáles cree serán los principales retos de los contadores en los próximos años?

## Anexo 8. Conclusiones de las entrevistas a profundidad

TEMA	PREGUNTA	CONCLUSIONES
Político	¿Considera usted que existen decisiones políticas del gobierno que influyen en el campo contable, tributario y laboral de nuestro país? ¿Por qué piensa eso?	Si existen. Casos concretos de decisiones políticas en materia tributaria son reducción el IGV, beneficios para ciertos sectores (Ej. Editorial) y variaciones en las cargas impositivas. En materia laboral la creación de la ley laboral juvenil que finalmente se derogó. En materia contable, su influencia es menor dado que ésta última está regida por un marco legal internacional (NIIF). Cuando estas decisiones son tomadas sin un adecuado estudio técnico terminan siendo derogadas (Ley Pulpin, AFP independientes, etc.) generando inestabilidad política y social.
Tecnológico	¿Cuál cree usted es el impacto del avance tecnológico en la gestión contable de las empresas?	El avance tecnológico ha tenido como principal impacto el manejo de grandes volúmenes de información, la consolidación en tiempo real de información geográficamente dispersa y la reducción de costos y tiempos de operación por la automatización de procesos, contribuyendo a la generación de eficiencias.
Económico	¿Considera usted que el crecimiento económico de los últimos años ha tenido algún efecto en la gestión contable de las empresas? ¿Por qué cree eso?	Si ha tenido efectos. El crecimiento económico de un país implica el crecimiento de las empresas que la conforman lo cual conlleva a un aumento de la cantidad y complejidad de sus operaciones y procesos teniendo como consecuencia el incremento en la carga de la gestión contable y mayores regulaciones y obligaciones que cumplir. Ante ello, las empresas deben invertir en software de gestión contable y capacitación que les permita estar a la altura de las nuevas exigencias que el crecimiento genera.
Legal	¿Cómo cree que incide el constante cambio de las normas tributarias, laborales y contables en la gestión empresarial? ¿Cuál cree es el objetivo final en cada caso?	Los cambios de las normas, principalmente tributarias, labores y contables, tienen efectos sobre la rentabilidad de las empresas ya que generan variaciones en las reglas de juego sobre las cuales se proyectaron. Esto conlleva a que los encargados de la gestión empresarial realicen ajustes (incremento de ventas o reducción de costos) para tratar de reducir al mínimo dicho impacto y cumplir con las proyecciones. Los cambios que no tienen un adecuado sustento generan incertidumbre e inestabilidad (Ley Pulpin, AFP para independientes, etc.). La no adaptación a estos cambios conlleva contingencias y penalidades para las empresas.
Evolución del sector	¿Cómo describiría usted la evolución de las revistas de suscripción para contadores a través del tiempo?	Ha sido una evolución positiva. Ha sabido aprovechar las oportunidades de mejora en el tiempo y el uso de nuevas tecnologías. Las revistas de suscripción contable iniciaron su actividad como folletos que incluían únicamente recopilaciones de normas, luego se agregaron comentarios, posteriormente se ampliaron las áreas de análisis, se adicionaron libros especializados, consultas telefónicas y seminarios presenciales. A partir de la llegada del Internet se dio una expansión de servicios virtuales (consultas web, bases de datos, buscadores, seminarios online, boletines electrónicos, etc.) que redujeron drásticamente la periodicidad de actualización de los clientes, haciendo más eficiente el servicio.
Poder de negociación de los proveedores	¿Cree usted que existe un balance entre el poder de negociación de los proveedores de papel y las imprentas? ¿Por qué crees eso?	El papel es un producto comoditizado. Su precio está sujeto a variaciones de precios internacionales sobre el cual los proveedores incrementan un pequeño margen de ganancia para luego ofrecer el producto a las imprentas. Sumado a esto, existe una amplia oferta de proveedores de papel por lo que su poder de negociación es débil.
Poder de negociación de los clientes	¿Qué alternativas de fuentes de información legal para contadores (llámese tributaria, laboral y contable) conoce usted? ¿Cuál cree es la más importante? ¿Por qué?	Los clientes recurren a suscripciones, páginas web, estudios contables, colegas, boletines diplomados, seminarios y diarios para mantenerse informado sobre los cambios en el marco legal de su interés. Respecto a la importancia consideran que las revistas de suscripción (y todo los productos y servicios incluidos) son en la mayoría de los casos, el medio por el cual se enteran de las modificaciones más importantes para su labor profesional.
Poder de negociación de los clientes	¿Considera que una revista de suscripción para contadores contribuye significativamente en el desarrollo de la labor profesional contable? ¿Por qué cree eso?	Si contribuyen significativamente. Las revistas de suscripción son la principal fuente de actualización constante y organizada, desarrollada a partir de las necesidades de información específicas de los contadores, tomando en cuenta además la gran cantidad de normas y cambios que se dan todos los días. Los clientes mencionan que sin este soporte sería muy complicado ubicar las normas que cambiaron, determinar cuáles son las más importantes, interpretarlas adecuadamente y aplicarlas a los casos particulares que cada contabilidad tiene.

TEMA	PREGUNTA	CONCLUSIONES
Poder de negociación de los clientes	¿Si no existieran las revistas de suscripción contable, cree usted que un contador podría tener acceso a la misma calidad de información y análisis en otro medio?	Actualmente no. Contar con este servicio de información especializada es primordial e imprescindible para los contadores, sin este medio tendrían que apoyarse en estudios contables, seminarios o asesorías personalizadas los cuales son costosos considerando la frecuencia de este tipo de requerimiento. Existen otras fuentes como el Internet o la misma norma pero carecen mayormente de interpretación, casuística y en otros casos de respaldo.
Amenaza de nuevos competidores	¿Considera usted que podría existir una alternativa mejor que las revistas de suscripción, para la actualización legal de los contadores?	Si, una plataforma de actualización similar vía web en donde se clasifiquen las normas de acuerdo a su naturaleza, sector, incidencia, etc. con el objetivo de proveer información mucha más organizada, dinámica y en tiempo real.
Rivalidad entre competidores existentes	¿Considera usted que las actuales revistas de suscripción contable tienen propuestas de valor diferente? ¿Por qué? ¿Cuál cree es la mejor de todas? ¿Por qué? ¿Qué es lo que más se valora? ¿Qué agregaría?	No, las propuesta de valor son similares, todas contienen revistas, libros, consultas telefónicas y web, seminarios, etc. Las normas analizadas en todas las revistas suelen ser las mismas.
Tendencias	¿Cómo cree que la globalización influye o ha influido en la labor del contador profesional?	La principal influencia de la globalización en la labor del contador profesional ha sido la incorporación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en la contabilidad peruana a partir del año 2011 con lo cual permite que la información preparada en el Perú sea comparable con información de otros países del mundo. Otra influencia ha sido el mayor acceso a software contable y de optimización de procesos de la organización.
Pronósticos	¿Cómo cree que el Internet y los sistemas informáticos influyen o ha influido en la labor del contador profesional?	Estas tecnologías han influenciado principalmente en dos aspectos: La automatización del proceso contable ya que actualmente, todas las contabilidades se desarrollan en algún tipo de sistema informático (desde Excel hasta Oracle) y una mayor prontitud en la generación de información para la toma de decisiones como consecuencia del Internet el cual permite trasladar información en tiempo real desde cualquier parte del mundo y realizar transacciones que antes solo se podían hacer presencialmente (Ej. declaraciones e impuestos ante la Sunat)
Análisis del consumidor	¿Cree que labor de un contador será la misma dentro de 10 años? ¿Por qué cree eso?	La labor del contador evolucionará cada vez más de una labor operativa a una labor estratégica a través del análisis contable y una planeación financiera - tributaria que genere información de valor para la gerencia general optimizando sus decisiones.
Análisis del consumidor	¿Cuáles cree serán los principales retos de los contadores en los próximos años?	Generar información que facilite la toma de decisiones operativa y estratégica de la gerencia, hacer uso intensivo de las TIC para mejorar el nivel de competitividad de las empresas, entender que la información debe estar a disposición de la gerencia en el menor tiempo posible, comprender que para estar incorporado al lenguaje global de la contabilidad se debe incorporar las NIIF por tanto es necesario un alto grado de especialización al respecto

Elaboración propia, 2015.

## Anexo 9. Encuesta de investigación concluyente

- (Pregunta filtro)
1. ¿Es usted un profesional contable, egresado o estudiante de la carrera de contabilidad?  
(Pregunta filtro)
  2. ¿Actualmente ejerce su profesión de contador?  
(Estrategia segmentación)
  3. ¿Cuál es su nivel profesional como contador?, elija una de las siguientes opciones:  
(Estrategia segmentación)
  4. ¿En qué actividad desempeña su profesión?, elija una de las siguientes opciones:  
(Estrategia segmentación)
  5. ¿Cuál es el cargo que actualmente posee en la empresa en donde trabaja? Elija una opción:  
(Estrategia segmentación)
  6. ¿Aproximadamente cuáles son las ventas anuales de la empresa en la que trabaja? Elija una opción: (Estrategia de posicionamiento – *top of mind*)
  7. ¿Cuál es la primera marca que le viene a la mente cuando piensa en revistas de suscripción contable? (Estrategia de posicionamiento – nivel de atractivo / Estrategia de producto)
  8. ¿Cuáles son los atributos que más valora de una revista de suscripción contable? Por favor califique cada atributo en una escala de 1 al 5, siendo 1 poco valorado y 5 muy valorado.  
(Estrategia de posicionamiento – filtro)
  9. ¿Qué revistas de suscripción contable conoce, de acuerdo a las siguientes opciones?  
(Estrategia de posicionamiento – nivel de asociación)
  10. ¿Actualmente tiene acceso a alguna revista de suscripción contable, ya sea porque está suscrito, a través de su centro de trabajo o compañeros de trabajo? Elija una de las 4 opciones:  
(Estrategia genérica y de crecimiento)
  11. ¿Cuál es la razón por la cual no utiliza una revista de suscripción contable? Elija una de las opciones:  
(Estrategia genérica y de crecimiento)
  12. ¿Qué tendría que ofrecer una revista de suscripción contable para que usted se suscriba?  
(Estrategia de plaza)
  13. ¿Usted personalmente ha realizado el proceso de suscripción o contratación de alguna de las revistas contables que actualmente lee?  
(Estrategia de plaza)
  14. Al momento de afiliarse a su revista de suscripción ¿Qué tan fácil fue la contratación del producto?  
(Estrategia de plaza)
  15. ¿De qué forma adquirió la o las revistas a las que está suscrito actualmente? Elija una opción por revista:  
(Estrategia de marca)
  16. ¿Cómo calificaría el desempeño de las siguientes revistas de suscripción en los siguientes atributos?, califique en una escala del 1 al 5, siendo 1 un pobre desempeño y 5 un excelente desempeño.  
(Estrategia posicionamiento – Nivel de asociación)
  17. Si su revista de suscripción solo pudiera incluir hasta tres atributos, ¿cuáles elegiría usted?  
(Estrategia posicionamiento – Nivel de satisfacción)
  18. En una escala de muy buena (5), buena (4), regular (3), mala (4) y muy mala (5) ¿Cómo calificaría su revista de suscripción?  
(Estrategia genérica y de crecimiento)
  19. ¿Actualmente, tiene usted necesidades profesionales que no están siendo atendidas por la o las revistas de suscripción contable que suele leer?  
(Estrategia genérica y de crecimiento)

20. Indique hasta 3 necesidades profesionales que no están siendo atendidas por la o las revistas de suscripción contable que suele leer:  
(Estrategia de producto)
21. Si se le ofreciera una revista de suscripción íntegramente en versión digital, lo cual implicaría que las revistas, libros y demás productos físicos sean remitidos exclusivamente vía Internet, ¿cuál de estas expresiones describe mejor que siente usted respecto a la compra de este producto?
- 21<sup>a</sup> ¿Por qué razón?  
(Estrategia genérica y de crecimiento)
22. Dentro de las variables que usted considera al afiliarse a una revista de suscripción ¿Cuáles son las más importantes? Por favor ordene las siguientes variables en una escala del 1 al 5, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante  
(Estrategia de precios)
23. ¿Está usted muy de acuerdo, de acuerdo, más o menos de acuerdo, en desacuerdo o muy en desacuerdo con el precio que paga por su revista de suscripción?  
(Estrategia de precios)
24. ¿En qué casos estaría dispuesto a pagar un precio mayor por su revista de suscripción? Por favor indique un máximo de 2 opciones:  
(Estrategia de promoción)
25. ¿Qué tipo de promoción valoraría más de parte de su revista de suscripción? Elija una sola opción:
- 25<sup>a</sup> ¿Qué otras promociones desearía?  
(Estrategia de procesos)
26. Teniendo en cuenta los últimos 6 meses ¿En qué casos ha tenido problemas de servicio con su revista de suscripción?  
(Pregunta filtro)
27. ¿Conoce usted la revista *Actualidad empresarial*?  
(Estrategia de posicionamiento / Marca)
28. Imagine que la revista *Actualidad empresarial* es una persona, ¿Cómo sería? Por favor descríbala respondiendo las siguientes preguntas:  
(Estrategia competitiva)
29. Si usted no está suscrito a la revista *Actualidad empresarial* ¿Qué debería hacer la revista para que se suscriba a ella?  
(Pregunta filtro)
30. ¿Es usted suscriptor de la revista *Actualidad empresarial*? (196)  
(Proyección de la demanda)
31. De acuerdo a lo que ha visto, ¿qué probabilidad hay que se suscriba a ella en los próximos 12 meses?



## Anexo 10. Composición del mercado

1- ¿Es usted un profesional, egresado o estudiante de la carrera de contabilidad?

OPCIONES	RESPUESTAS	%
Sí	1231	96%
No	52	4%
<b>Total general</b>	<b>1283</b>	<b>100%</b>

2- ¿Actualmente ejerce su profesión de contador?

OPCIONES	RESPUESTAS	%
Sí	1171	95%
No	60	5%
<b>Total general</b>	<b>1231</b>	<b>100%</b>

3- ¿Cuál es su nivel profesional?

OPCIONES	RESPUESTAS	%
Contador público colegiado (CPC)	752	64%
Bachiller en contabilidad	168	14%
Estudiante universitario de contabilidad	112	10%
Contador público (CP)	90	8%
Estudiante o técnico en contabilidad	49	4%
<b>Total general</b>	<b>1171</b>	<b>100%</b>

Muestra: 1171 suscriptores

Fuente: Suscriptores de la revista *Actualidad empresarial*, 2015.

## Anexo 11. Calificación de revistas de suscripción contable

Resumen de la I-89 a la I-95					
En una escala de muy buena (5), buena (4), regular (3), mala (4) y muy mala (5) ¿Cómo calificaría su revista de suscripción?					
Respuesta		<i>Caballero Bustamante</i>	<i>Actualidad empresarial</i>	<i>Contadores y empresas</i>	<i>Asesor empresarial</i>
Muy mala	%	0,0	0,0	0,0	0,0
Mala		0,8	1,0	0,0	0,0
Regular		12,6	13,0	20,0	14,3
Buena		64,6	65,0	54,5	71,4
Muy buena		21,3	21,0	25,5	14,3
No sabe, no responde		0,8	0,0	0,0	0,0
BASE: Total de entrevistas		127	100	55	42

Fuente: Investigación concluyente, 2015.

## Anexo 12. Atributos con mayor valoración en el mercado

CUADRO N° I-88			
Si su revista de suscripción solo pudiera incluir hasta tres atributos, ¿cuáles elegiría usted?			
Importancia	Atributos		Contadores que trabajan en el área de contabilidad de una empresa
1	Análisis práctico de la información tributaria, laboral y contable	%	70,5
		Un.	62
2	Seminarios y talleres presenciales con profesionales de primer nivel		44,3
			39
3	Asesoría telefónica sin demoras y con una correcta orientación		38,6
			34
	Libros físicos con un enfoque práctico, sobre temas de interés		18,2
			16
4	Asesoría escrita vía web sin demoras y con una correcta orientación		33,0
			29
	Software de búsqueda de normas efectivos		10,2
			9
	Boletines sobre cambios en las normas, su análisis y noticias		18,2
			16
	Información digitalizada vía web (Artículos y normas digitales)		14,8
			13
	Programas de capacitación <i>online</i> certificados		17,0
			15
5	Acceso a software contable (Ejemplos: Visualcont, Contasis, etc.)		22,7
			20
	Libros virtuales (E-books) prácticos, en temas de su interés		8,0
			7
	No responde		1,1
			1
	BASE: Total de entrevistas		(88)

Fuente: Investigación concluyente, 2015.

## **Nota biográfica**

### **José Olaechea Nué**

Licenciado en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con programas de especialización para ejecutivos de ESAN en *marketing*, administración y planeamiento, y gerencia de clientes estratégicos.

En cuanto a su experiencia profesional, laboró en BellSouth Perú en el área comercial, en la que estuvo a cargo de la supervisión de superficies *retail*. Actualmente, es gerente comercial y de *marketing* de la vertical de E-Health y Educación en la Vicepresidencia de Grandes Clientes. Es responsable del desarrollo del negocio digital para los mismos sectores, a nivel de toda la organización.

### **Carlos Vigo Garay**

Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Privada Antenor Orrego. Cuenta con estudios de postgrado en la Universidad ESAN, en Gerencia de Ventas y Servicios, Contabilidad Financiera Gerencial y Desarrollo de Habilidades Directivas.

Su experiencia profesional se ha desarrollado en sectores como exportación, telecomunicaciones, editorial, consultoría e información especializada, en los cuales ha asumido cargos de dirección. Actualmente, es gerente general de Instituto Pacífico, una compañía de servicios de información especializada para contadores, abogados y profesionales del sector público.

### **Johann Wilson Juárez**

Contador público de la Universidad Privada del Norte y bachiller en Ciencias Económicas de la carrera profesional de Administración de la Universidad Nacional de Trujillo. Cuenta con estudios de postgrado en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en las ramas de finanzas aplicadas a negocios, gestión comercial y liderazgo.

Su experiencia profesional incluye banca, *retail*, servicios y telco en áreas comerciales, operaciones y administración. Actualmente, es ejecutivo asociado de estrategia y planificación de la Dirección de Negocios y Comunicaciones de Marketing de Telefónica del Perú.