



**“PLAN DE MARKETING PARA EL DIARIO NORTE
EXPRESS – EMPRESA EDITORA EL COMERCIO”**

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

Presentado por

**Srta. Giovana Cheng Portales
Sr. Germán Alberto Suárez Campana
Srta. Ana Sofía Tenorio Calvo**

Asesor: Profesora Carla Pennano

2018

Dedicatorias

A mi familia y amigos que han sido de gran apoyo en esta etapa. A mi madre y mi prima que han guiado siempre mi camino.

Giovana

A mis padres por todo su apoyo, a mis amigos por estar siempre conmigo, a mi esposa por creer en mí y a Salvador por ser mi impulso para seguir adelante.

Germán

A Dios, mis padres y amigos con los que tuve el placer de compartir este trabajo de investigación.

Ana

Agradecimientos

Agradecemos profundamente a todos aquellos que han contribuido directa o indirectamente en la elaboración de este trabajo de investigación, ya sea con su asesoramiento, consejo o guía.

Resumen ejecutivo

Las condiciones externas en el mercado son atractivas e interesantes para el desarrollo de un diario gratuito para los niveles socioeconómicos B y C de Lima Norte debido a las proyecciones para el 2018 que apuntan a un crecimiento de 4% en el PBI nacional. El Estado tiene entre sus objetivos la promoción y el desarrollo de la reconstrucción del Norte del Perú y las obras de los Juegos Panamericanos, lo que traerá dinamismo en el comercio y como consecuencia mayores inversiones en consumo y publicidad del país.

Hemos identificado una gran oportunidad en la nueva clase media emergente enfocada en Lima Norte (Arellano 2010), principalmente por su evolución en el poder adquisitivo y el volumen de su población. Consideramos que la Empresa Editora El Comercio debe actuar en este nicho de mercado debido a que las necesidades de este segmento seleccionado no están totalmente cubiertas por la oferta actual y son una excelente alternativa para las empresas en su enfoque publicitario.

La Empresa Editora El Comercio tendrá que apalancarse en su posicionamiento de marca, canales de distribución, producción, costos y el alto conocimiento de prensa escrita, brindando así un diario gratuito para la población de Lima Norte, que a diferencia de los diarios tradicionales, aportará información de interés *ad hoc* para la zona. Por el lado del anunciante, se busca ofrecerles una alternativa flexible en comparación de los diarios locales y que permita enfocarse en el mercado meta. Para el lector, brindarles información de importancia de Lima Norte, temas de actualidad, emprendimiento, entre otros, que sea de lectura sencilla y rápida.

Para su ejecución, se contará con corresponsales de información en la zona que cubrirán noticias municipales, seguridad ciudadana, información vial, entre otros. Además, se contará con el soporte de la base de noticias del Grupo El Comercio.

Uno de los principales retos por el lado del anunciante será incentivar a las empresas locales, demostrándoles que en este tipo de producto tienen la oportunidad de ser visibles en su mercado. Por el lado de la lectoría, será proporcionar información relevante e interesante que los lleve a querer leer el diario. Los esfuerzos de *marketing* estarán orientados a este objetivo, ya que no solo permitirá el éxito del producto traducido en publicidad, sino también incrementará el nivel de lectura de la población de Lima Norte. Este nuevo producto permitirá al Grupo El Comercio acercarse más a un nuevo segmento, el cual representa un gran porcentaje de la población de Lima.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos... ..	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	2
1.1. Entorno político	2
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno social... ..	4
1.4 Entorno tecnológico	6
1.5 Entorno ecológico	7
1.6 Entorno legal	8
2. Análisis del microentorno (Porter).....	9
2.1 Poder del consumidor	9
2.2 Poder del proveedor	10
2.3 Amenaza de sustitutos.....	10
2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores	11
2.5 Rivalidad de la industria	11
3. Organización y estructura	12
4. Análisis de la cadena de valor.....	13
5. Misión y visión	13
6. Diagnóstico situacional.....	13
7. Matriz FODA.....	16
Capítulo III. Investigación de mercados	18
1. Objetivos (general y específicos).....	18
1.1 General	18
1.2 Específicos.....	18
2. Metodología.....	18
2.1 Investigación exploratoria.....	19
2.1.1 Resultados de la investigación secundaria.....	19

2.1.2 Investigación primaria	20
2.2 Investigación concluyente.....	21
3. Resultados y análisis	21
3.1 Principales hallazgos de los <i>focus group</i>	21
3.2 Principales hallazgos de las entrevistas a expertos	22
3.3 Principales hallazgos de las encuestas	23
4. Decisiones estratégicas	24
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	25
1. Estrategias genéricas.....	25
2. Estrategia de crecimiento.....	25
3. Estrategia de segmentación.....	25
4. Estrategia de posicionamiento	26
5. Estrategia de marca	27
5.1 Mantra de Norte Express	28
5.2 Puntos de diferencia y de paridad	28
5.3 Justificadores.....	29
5.4 Valores / personalidad / carácter.....	29
5.5 Propiedades de ejecución / identidad visual	29
6. Estrategia de fuerza de ventas.....	29
7. Estimación de la demanda	30
7.1 Estimación de la lectoría.....	30
7.2 Estimación de la base de anunciantes	31
Capítulo V. Responsabilidad social	34
1. Objetivo.....	34
2. Estrategias.....	34
3. Plan de acción.....	34
Capítulo VI. Tácticas de <i>marketing</i>	35
1. Estrategia de producto.....	35
2. Estrategia de precio.....	37
2.1 Tabla de valores por módulos	38
2.2 Factor ubicación del aviso	38
2.3 Factor día del aviso.....	38

3. Estrategia de personas.....	39
4. Estrategia de procesos.....	41
4.1Proceso de redacción.....	41
4.2Proceso comercial.....	41
4.3Proceso de producción.....	42
4.4Proceso de distribución.....	42
5. Estrategia de promoción.....	42
5.1Determinación de objetivos.....	42
5.2Diseño de las comunicaciones.....	42
5.3Elección de los canales.....	43
5.4Establecimiento del presupuesto.....	43
5.5Decisión de la mezcla de medios.....	43
6. Estrategia de plaza.....	44
Capítulo VII. Implementación y control.....	47
1. Inversión.....	47
2. Financiamiento.....	47
3. Ingresos.....	47
4. Egresos.....	48
4.1Costo industrial.....	48
4.2Gastos.....	48
5. Estado de ganancias y pérdidas.....	50
6. Análisis financiero.....	50
7. Cálculo del COK y WACC.....	52
8. Valor actual neto y TIR del proyecto.....	52
9. Control.....	52
10.Plan de contingencia.....	53
Conclusiones y recomendaciones.....	54
1. Conclusiones.....	54
2. Recomendaciones.....	54
Bibliografía.....	56
Anexos.....	60
Notas biográficas.....	78

Índice de tablas

Tabla 1.	Macrovariables del entorno político y sus decisiones estratégicas.....	2
Tabla 2.	Macrovariables del entorno económico y sus decisiones estratégicas	4
Tabla 3.	Cantidad de hogares de Lima Norte por NSE	5
Tabla 4.	Ingresos promedio de hogares según NSE en Lima Metropolitana.....	5
Tabla 5.	Macrovariables del entorno social y sus decisiones estratégicas.....	6
Tabla 6.	Macrovariables del entorno tecnológico y sus decisiones estratégicas	7
Tabla 7.	Macrovariables del entorno ecológico y sus decisiones estratégicas	8
Tabla 8.	Macrovariables del entorno legal y sus decisiones estratégicas	8
Tabla 9.	Análisis del poder de los proveedores	10
Tabla 10.	Resumen de principales competidores	11
Tabla 11.	Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	12
Tabla 12.	Trome Lima Norte: Lectoría, circulación y lectores por diario.....	15
Tabla 13.	Matriz FODA diario gratuito Lima Norte	16
Tabla 14.	<i>Focus group</i> realizados.....	20
Tabla 15.	Expertos entrevistados.....	20
Tabla 16.	Definición tamaño del universo.....	21
Tabla 17.	Variables del mercado meta	26
Tabla 18.	Posicionamiento objetivo	27
Tabla 19.	Determinación del tiraje de Publimetro.....	30
Tabla 20.	Determinación del tiraje de Trome Lima Norte	31
Tabla 21.	Determinación del tiraje de Norte Express.....	31
Tabla 22.	Tamaño de empresa por monto de facturación.....	32
Tabla 23.	Inversión publicitaria 2017 por tamaño de empresa.....	32
Tabla 24.	Distribución de inversión en medios por tamaño de empresa 2017	32
Tabla 25.	Escenarios propuestos de ventas Norte Express	33
Tabla 26.	Valores por módulos.....	38
Tabla 27.	Factor ubicación	38
Tabla 28.	Personal y sueldos	40
Tabla 29.	Pilares de estrategia de personas	40
Tabla 30.	Cronograma anual de plan de medios por canales.....	44
Tabla 31.	Participación de publicidad por canales	46
Tabla 32.	Inversiones.....	47
Tabla 33.	Estructura de financiamiento	47

Tabla 34.	Ingresos	48
Tabla 35.	Costo industrial.....	48
Tabla 36.	Gastos administrativos y costos fijos.....	48
Tabla 37.	Gastos ventas y <i>marketing</i>	49
Tabla 38.	Depreciación.....	49
Tabla 39.	Amortización	50
Tabla 40.	Estado de ganancias y pérdidas.	50
Tabla 41.	Flujo de caja económico.....	51
Tabla 42.	WACC	52
Tabla 43.	VAN y TIR.....	52

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Índice de confianza del consumidor	3
Gráfico 2.	Índice de expectativas de la economía a 3 meses	4
Gráfico 3.	Trome Lima Norte: lectoría evolutiva 2012-2017	14
Gráfico 4.	Trome Lima Norte: ventas evolutivas de ejemplares 2012-2017	14
Gráfico 5.	Trome Lima Norte: ingresos anuales por publicidad 2012-2017 en miles de soles	15
Gráfico 6.	Estrategias de desarrollo de marca	27
Gráfico 7.	Posicionamiento de marca Norte Express	28
Gráfico 8.	Logotipo Norte Express.....	29
Gráfico 9.	Los cinco niveles de producto Norte Express	36
Gráfico 10.	Formatos de ubicación modular Norte Express.....	37
Gráfico 11.	Ejemplo cálculo tarifa módulo 6x6	39

Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama de la Empresa Editora El Comercio	61
Anexo 2.	Organigrama Norte Express	62
Anexo 3.	Cadena de valor Empresa Editora El Comercio	63
Anexo 4.	Matriz FODA cruzado Norte Express	64
Anexo 5.	Guía de pautas - <i>Focus group</i> Norte Express	65
Anexo 6.	Guía de expertos – Entrevistas a profundidad Norte Express	66
Anexo 7.	Cuestionario de preguntas para lectoría.....	67
Anexo 8.	Dimensionamiento de la fuerza de ventas	70
Anexo 9.	Evolución de ingresos promedio Trome Lima Norte	72
Anexo 10.	Ejemplo de publicidad disruptiva	73
Anexo 11.	Tarifas especiales Norte Express.....	74
Anexo 12.	Flujogramas de procesos	75
Anexo 13.	Listado de agencias.....	76
Anexo 14.	Listado de puntos de distribución.....	77

Capítulo I. Introducción

Este trabajo de investigación desarrolla un plan de *marketing* para la Empresa Editora El Comercio donde se plantea un modelo de negocio pensado en ofrecer un medio de información impreso gratuito y localizado. Este medio está orientado a hombres y mujeres de niveles socioeconómicos B y C que vivan, estudien y/o trabajen en Lima Norte, específicamente en los distritos de Comas, Independencia, Los Olivos y San Martín. Actualmente, si bien la compañía cuenta con un producto acorde a este segmento (suplemento gratuito semanal Trome Lima Norte), este viene cayendo en alcance y recordación, lo cual no le permite aprovechar esta gran oportunidad considerando el desarrollo económico-comercial así como la densidad poblacional de la zona.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, consideramos que la Empresa Editora El Comercio, líder en el mercado de prensa escrita, cuyo rol es ser un agente informativo que busca brindar un producto de primera calidad por más de 178 años, podría ser uno de los grandes protagonistas en sentar un precedente lanzando al mercado un producto pensado en un consumidor local. El objetivo es enfocarnos en la población de Lima Norte, con un formato gratuito, que cubra aspectos informativos antes no abarcados con un producto veraz y confiable, personal capacitado, y con un equipamiento e infraestructura moderna.

El presente trabajo aborda en el segundo capítulo el análisis del macro y microentorno para evaluar los factores internos y externos que lo influyen a fin de evaluar cuán favorables se presentan. Posteriormente, en el tercer capítulo se lleva a cabo el análisis cualitativo y cuantitativo para conocer las necesidades de nuestro segmento y poder aterrizarlo en nuestro producto. A partir del resultado del capítulo anterior, se desarrolla el planeamiento estratégico y las tácticas de *marketing* aplicadas a las 6 P de producto. El capítulo cinco, referente a responsabilidad social, desarrolla las actividades a desplegar como parte de las estrategias del entorno ecológico. En el capítulo siete se determina la factibilidad del lanzamiento del nuevo producto y su aporte de contribución a la valorización de la empresa. Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de concluir el trabajo.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.1 Entorno político

El entorno político está claramente marcado por la inestabilidad actual que puede afectar el clima económico. Aunado a esto, tenemos que a finales de este año tendremos elecciones municipales y regionales. Sin embargo, diversos especialistas (De Zavala 2018) sostienen que, a pesar del ruido político, existen las condiciones que aseguran las posibilidades de inversión (Diario Gestión 2018).

Por otro lado, el pasado mes de junio se aprobó el Proyecto de Ley N° 2133, que aún está pendiente de su respectiva confirmación por parte del Tribunal Constitucional, pues fue observado por el Ejecutivo. Este proyecto propone prohibirle al Estado la contratación y difusión de anuncios en medios privados. Su autor es Mulder Bedoya, quien sugiere la modificación de la Ley 28874 (RPP 2018), que actualmente regula la publicidad estatal. De ser este proyecto aprobado y promulgado, obligará a las entidades públicas a emitir sus anuncios de gestión y programas solo en los medios que pertenezcan al Estado a tarifa de costo.

Tabla 1. Macrovariables del entorno político y sus decisiones estratégicas

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Inestabilidad política	http://larepublica.pe/impresapolitica/887541-empre-rios-preocupados-por-inestabilidad-politica-del-pais	Amenaza	Al ser un contenido local, no se especializará en tocar temas macro-políticos.
Elecciones municipales y regionales 2018	https://peru21.pe/politica/comision-constitucion-aprueba-cronograma-elecciones-municipales-regionales-2018-80966	Oportunidad	Nos enfocaremos en generar contenido específico para el electorado de la zona.
Proyecto de Ley N° 2133	http://rpp.pe/politica/congreso/mauricio-mulder-propone-ley-que-prohibe-publicidad-del-estado-en-medios-privados-noticia-1089256	Amenaza	Focalizar los ingresos publicitarios en publicidad no estatal

Fuente: Elaboración propia 2018.

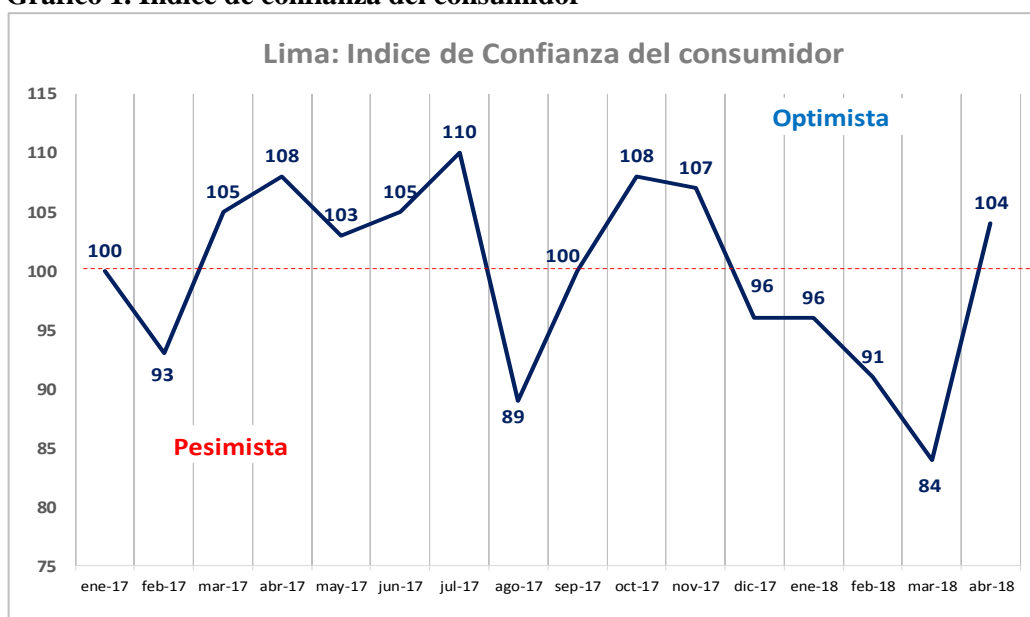
1.2 Entorno económico

Según el Banco Central de Reserva (BCR), la proyección del Producto Bruto Interno (PBI) para el periodo 2018-2019 se ubicará en 4% debido a la ejecución del proyecto Línea 2 (metro Lima-Callao), ampliación del aeropuerto Jorge Chávez y desarrollo de diversos eventos deportivos. En cuanto a la inflación en el Perú, al cierre del 2017, fue de 1,4%, mientras que para el 2018 según expectativas del BCR (2017), se proyecta una inflación de 2,0%, lo que nos permitirá ser una de las

más bajas de la región (solo superados por Ecuador).

Con respecto al consumo interno, según Pedro José de Zavala para el 2018 «se espera que el empleo formal no se incremente, generando que la confianza del consumidor baje y que por lo tanto las familias no estén dispuestas a endeudarse, o consumir productos suntuosos, sino que buscarán productos de bajo costo y priorizarán el consumo de productos de primera necesidad»¹. Esta afirmación coincide con los últimos resultados de diciembre 2017 a marzo 2018 donde el índice de confianza al consumidor (ICC) elaborado por GFK Conecta (2018), no es optimista a causa de la inestabilidad política (recuperándose recién en el mes de abril).

Gráfico 1. Índice de confianza del consumidor



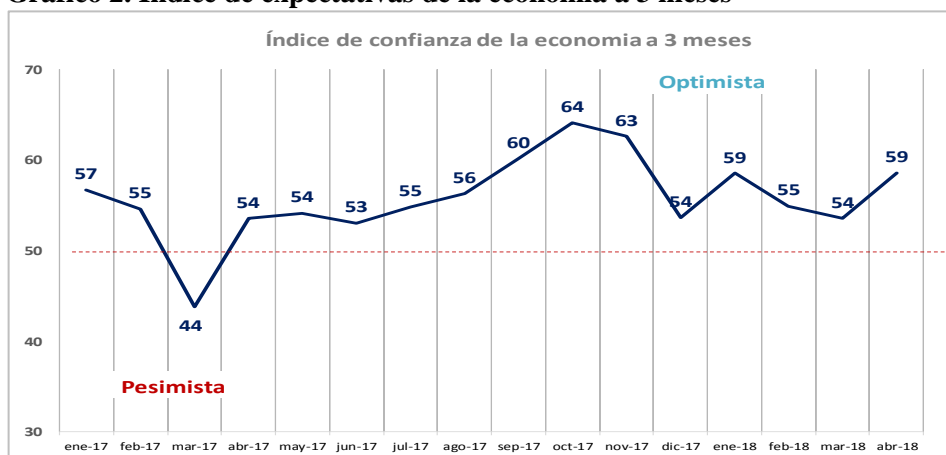
El ICC es un índice global que captura la percepción de los consumidores sobre la situación económica actual y futura de sus hogares y países. Más de 100 es una tendencia positiva, menos de 100 es una tendencia negativa.

Fuente: GFK Conecta (2018). Elaboración propia 2018.

Del mismo modo, en los resultados de la encuesta de expectativas macroeconómicas, elaborado por el BCR, el índice de confianza empresarial ha venido cayendo desde diciembre a causa de los enfrentamientos entre el Poder Ejecutivo y Legislativo, recuperándose en abril luego de la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski a fines de marzo.

¹ <https://pjdezavalablog.com/2017/12/11/como-enfrentar-comercialmente-el-2018/>

Gráfico 2. Índice de expectativas de la economía a 3 meses



Índice = $(M-P+1)*50$. Donde M representa el porcentaje empresas que señalaron mejor y P representa el porcentaje de empresas que señalaron peor.

Fuente: Banco Central de Reserva (2018). Elaboración propia 2018.

Sin embargo, más allá de lo antes mencionado, con respecto a Lima Norte y Este, se ha identificado un creciente desarrollo en el sector educativo de la capital, teniendo universidades tales como la César Vallejo (UCV), la Universidad Privada del Norte (UPN) y la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL). Del mismo modo, diversos institutos como el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), Instituto Superior Tecnológico IDAT, Escuela de Gastronomía INTECI, entre otros (ver la tabla 2).

Tabla 2. Macrovariables del entorno económico y sus decisiones estratégicas

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Estimados de proyecciones 2018 de PBI es de 4%	BCR. Marzo 2018 https://gestion.pe/economia/bcrson-proyecciones-economicas-2018-2019-230130	Oportunidad	Brindar una oferta de valor atractiva tanto a anunciantes como lectores.
Caída del índice de confianza del consumidor	GFK Conecta. Percepciones sobre la economía. Diciembre 2017	Amenaza	Desarrollar secciones de auto-empleo y orientación para desarrollar emprendimientos.
Aumento de consumo interno por juegos panamericanos 2019	https://gestion.pe/economia/panamerica-nos-lima-2019-estiman-s-5-222-millonnes-impacto-economico-226676	Oportunidad	Aprovechar coyuntura informativa para brindar contenido y propuestas comerciales de interés para el anunciante.
Lima Norte como polo de desarrollo educativo	https://elcomercio.pe/economia/dia-1/lucha-universidades-e-institutos-lima-norte-261072	Oportunidad	Buscar lectores jóvenes para asegurar audiencia de interés al anunciante del sector educativo.

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.3 Entorno social

Lima Norte actualmente es la zona más poblada de Lima, representa el 25,6% de la población total de la ciudad, según el informe de Ipsos Apoyo “Perfiles zonales 2017”². También es la zona que concentra la mayor cantidad de población mayor de 21 años y además se encuentra principalmente ocupada por viviendas. El producto está dirigido a 4 distritos de Lima Norte: Comas, Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres, los cuales, según la misma fuente, en conjunto, concentran el 92% de los hogares de los NSE B y C (ver la tabla 3).

Tabla 3. Cantidad de hogares Lima Norte por NSE

Distrito	Total Hogares	A	B	C	D	E	Total Hogares B-C
Comas	132.443	0	2.376	80.855	31.314	17.897	83.231
Independencia	57.796	0	1.479	27.356	14.885	14.075	28.835
Los Olivos	93.173	0	20.869	42.159	25.777	4.369	63.028
San Martín de Porres	168.443	0	9.218	101.078	50.416	7.731	110.296
TT 4 distritos	451.855	0	33.943	251.448	122.392	44.072	285.391
TT Lima Norte	591.122	59	36.113	274.777	196.442	83.731	310.890
% participación							92%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Asimismo, la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM 2017), indica que para el año 2017 el ingreso promedio mensual del NSE B es de S/ 7.297 (+14% vs. 2016) y del NSE C de S/ 4.193 (+22% vs. 2016), mostrando una tendencia positiva en los últimos años. Es decir, las condiciones sociales de la población han mejorado gracias al crecimiento económico que ha tenido el país (ver las tablas 4 y 5).

Tabla 4. Ingresos promedio de hogares según NSE en Lima Metropolitana

Año	Ingreso Promedio	A	B	C	C1	C2	D	E
2014	3,718	11,395	5,519	3,422	3,647	3,077	2,167	1,466
2015	3,954	11,596	5,869	3,585	3,834	3,185	2,227	1,650
2016	3,927	10,860	5,606	3,446	3,649	3,075	2,321	1,584
2017	5,506	14,205	7,297	4,193	4,586	3,483	2,851	2,120

Fuente: APEIM (2017). Elaboración propia 2018.

² «Lima Norte continúa siendo la zona más poblada de Lima Metropolitana y representa el 25,6% de la población total de la ciudad. San Martín de Porres es el distrito más poblado de esta zona, seguido por Comas. San Martín de Porres y Los Olivos destacan por ser los distritos con la mayor cantidad de hogares por manzana de vivienda». Ipsos Apoyo (2017).

Tabla 5. Macrovariables del entorno social y sus decisiones estratégicas

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Lima Norte es la zona de Lima Metropolitana más poblada representando el 25,6% de ella.	Perfiles zonales 2017 (Ipsos Apoyo)	Oportunidad	Selección de zona para desarrollar el proyecto.
El 92% de los hogares de los NSE B y C de Lima Norte están concentrados en Comas, Los Olivos, San Martín e Independencia.	Perfiles zonales 2017 (Ipsos Apoyo)	Oportunidad	Selección de distritos a abordar por ser de interés comercial
El Ingreso promedio mensual del NSE B es de S/ 7.297 (+14% vs. 2016) y del NSE C es de S/ 4.193 (+22% vs. 2016).	Perfiles zonales 2017 (Ipsos Apoyo)	Oportunidad	Segmentos que abordar por ser de interés comercial

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.4 Entorno tecnológico

Sin duda, el avance tecnológico es un factor importante a tener en cuenta en nuestro proyecto. Según GFK (2017), la penetración de internet a setiembre del 2016 llega al 53% del Perú urbano (60% en Lima). Por NSE la penetración se distribuye de la siguiente manera: AB (81%), C (61%), D (41%) y E (29%).

Por el lado de la audiencia digital; según la misma fuente, los usuarios intensivos (uso entre 5 y 7 días por semana) han ido en aumento ya que actualmente se incrementó en 65% (+8% vs. 2015), mientras que los usuarios regulares (1 a 4 veces por semana) vienen disminuyendo, estando en 29% (-8% vs. 2015). Finalmente, los usuarios esporádicos se mantienen constantes en 6%. El grupo etario de 18-24 años, es el segmento que más usa la internet con un 83%, seguido por el grupo de 25-39 años con 65% y por último el de 40-70 años con un 32%.

El desarrollo tecnológico también ha impactado a nivel publicitario, por ejemplo, Pedro José de Zavala (2017) indica que «Se muestra un importante crecimiento de la publicidad y del comercio digital en el Perú con el ingreso de jugadores locales e internacionales interesados en el mercado peruano». Según el mismo autor, “solo les queda a las empresas acelerar la transformación digital para asegurar su existencia futura ya que este es un fenómeno que tarde o temprano afectará a todas las industrias, entre ellas, a la periodística»³. Frente a este hecho, la industria periodística mundial ha optado por lanzar ediciones locales, las cuales van de la mano con el interés empresarial por satisfacer demandas limitadas a zonas específicas (González 2000) (ver la tabla 6).

³ <https://pjdezavalablog.com/2017/12/11/como-enfrentar-comercialmente-el-2018/>

Tabla 6. Macrovariables del entorno tecnológico y sus decisiones estratégicas

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
A setiembre del 2016 la penetración de Internet a llega al 53% del Perú urbano al 81% de los NSE A y B al 61% del NSE C 41% en el NSE D y 29% en el NSE E. En Lima es de 60%.	GFK Kit de planeamiento digital Perú 2017	Amenaza	Desarrollo edición digital descargable (PDF) y presencia en redes sociales.
Usuarios intensivos (uso entre 5 y 7 días por semana) ha ido en aumento en los últimos años estando actualmente en 65%	GFK Kit de planeamiento digital Perú 2017	Oportunidad	Presencia en redes sociales que nos permita tener una comunicación bidireccional.
Inversión publicitaria se redirecciona hacia el canal <i>on-line</i> .	Blog Pedro José de Zavala	Amenaza	Desarrollo edición digital descargable (PDF) y presencia en redes sociales.
Desarrollo de prensa local	Universidad de Sevilla (España)	Oportunidad	Desarrollo de ediciones locales.

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.5 Entorno ecológico

De acuerdo con la Ley N°27314: ley general de residuos sólidos, dentro de los residuos sólidos están comprendidos, entre otros, los domiciliarios y comerciales. Dentro de los domiciliarios están incluidos los restos de alimentos, periódicos, revistas, botellas, latas, etc., mientras que en los comerciales, están los papeles, plásticos, latas, etc. y cuya gestión está a cargo de las municipalidades.

De acuerdo con el Sistema de Información Ambiental Local (Sandoval 2016), del Ministerio de Ambiente en Lima se producen 8.468 toneladas de residuos sólidos al día (0,98 kg por persona), de las cuales solo se recicla el 4 % (158 toneladas). Adicionalmente, y de acuerdo con el reporte Lima Cómo Vamos (2016), la contaminación ambiental es el tercer problema que más preocupa a los limeños con 24,7%, y, por otro lado, el 31,8% manifiesta reciclar papeles siempre, mientras que 38,9 % lo hace a veces, lo cual refleja la conciencia que se está tomando sobre el tema (ver la tabla 7).

Tabla 7. Macrovariables del entorno ecológico y sus decisiones estratégicas

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Para la población la contaminación ambiental es el tercer problema que más preocupa a los limeños con 24.7%.	Lima Cómo Vamos del 2016	Amenaza	Desarrollo de una campaña de acopio de papel en las 13 agencias de Lima Norte en alianza con supermercados.
Según el mismo informe el 31.8% de las personas manifiesta reciclar papeles siempre, mientras que 38.9 % lo hace a veces.	Lima Cómo Vamos del 2016	Oportunidad	Realización de campañas de reciclaje.

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.6 Entorno legal

Actualmente, la Empresa Editora El Comercio está enfrentando, desde noviembre del 2013, una acción de amparo contra la concentración de medios escritos (La República 2011) luego de que el grupo adquiriera el 54% de las acciones de EPENSA (diarios Correo, Ojo, Ajá y El Bocón.). El proceso aún está en curso, incluso los demandantes han acudido a la Corte Interamericana de Derechos Humanos, solicitando un pronunciamiento sobre la demora en el proceso sin éxito (ver la tabla 8).

Por otro lado, es necesario tramitar los permisos municipales lo que nos permitirá la autorización de entrega de los diarios en la vía pública en los distritos ya mencionados.

Tabla 8. Macrovariables del entorno legal y sus decisiones estratégicas

Variable	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Juicio por la concentración de medios.	http://larepublica.pe/politica/1058017-amparo-por-concentracion-de-medios-juez-escucha-y-alista-sentencia	Amenaza	Trabajo de fidelización de anunciantes y lectores zonales

Fuente: Elaboración propia 2018.

Conclusiones del macroentorno

La forma de hacer negocios en la prensa escrita está cambiando de manera acelerada en el mundo y Perú no es la excepción. Parte de estas tendencias son la creación de ediciones digitales, pero también ediciones más segmentadas y más localizadas. En ese sentido, observamos que Lima Norte presenta un crecimiento económico y comercial así como un volumen poblacional y poder adquisitivo que la hace más que interesante para desarrollar un proyecto de diario zonal, mucho más si tenemos en cuenta que actualmente no hay un producto que brinde este tipo de información.

2. Análisis del microentorno (Porter)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter (2008) sobre las condiciones del mercado de la prensa escrita para el segmento de hombres y mujeres de los NSC B y C de Lima Norte, ayudará a tener un panorama completo para el desarrollo de un producto que permita la diferenciación, competitividad y mantenimiento del liderazgo de la Empresa Editora El Comercio.

2.1 Poder del consumidor

Perfil del *target*

Tenemos dos *target*. El primero está enfocado en hombres y mujeres de los NSE B y C de 18 a 49 años de Lima Norte, específicamente de los distritos de Comas, Independencia, Los Olivos y San

Martín. Son emprendedores, trabajadores tanto formales como informales, que buscan alcanzar su progreso personal y familiar. Ellos estudian y/o trabajan con el fin de mejorar su calidad de vida, asumen riesgos y son muy creativos. En cuanto a su perfil de consumo de información utilizan principalmente los medios tradicionales, tales como: la radio, la televisión y los diarios (Ipsos Apoyo 2017). Sin embargo, cabe indicar que los *smartphones* e internet en su mayoría son usados para redes sociales.

En lo que respecta al segundo *target* podemos identificar a los anunciantes como aquellas empresas deseosas de encontrar los mejores proveedores (medios de comunicación) para informar acerca de los beneficios que sus bienes o servicios otorgan para la satisfacción de las necesidades de su público objetivo. Medios que tengan el alcance y la reputación idónea para justificar la inversión a realizar, que puedan o no ubicarse en los distritos *target* y que tengan una facturación anual mayor o igual a los 6,4 millones de soles.

Poder: Alto

El poder del consumidor; en ambos casos (lector y anunciante), es alto debido a la variedad de opciones que existen hoy en el mercado, que van desde ediciones impresas hasta las que se encuentran en línea y que incluyen diferentes coberturas según el precio.

En el caso del anunciante, su poder es mayor aún, ya que los ingresos del diario, al ser gratuito, dependerán exclusivamente de la publicidad que pueda generar. Asimismo, competimos con otras fuentes como televisión, radios, paneles y medios digitales.

Con respecto al lector podemos indicar que es un público exigente y sensible al tipo de contenido y carácter que un diario ofrezca, ya que de acuerdo con las entrevistas a expertos en la industria, señalaron la importancia para el lector de que el medio publicitario vaya de la mano con los valores que ellos buscan.

2.2 Poder del proveedor

Poder: Alto

El negocio de la prensa escrita depende directamente de varios proveedores, para los cuales se realiza un análisis por separado en la tabla 9.

Tabla 9. Análisis del poder de los proveedores

Factor de influencia	Grado	Descripción
Concentración de proveedores	Moderado Alto	Actualmente, la Empresa Editora El Comercio cuenta con cuatro proveedores de papel que provienen de Chile, Canadá, México y Suecia, un solo proveedor de tinta peruano y lo propio para sus útiles de oficina.
Importancia del volumen para los proveedores	Alto	Los vínculos comerciales actuales se mantienen gracias al poder que como grupo editorial representa El Comercio a través de sus diferentes productos.
Diferenciación de insumos	Moderado	Si bien existen otros competidores que podrían encontrarse al mismo nivel, los proveedores actuales son el resultado de un proceso concursal estricto.
Costos de cambio	Moderado	Debido a las alianzas estratégicas preexistentes ya negociadas, el costo resultante de la decisión de cambio de proveedor podría afectar al estado de resultados.
Disponibilidad de insumos sustitutos	Bajo	Existen en el mercado diversidad de productos sustitutos al alcance de la empresa.
Impacto de los insumos	Moderado	Si bien la calidad de los insumos utilizados es reconocida en el producto resultante, la misma también puede encontrarse en otros proveedores.

Fuente: Elaboración propia 2018.

El poder de los proveedores es alto ya que dependemos de alianzas estratégicas con estos para poder asegurar el brindar un producto y plataforma de calidad. Acorde a las necesidades del *target*, y que además, vayan de la mano con el prestigio de la marca.

2.3 Amenaza de sustitutos

Poder: Bajo y moderado

El poder es bajo puesto que hoy no existe ningún producto igual en este segmento de mercado, ya sea si se habla del formato (distribución gratuita) y/o contenido (localizado). Es importante recalcar en este punto la importancia de la marca constituida por La Empresa Editora El Comercio puesto que nos permite apalancarnos de su credibilidad, prestigio y fortaleza financiera. Si bien existe una tendencia de uso creciente cada vez más importante de los medios digitales, este aún no ha calado en su uso como medio informativo local (moderado).

En la tabla 10 se indican los principales competidores:

Tabla 10. Resumen de principales competidores

Tipo de competidor	Categoría	Propuesta de Valor
Competencia Indirecta	Diario	Producto: Diario Trome / OJO Precio: S/ 0,50 (L-V) – S/0,70 (S-D) Tarifas por concepto de publicidad Cobertura: Lima Metropolitana
Competencia Indirecta	Diario	Producto: Diario Popular (Grupo La República) Precio: S/ 0,50 (L – D) Tarifas por concepto de publicidad Cobertura: Lima Norte
Competencia Indirecta	Revista	Producto: Somos Lima Norte Formato Gratuito Tarifas por concepto de publicidad Cobertura: Lima Norte
Competencia Indirecta	Webs Informativas	Producto: Radio Comas / Voces de Lima Norte Precio: por concepto de publicidad
Competencia Indirecta	Radios Locales	Producto: Radio Comas Tarifas por concepto de publicidad Cobertura: Lima Norte
Competencia Indirecta	Revista	Producto: Lima Norte – La Revista (bimensual) Precio: S/ 1,00 Tarifa por concepto de publicidad Cobertura: Lima Norte

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Poder: Bajo

Las barreras de entrada son altas puesto que más allá de que no sea tan sencillo que pueda ingresar un nuevo grupo de prensa escrita tan fuerte como los que existen actualmente en el mercado peruano (Grupo El Comercio y Grupo La República), el riesgo de que el grupo existente de la competencia pueda lanzar un producto localizado orientado a Lima Norte es bajo. Asimismo, la posibilidad del ingreso de otros medios ofreciendo un producto similar también es bajo.

2.5 Rivalidad de la industria

Grado de rivalidad: Bajo

Actualmente la rivalidad de la industria es baja, si bien existen solo dos grandes grupos de prensa escrita y/o sustitutos que cubren esta necesidad de información, es en el alcance informativo de ellos en donde hemos encontrado una carencia que hemos tomado para nuestro lanzamiento.

Por otro lado; y de momento, la competencia y/o productos sustitutos no consideran importante tener dentro de su alcance la información local. Es por ello, que muchos se enteran de las noticias solo de manera reactiva a través de terceros o cuando alguien se las cuenta.

El resumen de las cinco fuerzas de Porter se muestra en la tabla 11:

Tabla 11. Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter

Cinco fuerzas de Porter	Grado
Poder del consumidor	Alto
Poder del proveedor	Alto
Amenazas de sustitutos (directo)	Bajo
Amenaza de sustitutos (indirecto)	Moderado
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Bajo
Rivalidad de la industria	Bajo

Fuente: Elaboración propia 2018.

Conclusiones del microentorno

Según el análisis del microentorno evaluando las cinco fuerzas de Porter, se obtienen resultados favorables para la compañía ya que, si bien hay un alto poder del consumidor y proveedor, también existe un bajo grado de competitividad y amenaza de sustitutos. La realidad del mercado, el posicionamiento y postura competitiva de la Empresa Editora El Comercio, es lo que nos permitirá sustentar por qué es importante sacar al mercado un producto localizado de prensa escrita con presencia en redes sociales para personas de los niveles socioeconómicos B y C.

3. Organización y estructura

La Empresa Editora El Comercio, empresa líder en el sector periodístico en el mercado nacional, posee más de 178 años de existencia.

Asimismo, cuenta con gran número de productos y servicios pensados en los distintos segmentos de clientes. Considerado como la editora de prensa escrita más importante del Perú y a nivel mundial, cuenta con una participación de 78% en prensa escrita (La República 2017). Adicional a ello, los negocios del grupo se encuentran diversificados en distintos rubros, tales como: educación (Avansys), entretenimiento (Coney Park, Happy City, Yukids), inmobiliaria (Edificio Leonard, Houseonline, Vigenta Inmobiliaria), imprenta y editorial (Revistas Amauta, Zetta Comunicadores, Amauta imprenta), negocios digitales (aptitus, neoauto, urbania.pe, pago efectivo, etc.), televisión (América TV, Canal N), prensa escrita (El Comercio, Peru21, Trome, Gestión, Correo, Depor, Ojo, Somos, etc.).⁴

⁴ Bolsa de Valores de Lima (2018). "Memoria Anual 2017 Empresa Editora El Comercio S.A". Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa29401_RUxDT01FSTE.html

4. Análisis de la cadena de valor

De acuerdo a la cadena de valor propuesta por Michael Porter (Kotler y Keller 2012) se identificarán todas las actividades que generan valor en la empresa a fin de encontrar las ventajas competitivas para el diario gratuito de Lima Norte que beneficiarán finalmente al cliente: anunciante y lector (ver el anexo 3).

5. Misión y visión

Visión	Ser líder de contenidos y audiencia, efectivizados por data y rentabilizados con transacciones; con una misión de cambio social para el progreso del Perú (Bolsa de Valores de Lima 2018).
Misión	Frente al país: se proyecta como un grupo de medios informativos independientes, veraces y plurales comprometidos editorialmente con la institucionalidad democrática y el justo nivel de vida en lo social, político y económico (Bolsa de Valores de Lima 2018).
	Frente a los anunciantes: se proyecta como una corporación de medios que entiende el negocio, el mercado y las necesidades de sus anunciantes, colaborando así con el logro de sus objetivos empresariales (Bolsa de Valores de Lima 2018).

6. Diagnóstico situacional

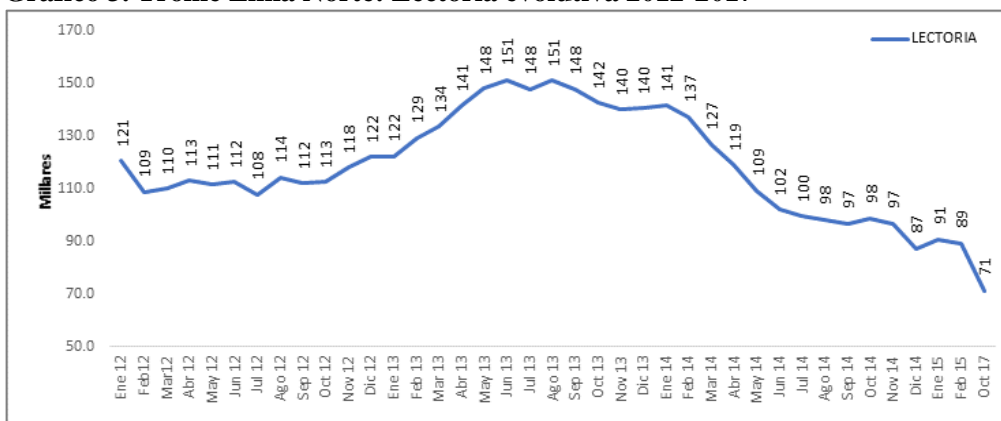
El mercado publicitario decreció en un 7,5%, la inversión en medios impresos cayó en un 10% y las ventas en publicidad registradas por la Empresa Editora El Comercio durante el 2017 en su Unidad de Negocio de Prensa sufrieron una caída del 12%. Sin embargo, los productos Trome y Publmetro fueron la excepción a este panorama. Ambos presentaron crecimientos en sus ingresos publicitarios a razón de 3,4% y 5,9% respectivamente versus el año anterior.⁵

El enfoque distintivo de ambos productos ha permitido que a pesar de encontrarse en una industria que está pasando por un proceso de transformación digital, puedan cerrar el año con resultados positivos. Este resultado se debe a la particularidad de su segmentación.

Por otro lado, y como habíamos señalado en el primer capítulo, hoy existe un producto dirigido al público de la zona Norte de Lima, el “suplemento semanal Trome Lima Norte”; el cual es un producto que nace en el 2006 dirigido a todo Lima Norte saliendo gratis todos los miércoles con el diario Trome. Este suplemento cuenta con información de actualidad y cultura afín a los distritos de Lima Norte. En los primeros años de su lanzamiento tuvo un impacto positivo llegando a tener un pico de lectoría de 151.000 lectores por edición a junio del 2013 (ver el gráfico 3). Sin embargo, a partir de ese momento los índices de lectoría comenzaron a decrecer, estando para octubre del 2017 en 71.000 lectores (-53% vs. 2013), lo cual indica que hay un claro deterioro en la acogida del producto.

⁵ Bolsa de Valores de Lima (2018). “Memoria Anual 2017 Empresa Editora El Comercio S.A”. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa29401_RUxDT01FSTE.html

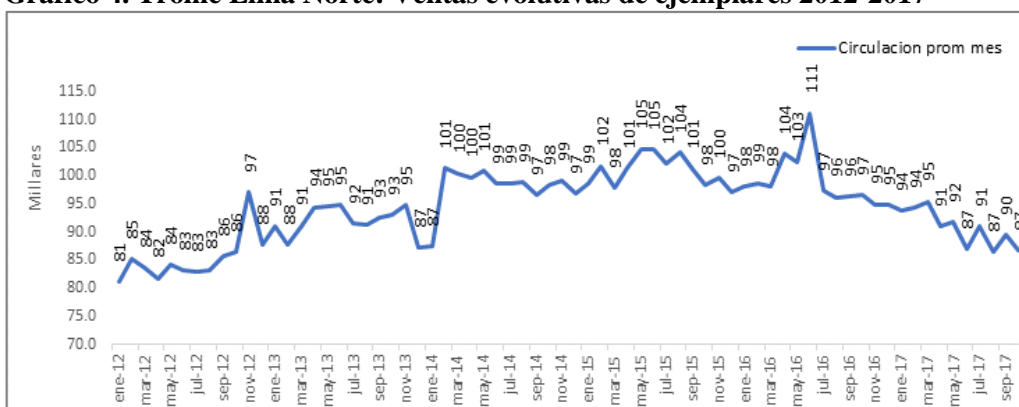
Gráfico 3. Trome Lima Norte: Lectoría evolutiva 2012-2017



Fuente: Kantar Ibope Media (2017). Estudio de medios impresos / Estudio de consumo de productos, servicios y medios (TGI). Elaboración propia 2018.

Este deterioro está explicado por la caída de las ventas de ejemplares del diario Trome en la zona; ya que, al ser un producto gratuito, su alcance va a depender enteramente del desempeño que el diario Trome tenga, el cual ha venido cayendo en los últimos 20 meses como muestra a continuación.

Gráfico 4. Trome Lima Norte: Ventas evolutivas de ejemplares 2012-2017



Fuente: Gerencia Central de Circulación, Empresa Editora El Comercio (2018). Elaboración propia 2018.

La explicación a esta caída se da porque normalmente dentro de la industria se produce lo que se denomina “la doble compra”, es decir, se compran dos diarios a la vez, esto se produce sobre todo a nivel de diarios de los segmentos políticos y económicos de S/ 0,50 (Perú 21, Correo y Exitosa) en donde sus lectores complementan su lectura política comprando ya sea diarios populares (Trome, Ojo y El Popular) o diarios deportivos (Depor, Libero o El Bocón) por el precio total de S/ 1,00.

Sin embargo, esto cambió a partir del año 2016, en donde los diarios políticos económicos aumentaron de precio en 40% (de S/ 0,50 a S/ 0,70) lo que generó que muchos lectores de estos productos dejaran de comprar uno de los diarios complementarios, entre los cuales estaba Trome, afectándose en consecuencia sus ventas y alcance.

Finalmente, la caída tanto en ventas como en lectoría tiene un impacto directo en el alcance del producto y esto se refleja en el índice de personas⁶ que leen el suplemento que cada vez es menor, estando al mes de octubre en 0,7 lectores por diario (Publmetro es de 1,5).

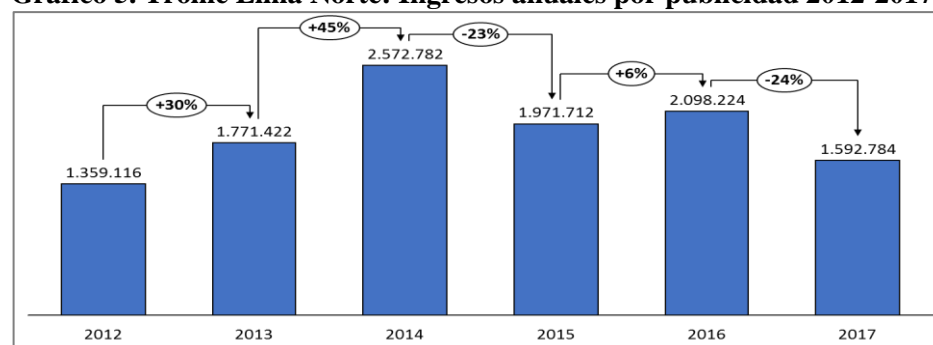
Tabla 12. Trome Lima Norte: Lectoría, circulación y lectores por diario

Período	Lectoría	Circulación	Lectores por diario
ene-12	120.539	75.270	1,7
ene-13	122.303	86.019	1,4
ene-14	141.325	91.722	1,5
ene-15	90.614	99.082	0,9
oct-17	71.155	99.592	0,7

Fuente: Gerencia Central de Circulación, Empresa Editora El Comercio (2018). Kantar Ibope Media (2017), Estudio de medios impresos. Elaboración propia 2018.

En cuanto a la inversión publicitaria, Trome Lima Norte llegó a su pico máximo de inversión publicitaria en el 2014 con S/ 2.572.782, no obstante, a partir de ese año, ha venido cayendo (a excepción del 2016), cerrando el 2017 en S/ 1.592.784 (-38% vs. 2014).

Gráfico 5. Trome Lima Norte: Ingresos anuales por publicidad 2012-2017 en miles de soles



Fuente: Gerencia Central de Comercialización (El Comercio 2018). Elaboración propia 2018.

Todos estos resultados nos llevan a pensar que el producto necesita ser reformulado, tanto en su contenido, estructura (diseño) y distribución, para que ya no dependa enteramente de los resultados de Trome y pueda obtener mejores resultados.

7. Matriz FODA

A continuación en la tabla 13 desarrollaremos la matriz FODA con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el diario gratuito Lima Norte.

⁶ Índice de personas: este indicador es resultante de la división entre la lectoría con la circulación y nos señala la cantidad de personas que leen cada ejemplar .

Tabla 13. Matriz FODA diario gratuito Lima Norte

FOR TALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Experiencia y conocimiento del mercado periodístico	O1	Ampliar alcance hacia el público no lector.
F2	Primeros en ofrecer un diario gratuito con contenido localizado	O2	Proyección de crecimiento de los NSE B y C en la zona
F3	Respaldo financiero de la Empresa Editora El Comercio	O3	Desarrollo económico- comercial zonal
F4	Fuerza de ventas consolidadas	O4	Baja oferta informativa local
F5	Sinergias informativas que posee el Grupo El Comercio	O5	Sin competencia directa
F6	Know-how de la industria por parte de la Empresa Editora El Comercio	O6	Posibilidad de escalar este proyecto a otras zonas de Lima.
F7	Oferta tarifaria flexible acorde con la necesidad del anunciante		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Conocimiento deficiente del cliente local y comercial (Lima Norte)	A1	Posible canibalización de anunciantes y lectores para Trome
D2	Débil convergencia de información entre redacciones	A2	Oposición de los canillas al lanzamiento de un producto por el posible impacto económico para ellos (formato gratuito)
D3	Ingresos esperados podrían no ser lo suficientemente atractivos para la empresa	A3	Crisis política - económica puede afectar la inversión publicitaria
		A4	Aumento precio de papel
		A5	Entrada de nuevos competidores (formato impreso y/o digital)

Fuente: Elaboración propia 2018.

Conclusiones

De acuerdo con el análisis FODA, se concluye que es necesario como ventaja competitiva frente a la competencia, ingresar a nuevos segmentos nicho debido a que este mercado de alto desarrollo económico-social se encuentra desatendido y que, como factor clave para este proyecto, es importante aprovechar el *know-how* y capacidad financiera de El Grupo El Comercio. No obstante, es imprescindible llegar a un acuerdo con La Asociación de Canillas para que no bloqueen el proyecto.

Adicional a ello, el formato de un diario gratuito le brinda flexibilidad al anunciante para ofrecer propuestas innovadoras y creativas. En cuanto al público lector, le mostramos información relevante global, así como *ad hoc* a Lima Norte, de manera que puedan tener mayor conocimiento del acontecer nacional y local en pocos minutos y de forma gratuita.

Capítulo III. Investigación de mercados

1. Objetivos (general y específicos)

1.1 General

Determinar el nivel de aceptación de una publicación zonal gratuita entre lectores y anunciantes localizados y/o enfocados en Lima Norte.

1.2 Específicos

Objetivos	Alcance	
	Lector	Anunciante
Conocimiento de la industria	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la oferta informativa de la zona (conocer la competencia). - Conocer cuáles son los productos sustitutos que se ofrecen. - Identificar cómo funciona la cadena de distribución. - Identificar a los proveedores más importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las tendencias en inversión publicitaria. - Identificar cómo funciona el mercado de la publicidad a través de los distintos canales (tradicionales y digitales).
Conocimiento del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los aspectos valorados y considerados como importantes en materia de información. - Conocer su percepción acerca de los medios de información preexistentes /vigentes/ existentes. - Conocer sus hábitos y frecuencia de uso en cuanto a medios de información. - Identificar que canales de venta de estos medios conocen, usan y prefieren. - Identificar las principales características de nuestros <i>target</i> (demográfico, psicográfico, económico, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los criterios con los que determinan sus pautas publicitarias (estacional, anual, etc.). - Conocer cuáles son los principales necesidades/problemas que tienen como anunciantes para llegar a su <i>target</i>. - Conocer la distribución del presupuesto para los diferentes medios en los que anuncian.
Validación de la propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar si el concepto de producto presentado cubre todas sus necesidades de información “local”. - Conocer información de interés para la elaboración del contenido del diario. - Conocer su percepción con respecto al “formato gratuito”. - Identificar si la frecuencia de entrega propuesta sería la ideal o esperada. - Validar si los puntos y horarios de entrega contemplados son considerados suficientes y/o adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Validar si los rangos de precios por avisaje son los adecuados. - Conocer su interés en el formato “local” de la propuesta y su disponibilidad de migrar o adicionar una inversión. - Validar si la propuesta satisface una necesidad en particular como anunciantes. - Conocer opiniones/sugerencias sobre cómo mejorar el proyecto.
Estimación de la Demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar cuántas personas del <i>target</i> están interesadas o les gustaría recibir este formato gratuito localizado. - Estimar el volumen de personas de los NSE B y C entre los 18 y 49 años que vivan, trabajen o estudien por Lima Norte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar cuántas empresas del <i>target</i> están interesadas en pausar en este formato. - Identificar cuántas empresas del <i>target</i> están interesadas en adicionar / compartir/migrar su inversión en publicidad haciendo uso de este formato.

2. Metodología

A fin de realizar nuestro sondeo de mercado, hemos realizado dos tipos de investigación: exploratoria, la cual permitirá contar con los datos cualitativos necesarios para comprender la

coyuntura actual y principales necesidades de nuestro *target*; y concluyente, con la que se estará en la capacidad de estimar la demanda y crear una propuesta de valor que cubra las expectativas y deseos del *target*.

2.1 Investigación exploratoria

2.1.1 Resultados de la investigación secundaria

- El Perú es el país con mayor consumo en medios tradicionales de la región, informándose el 74% a través de periódicos y solo un 18% consumiendo noticias por internet (Kantar Ibope Media 2017).
- Según el informe de perfiles zonales (Ipsos Apoyo 2017), Lima Norte es la zona más poblada de Lima Metropolitana, representando el 25,6 % del total de esta.
- No existen productos informativos en la zona, sin embargo, leen diarios 05 días a la semana (Ipsos Apoyo 2017).
- Entre los diarios preferidos están Trome (69%), Ojo (37%) y Depor (13%) (Ipsos Apoyo 2017).
- Los distritos a los que nuestro producto está dirigido (Los Olivos, Comas, Independencia y San Martín de Porres) concentran el 92% de los hogares de los NSE B y C de Lima Norte (Ipsos Apoyo 2017).
- El ingreso promedio mensual del NSE B es de S/ 7.297 (+14% vs. 2016) y del NSE C de S/ 4.193 (+22% vs 2016), mostrando una tendencia positiva en los últimos años (Ipsos Apoyo 2017).
- El 52 % de los internautas de Lima Norte son hombres y el 24 % tiene de 25 a 35 años (GFK 2017).
- Seis de cada 10 internautas se conectan 7 o más veces por semana a internet (GFK 2017).
- Las perspectivas económicas, a pesar del ruido político, son positivas para el 2018 (BCR 2017).
- La publicidad impresa tiene mejores resultados que la digital o la televisiva debido a que produce un mayor incremento en las métricas de persuasión como recordación, intención de compra, etc. (Estudio Millward Word 2016).
- Desde el punto de la neurociencia se ha encontrado que al leer material impreso el cerebro reduce su foco de atención a un solo elemento lo que conlleva a una mayor recordación y comprensión versus material digital. Este último (material digital), cuenta con una serie de estímulos al mismo tiempo no permitiendo la concentración del usuario y por consecuencia la no retención de lo leído (Sabaté 2016).
- De acuerdo con Leo Macías, Chief Creative Officer (CCO) de la agencia publicitaria DDB Colombia (Ecomedia 2018), «el medio impreso no se está muriendo, se están muriendo las maneras tradicionales de hacerlo»⁷.

⁷ <http://ecomedia.pe/noticia/1695346/creativa-campana-bbva-medios-impresos>

- Según el ex presidente de la Agencia EFE, Álex Grijelmo (Lucas 2017), se necesita al intermediario confiable (periodista) que analice las noticias de forma reflexiva y honesta, de manera que interprete la información y la dé a conocer al público.
- Existe saturación de noticias provenientes desde Google o las redes sociales, en donde se encuentran tanto información verdadera como falsa. Álex Grijelmo (Lucas 2017), indica que si el lector tiene una cabeza estructurada no hay problema, si no se cuenta con ello es fácil la manipulación hacia los individuos.

2.1.2 Investigación primaria

Focus group: se realizaron dos grupos focales:

Tabla 14. Focus group realizados

N° Grupo	Rango de Edades	NSE	Sexo	Condición
1	25-35	B-C	Mixto	Trabajen, estudien y/o vivan en la zona
2	36-45	B-C	Mixto	Trabajen, estudien y/o vivan en la zona

Fuente: Elaboración propia 2018.

Entrevistas a expertos: se procedió a entrevistar a expertos en el campo de la publicidad y *marketing*, así como a profesionales especialistas en el NSE del *target*. En la tabla 15 se indica el detalle de los entrevistados.

Tabla 15. Expertos entrevistados

Experto	Cargo
Piero Mercado Chumpitasi	Gerente de Marketing, división automotriz Crosland
Luis Miguel Sánchez	CEO Perú y Bolivia - Havas Group
Cecilia Riva	Marketing Manager – General Motors
Cecilia Kruger	Jefe de Marketing - Instituto Británico
Vanessa Huaranga	Product Manager - Instituto TECSUP
Hazel Bottger Pipoli	Gerente de Marketing y Promoción - Instituto SENATI
Diana Contreras	Jefe de Marketing - KIA Perú
Daniela Herrera	Director of Marketing & Strategy at INTECI
Juan Manuel Casanova Gonzalez	Subgerente de Administración de Datos y Planeamiento Empresa Editora El Comercio S.A
Patricia Castro Estrada	Gerente de Marketing – Universidad Privada del Norte
Hieronymus Rodríguez Carbone	Gerente de Portafolio Medios Impresos – Empresa Editora El Comercio S.A
Franklin Rodríguez Cornejo	Gerente de Marca, Audiencias Deportivas, Masivas y Segmentadas- Empresa Editora El Comercio S.A.

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.2 Investigación concluyente

Tamaño del universo

El tamaño del universo se ha calculado en base a las siguientes cifras del INEI (ver la tabla 16).

- Población de los NSE B y C de 18 a 49 años de Lima Norte.
- Que vivan, estudien y/o trabajen en los distritos de Comas, Independencia, Los Olivos y San Martín.

Tabla 16. Definición tamaño del universo

LIMA NORTE				HOGARES		PERSONAS			
Distrito	TT Hogares	TT Habitantes	Miembros x hogar	B	C	B	C	TT B-C	TT B-C (18 a 49 años)
Comas	132.443	535.700	4,0	2.376	80.855	9.611	327.039	336.650	118.606
Independencia	57.796	220.467	3,8	1.479	27.356	5.642	104.352	109.994	38.753
Los Olivos	93.173	382.759	4,1	20.869	42.159	85.731	173.190	258.922	91.222
SMP	168.443	725.535	4,3	9.218	101.078	39.706	435.373	475.079	167.377
TOTAL	451.855	1.864.461	16,3	33.943	251.448	140.691	1.039.954	1.180.645	415.958

Fuente: Ipsos Apoyo (2017). Elaboración propia 2018.

Tamaño de la muestra

La fórmula para su cálculo es la de población finita, como se indica a continuación:

$$n = \frac{p \cdot q \cdot Z^2 \cdot N}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q} \quad n = \frac{p \cdot q \cdot Z^2 \cdot N}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N = Universo

Z² = Nivel de confianza al 95%

e² = Error permisible

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

Sustituyendo:

N = 415.958

Z² = 1,96²

e² = 5,5%

p = 0,5

q = 0,5

Tomando en cuenta los resultados de la fórmula previamente descrita se aplicaron 317 encuestas entre los pobladores de Lima Norte durante la totalidad del mes de febrero.

3. Resultados y análisis

3.1 Principales hallazgos de los *focus group*

- En general, los medios impresos son consumidos principalmente en su formato digital (en especial de El Comercio, Correo, Perú 21, Trome y Ojo), sobre todo de lunes a viernes,

mientras que los fines de semana se consume más prensa escrita.

- A nivel zonal, no hay fuentes de información a excepción de las páginas web de las municipalidades, las cuales resultan insuficientes.
- El suplemento gratuito Trome Norte, no es muy conocido entre los participantes y entre los que lo leen no es de mucho agrado, sin embargo, rescatan secciones como la de entrevistas con empresarios de la zona o “huariques”.
- En general gustan de la idea del producto, encontrándola innovadora dado que no hay ningún producto que les brinde información de la zona.
- Se preferiría que se les entregue por las mañanas antes que en las tardes, ya que tienen más tiempo para leerlo.
- Es importante señalar que sobre todo para los jóvenes, el contenido también pueda estar disponible en la red, no obstante, afirman que si se les entrega el diario físico lo leerían dependiendo de los contenidos que tenga.
- Con respecto a los contenidos hay cansancio con respecto a las noticias policiales y de espectáculos, están en la búsqueda de noticias utilitarias, positivas, que les ayude a progresar como por ejemplo, becas que se estén ofreciendo, cursos gratuitos que se dicten, clasificados zonales, oferta inmobiliaria, entrevistas con emprendedores de la zona, etc.
- Los grupos de mayor edad quisieran que el nuevo producto haga una labor fiscalizadora a las municipalidades, así como mostrar lugares de entretenimiento familiar.

3.2 Principales hallazgos de entrevistas a expertos

- La importancia del contenido y diseño como *driver*⁸ para asegurar *engagement*⁹. La relevancia de estos son los que van a marcar la pauta.
- La inmediatez como otro factor relevante que debe ser considerado en materia de contenido.
- El proceso de asignación de presupuesto de *marketing* en relación al *mix* de medios no se ha visto afectado, lo que está cambiando es el *mix* considerando la posibilidad de medición de retorno de la inversión que algunos medios puedan brindar sobre otros. Siguen siendo importantes y vitales las estrategias 360°.
- 9 de 11 entrevistados afirman que aproximadamente un 50% de la inversión publicitaria ha migrado al formato digital en los últimos 3 años.
- El respaldo de marca brindado por la Empresa Editora El Comercio será fundamental para el lanzamiento de este formato. Existe una tendencia a remarcar los valores que una marca quiere proyectar y estos deben ir acompañados del medio que los respalde.

⁸ *Driver*: se refiere al factor clave para el negocio.

⁹ *Engagement*: según los expertos, el arte de crear una relación de amor incondicional hacía una marca.

- El público de Lima Norte es un público altamente activo, emprendedor y con un alto sentido de pertenencia. Sin embargo, son las nuevas generaciones las que están marcando un giro importante en la manera en que están siendo percibidos.
- En materia de publicidad, el factor “flexibilidad” al momento de hablar de la estructura de costos será clave para su aceptación (campañas, lanzamientos, estacionalidad, etc.).
- Los anunciantes consideran que los contenidos actuales del suplemento semanal Trome Lima Norte no se ajustan con los valores de marca que buscan ofrecer a su público objetivo.
- Un factor importante para la aceptación de este nuevo producto será el nivel de alcance hacia el público objetivo a través de una distribución eficiente.

3.3 Principales hallazgos de las encuestas

- La preferencia de diarios en ambos formatos (impresos y digitales) es del 52%. Para personas menores de 35 años esta preferencia es del 54%, mientras que para mayores de 36 años es de 58%.
- Dentro de los usuarios que leen Trome, el 66% prefiere hacerlo en formato impreso.
- Con respecto al conocimiento del suplemento semanal Trome Lima Norte, el 76% indicó no conocer nada al respecto.
- El suplemento semanal Trome Lima Norte tiene mayor recordación entre las personas de 36 años a más en un 34%, mientras que entre los menores de 35 años solo es conocido por un 21%.
- El 87% considera que hace falta un diario que informe sobre lo que pasa en Lima Norte.
- El 74% de los encuestados estaría dispuesto a leer el nuevo diario gratuito de Lima Norte (definitivamente 36%, probablemente 38%).
- En cuanto a la frecuencia de lectura, un 65% lo leería más de tres veces por semana (3 a 4 veces 38% y 5 veces 27%).
- Ante la consulta de su aumento de interés en el diario si el producto tuviera un formato digital, el 84% afirmó que si incrementaría su interés.
- Entre las razones más importantes por las que leería este diario están porque es una propuesta interesante (49%), el hecho de que les informa sobre la zona donde pasan gran parte de su tiempo (46%) y la no existencia de un producto que informe sobre Lima Norte (23%).
- Los temas más destacados a ser considerados en un diario informativo son: oferta educativa (67%), información cultural (58%), información sobre eventos (56%) e información sobre seguridad (53%).
- Como parte de las recomendaciones más mencionadas encontramos la presencia digital (11%), la entrega en puntos estratégicos (8%) y que contenga información veraz y de calidad

(5%).

4. Decisiones estratégicas

Según los hallazgos encontrados en la investigación de mercado, se plantean las siguientes decisiones estratégicas:

- Reemplazar de la cartera de la Empresa Editora El Comercio el producto semanal Trome Lima Norte por ausencia del conocimiento esperado a pesar de que tiene 12 años en el mercado.
- Considerar dentro de su contenido información referente a propuestas educativas, eventos públicos y privados de la zona, eventos culturales, oferta inmobiliaria y laboral e historias de emprendimiento.
- Tener presencia digital a través de las redes sociales.
- Asegurar la flexibilidad en materia de formatos innovadores de publicidad y actividades especiales (activaciones, *sampling*¹⁰, etc.) que permitirán generar mayor impacto en el público objetivo.

¹⁰ *Samplig*: consiste en la distribución de la muestra de un producto.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Estrategias genéricas

La estrategia del diario gratuito, de acuerdo con las estrategias genéricas que expone Michael Porter (1998), es **la de enfoque o concentración**, ya que centraremos nuestro producto en una zona específica de Lima, en este caso Lima Norte (Comas, Independencia, Los Olivos y San Martín), teniendo la ventaja de conocer profundamente a nuestro público objetivo y poder satisfacer su necesidad informativa local. Además de ello, tenemos la experiencia en el proceso de distribución de prensa gratuita, así como la flexibilidad en anuncios publicitarios y activaciones haciéndonos atractivos para los anunciantes locales y generales que tienen interés en esta zona de Lima.

2. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con la matriz de Igor Ansoff (1957) que muestra las distintas estrategias de crecimiento, nos enfocaremos en el **desarrollo de nuevos mercados**, ya que buscamos ampliar la llegada de este nuevo producto a otras zonas de la capital. Este nuevo mercado será en un primera etapa Lima Este, San Juan de Lurigancho, Santa Anita y Ate Vitarte, todos ellos los distritos más poblados de esta zona.

Del mismo modo, ofreciendo al público anunciante una nueva alternativa publicitaria que les permita llegar a su *target* específico.

3. Estrategia de segmentación

Considerando la Empresa Editora El Comercio se caracteriza por brindar sus productos a diversos segmentos del mercado con el propósito de diversificar el riesgo de la compañía; en esta oportunidad, con el diario gratuito de Lima Norte, nos estaremos enfocando en un segmento único, es por ello que estaremos aplicando la estrategia de segmentación de concentración o nichos (Best 2007).

Esta estrategia considera adaptar la oferta a la necesidad de un segmento determinado, una estrategia centrada en las necesidades, estilos de vida y forma de uso específicas del nicho en mención (Best 2007).

A fin de delimitar nuestro mercado meta se han considerado las siguientes variables para nuestro *target*:

Tabla 17. Variables del mercado meta

<i>Target</i>	<i>Variable</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Valores</i>
LECTORÍA	Geográfica	Distritos	Comas, Independencia, Los Olivos y San Martín
	Demográfica	Edad	18 a 49 años
		Empleo	Dependientes, independientes y estudiantes
		Sexo	Hombres y mujeres
		Tenencia de hijos	Con y sin hijos
		Estado civil	Solteros, casados, convivientes, separados, divorciados y viudos.
		NSE	B y C
	Psicográfica	Estilo de vida	Emprendedores , modernos
			Progresistas: mejora profesional y de la familia
			Estudian y trabajan
Conductual	Consumo	Buscan productos y servicios funcionales de manera habitual	
	Beneficios	Utilitarios (cursos, información vial, oferta laboral, inmobiliaria, etc.)	
ANUNCIANTES	Geográfica	Distritos	Negocios con foco en Lima Norte pero no excluyente.
	Tipo de Audiencia	Rango Etario	Negocios cuyo público objetivo esté en el rango etario propuesto (18 a 49 años)
		NSE	Negocios cuyo público objetivo esté en los NSE B y C
		Estilo de vida	Negocios cuyo público objetivo sean personas que estudian, vivan, y/o trabajan, y que sean modernos, emprendedores y/o progresistas.
	Facturación	Mediana	Facturación anual mayor a S/ 6,4 millones y menor a S/70 millones.
		Grande	Facturación anual mayor a S/ 70 millones.

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Estrategia de posicionamiento

Reconociendo las necesidades de nuestros clientes en el segmento al cual nos estamos dirigiendo, partimos de la oferta de un producto basado en la diferenciación, otorgando a ambos públicos objetivos (lectores y anunciantes), todas aquellas características que son relevantes para ellos.

Al encontrarnos bajo el paraguas de la marca El Comercio, buscamos brindar información que sea de interés, valiosa, de calidad y con la veracidad que acompañan a la marca. Por otro lado, otorgar la flexibilidad e innovación en materia de publicidad para los anunciantes, lo que otorgará ventaja competitiva al diario.

En tal sentido, este nuevo producto está orientado a posicionarse como la primera opción del mercado en proporcionar información relevante, local y gratuita a los lectores y no lectores de los distritos involucrados de la zona. En el caso de los anunciantes; de igual manera, busca posicionarse como la primera opción en otorgarles la oportunidad de llegar al *target* específico, asegurando un real alcance de su público objetivo, además de manejar un formato publicitario más flexible. En la siguiente tabla resumimos el tipo de posicionamiento que buscamos:

Tabla 18. Posicionamiento objetivo

Componente	Detalle
Empresa	Empresa Editora El Comercio, el decano de la prensa nacional.
Producto	Eliminación del suplemento vigente semanal Trome Norte.
Marca	Marca paraguas, El Comercio.
Lectores	Oferta local y gratuita de entrega personalizada.
Anunciantes	Alcance y flexibilidad.

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Estrategia de marca

Al ser una empresa ya constituida y consolidada en el mercado periodístico como es La Empresa Editora El Comercio, la estrategia de marca a utilizar para este nuevo producto a llamarse “Norte Express” será la de **multimarca** (Kotler y Armstrong 2012), la cual se da cuando una empresa desea utilizar marcas independientes para cada uno de sus productos o segmentos (Arellano Marketing 2012) (ver el gráfico 6).

Es importante mencionar que el desarrollo de esta estrategia nos permitirá reducir costos y el riesgo de introducir un nuevo producto al mercado pues se aprovechará este gran activo que representa el apalancamiento de la marca El Comercio lo que permitirá profundizar en un sub-segmento atractivo que sigue en constante desarrollo.

Gráfico 6. Estrategias de desarrollo de marca

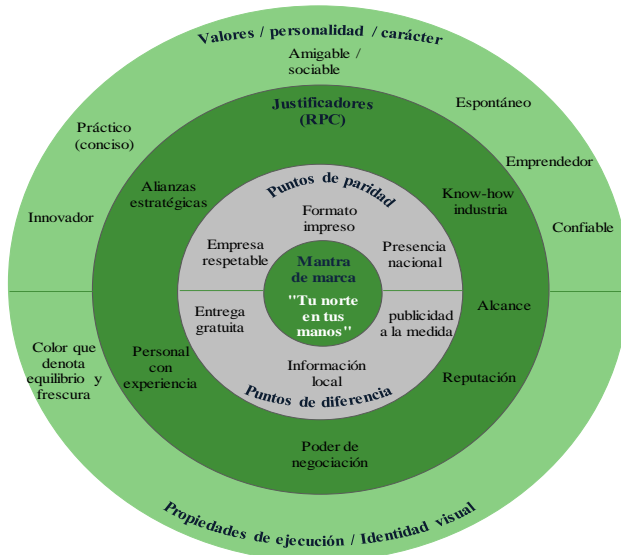
		Categoría de Producto	
		Existente	Nuevo
Nombre de Marca	Existente	Extensión de Línea	Extensión de Marca
	Nuevo	<u>Multimarcas</u>	Marcas Nuevas

Fuente: Kotler y Armstrong (2012).

Se decidió el nombre “Norte Express” tomando en cuenta las técnicas de desarrollo de marca de Best, específicamente la de “Nombres ligados con experiencias”, la cual define la creación de un nombre de marca a través de una conexión directa con algo real y que se puede asociar con una experiencia directa (Best 2007).

Adicionalmente y con base en lo anteriormente mencionado, el posicionamiento definido para la marca Norte Express se ha trabajado a través de la vista panorámica¹¹ (Kotler y Keller 2012) a fin de que pueda servir de guía para comunicar a los consumidores todo aquello que la marca representa y tiene para ofrecer.

Gráfico 7. Posicionamiento de marca Norte Express



Fuente: Elaboración propia 2018, basada en Kotler y Keller (2012)¹².

5.1 Mantra de Norte Express

Para los lectores y anunciantes, el mantra será: “Tu norte en tus manos”.

5.2 Puntos de diferencia y de paridad

Los puntos de paridad de la categoría lo conforman el formato impreso, la pertenencia a una empresa o grupo respetable y su presencia a nivel nacional. Por lo contrario, los puntos de diferencia lo conforman el contenido de información local centrada en los distritos de Comas, Independencia Los Olivos y San Martín; la entrega gratuita en manos del público objetivo y finalmente los formatos de publicidad a medida.

¹¹ Vista panorámica: proporciona un contenido y un contexto para que los miembros de la organización comprendan mejor el posicionamiento de su marca.

¹² Creación de una vista panorámica del posicionamiento de marca.

5.3 Justificadores

Los beneficios que acompañan el mantra de la marca son: el conocimiento de la industria, el personal experimentado, la reputación de la marca paraguas, el alcance hacia los distintos puntos de Lima Norte a través de sus puntos de reparto, el poder de negociación y las alianzas estratégicas con sus proveedores.

5.4 Valores / personalidad / carácter

La marca Norte Express tiene un carácter amigable/social, con lenguaje práctico y conciso, innovador en sus propuestas de formatos de publicidad y/o activaciones; y sobre todo confiable y emprendedor.

5.5 Propiedades de ejecución / identidad visual

La marca Norte Express se encuentra compuesta por la palabra “norte” haciendo referencia directa al ámbito de referencia o foco; la inclusión de una brújula como elemento simbólico de la marca y finalmente por el color verde que denota confianza, armonía y seguridad que son aquellos valores que se desean comunicar (ver el gráfico 8).

La elección del nombre en su totalidad responde a la búsqueda de una marca fácil de pronunciar, reconocer y recordar, que apele a la identidad local de nuestro *target* y al mismo tiempo haga referencia a la rapidez del formato, haciendo para ello uso del anglicismo *express* (adj. del idioma inglés) cuya pronunciación ya se encuentra castellanizada.

Gráfico 8. Logotipo Norte Express



Fuente: Elaboración propia 2018.

6. Estrategia de fuerza de ventas

- Cuadro dimensionamiento de visitas y vendedores (ver el anexo 8).

La fuerza de ventas estará conformada en dos grupos, en donde los equipos se enfocarán en satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo soluciones acordes a sus requerimientos. A continuación se detallan los equipos:

1. La fuerza de ventas ya constituida de la Empresa Editora El Comercio, quienes realizan la venta multiproducto, es decir un mismo ejecutivo ofrece al cliente todo el portafolio de diarios.
2. Fuerza de ventas exclusiva del Diario Norte Express, el cual estará enfocado en la comercialización del producto en los negocios de la zona de Lima Norte.

Indicadores:

- Cobertura de cartera.
- Número de visitas.
- Efectividad de visitas (propuestas aceptadas vs. enviadas).
- Clientes nuevos.
- Participación de la empresa en la zona.
- Ventas / Ventas proyectada.

Recompensa

En función a la política de comisiones de la Empresa Editora El Comercio que actualmente está fijada en 2% de las ventas efectuada por ejecutivo (publicidad).

7. Estimación de la demanda

Sobre la base de lo previamente expuesto hemos calculado la demanda del diario Norte Express considerando por un lado a la lectoría (estimación de tiraje) y por otro lado a la base proyectada de anunciantes (estimación de clientes potenciales).

7.1 Estimación de la lectoría

Partiendo del tiraje actual que se trabaja con el suplemento semanal Trome Lima Norte se ha adaptado la propuesta de tiraje tomando como premisas al público objetivo al que irá dirigido Norte Express y un factor de penetración más acorde a la realidad de un diario gratuito de emisión diaria similar a Publimetro.

Diario Publimetro

- Público objetivo: NSE AB de Lima Moderna representado por el 75,5% de la población.
- Rango etario de 18 a 49 años representado por el 36,7% de la población.

Tabla 19. Determinación del tiraje de Publimetro

PUBLIMETRO	N° Personas Totales	Meta A-B	Tiraje Actual	Factor de penetración
LIMA MODERNA	487.011	367.693	80.000	21,76%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Suplemento semanal Trome Lima Norte

- Público objetivo: NSE CD de Lima Norte representado por el 73,0% de la población.
- Rango etario de 18 a 49 años representado por el 59,0% de la población.

Tabla 20. Determinación del tiraje de Trome Lima Norte

TROME NORTE	N° Hogares	Meta Trome Norte	Tiraje	Factor de penetración
LIMA NORTE (Ancón, Independencia, Carabaylo, Comas, SMP, Sta. Rosa, Pte. Piedra, Los Olivos)	350.196	255.643	89.000	34,81%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Diario Norte Express

- Público objetivo: NSE B y C de 4 distritos de Lima Norte representado por el 44,6% de la población.
- Rango etario de 18 a 49 años representado por el 53,0% de la población.

Tabla 21. Determinación del tiraje de Norte Express

NORTE EXPRESS	N° Personas Totales	Meta B-C	Tiraje propuesto	Factor de penetración
LIMA NORTE (Comas, Independencia, Los Olivos y San Martín)	933.688	415.958	85.000	20,43%

Fuente: Elaboración propia 2018.

El factor de penetración antes mencionado busca ser un referente de la escala en la cual el producto en mención será introducido en el mercado a fin de llegar a su público meta u objetivo. Este factor es calculado como un porcentaje representativo del tiraje propuesto en relación al número de personas que conforman tanto el NSE como el rango etario propuesto en los distritos que serán considerados.

En el caso del diario Norte Express estamos proponiendo un factor de penetración a razón del 20,43% considerando el número de distritos a abarcar y el número de total de personas involucradas.

7.2 Estimación de la base de anunciantes

De igual manera que en la estimación del tiraje, la base de anunciantes toma como referencia inmediata a los actuales anunciantes del suplemento semanal Trome Lima Norte, los anunciantes vigentes de Publimetro; y todos aquellos anunciantes que actualmente se encuentran invirtiendo en los diferentes medios de comunicación del país (Kantar Ibope Media 2017). Todos estos elementos han sido tomados como referencia para calcular un porcentaje estimado de captación de anunciantes. Para esto hemos decidido primero categorizar por tamaño a las empresas en base a su nivel de facturación tal como se muestra en la tabla 22 siguiendo la composición por tamaño de empresa del Top 10.000.

Tabla 22. Tamaño de empresa por monto de facturación

Tamaño de empresa	Facturación anual
Pequeña	< S/ 6,4 M
Mediana	> S/ 6,4 M < S/ 70 M
Grande	> S/ 70 M

Fuente: Elaboración propia 2018.

Posteriormente, y con ayuda del informe de inversión publicitaria de Kantar Ibope Media (2017) hemos identificado el número de empresas y el tamaño de inversión en millones de soles por tipo de medio realizada durante el año 2016.

Tabla 23. Inversión publicitaria 2016 por tamaño de empresa

Tamaño de Empresa	N° de empresas	Inversión S/.
Mediana	1.086	117.770.393
Grande	520	417.438.359
TOTAL	1.606	535.208.752

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 24. Distribución de inversión en medios por tamaño de empresa 2016

Medio	% Part.	Mediana	Grande
Televisión	47,90%	56.412.018,19	199.952.974,10
Internet	14,40%	16.958.936,58	60.111.123,74
Radio	12,70%	14.956.839,90	53.014.671,63
Diarios	10,40%	12.248.120,86	43.413.589,37
Vía Pública	8,80%	10.363.794,57	36.734.575,62
Cable	4,20%	4.946.356,50	17.532.411,09
Revistas	1,60%	1.884.326,29	6.679.013,75
TOTAL	100,00%	117.770.393	417.438.359

Fuente: Elaboración propia 2018.

Considerando el diario Norte Express tendrá un enfoque dirigido a la mediana y grande empresa, tenemos:

Total inversión publicitaria:	S/ 535.208.752
Meta (1,43%):	S/ 7.657.616

Para determinar la meta de inversión publicitaria en un escenario conservador, se tomó como base el ingreso promedio por edición de Trome Lima Norte del 2017 el cual era de S/ 30.630, este año, como se podrá observar en el anexo 9 fue el de mejor rendimiento desde que este producto salió al mercado, si esto lo multiplicamos por la cantidad de ediciones que saldrán al año (250) nos da los S/ 7.657.616 que tenemos como meta.

Decidimos trabajar con el escenario conservador considerando los ingresos promedio del 2017, ya que si bien contempla una contracción en la inversión, las perspectivas económicas del país son positivas, hay un gran interés comercial por los temas deportivos y las perspectivas de crecimiento comercial para la zona son interesantes tal y como lo señalamos en el análisis del entorno económico y que nos permitirá llegar a la meta publicitaria.

Tabla 25. Escenarios propuestos de ventas Norte Express

OPTIMISTA	Ingreso por periodo	2014	N° ediciones	Proyectado NE	Publimetro 2017	NE vs Publ. 2017%	Proy NE vs TLN 2017
	Mes	S/. 49.48		22	S/. 1.088.485	S/. 931.99	17%
Año	S/. 12.369.144		250	S/. 12.369.144	S/. 11.183.870	11%	677%
CONSERVADOR	Ingreso por periodo	Promedio 2017	N° ediciones	Proyectado NE	Publimetro 2017	NE vs Publ. 2017%	Proy NE vs TLN 2017
	Mes	S/. 30.63	22	S/. 673.87	S/. 931.99	72%	0%
	Año	S/. 7.657.616	250	S/. 7.657.616	S/. 11.183.870	68%	381%
PESIMISTA	Ingreso por periodo	50% del promedio 2017	N° ediciones	Proyectado NE	Publimetro 2017	NE vs Publ. 2017%	Proy NE vs TLN 2017
	Mes	S/. 15.32	22	S/. 336.94	S/. 931.99	36%	-50%
	Año	S/. 3.828.808	250	S/. 3.828.808	S/. 11.183.870	34%	140%

Fuente: Elaboración propia 2018.

NE = Norte Express

TLN = Trome Lima Norte

Capítulo V. Responsabilidad social

Hoy en día existe una clara tendencia a nivel mundial en el uso eficiente de los recursos. Un ejemplo de ello es el modelo económico conocido como La Economía Circular, que a diferencia del modelo económico lineal (tomar-hacer-desechar), postula la necesidad de diseñar un modelo de fabricación, restauración y reciclaje que permita que los componentes y materiales recirculen y sigan contribuyendo a la economía, incrementando su vida útil y fomentando su reutilización (Comex Perú 2018). Es así que un organismo de la talla de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), durante la Asamblea General de las Naciones Unidas llevada a cabo en setiembre 2015, aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con la finalidad de erradicar la pobreza, extender el acceso a los derechos humanos y lograr un desarrollo económico global sostenible y respetuoso con el planeta y los recursos que ofrece (Fundación Concilia 2015).

Es justamente el objetivo número 12 de la Agenda 2030, referente a la “producción y consumo responsables”, el que será referente para desarrollar las estrategias previamente mencionadas en el Capítulo II, donde se habló del entorno ecológico.

1. Objetivo

- Promover modalidades de consumo y producción sostenible mediante la reducción de desechos que se generen a través del reciclaje, contribuyendo así con una cultura de reciclaje aún incipiente en nuestra sociedad.

2. Estrategias

- Desarrollo de una campaña permanente de acopio de papel en las agencias ubicadas en Lima Norte de la Empresa Editora El Comercio; y,
- Realización de campañas de reciclaje en alianza con diversas entidades y/o empresas locales.

3. Plan de acción

- Disposición de contenedores especiales para el acopio de las ediciones pasadas de Norte Express y/u otros diarios en las 13 agencias que la Empresa Editora El Comercio tiene en Lima Norte. Este acopio estará habilitado en el mismo horario de funcionamiento de las agencias (08:00 – 17:00 horas) y permanecerá disponible durante todo el año.
- Implementación de cronograma anual de actividades puntuales en alianza con otras empresas para el reciclaje de botellas de plástico, cartón, revistas, baterías, cargadores, pilas, etc.

Capítulo VI. Tácticas de *marketing*

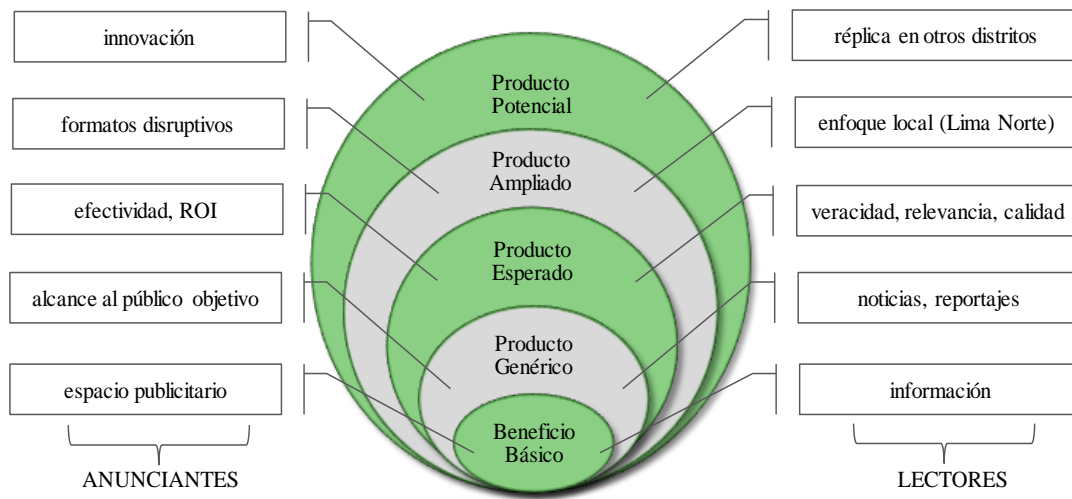
1. Estrategia de producto

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), al momento de planificar nuestra oferta de mercado debemos considerar cinco niveles de producto.

Bajo estas consideraciones el producto Norte Express presenta el siguiente detalle en su jerarquía de valor hacia el cliente (ver el gráfico 9):

- El beneficio básico: como nivel fundamental es la información que Norte Express otorga a través de su edición impresa y su acompañamiento digital por medio de sus redes sociales a los lectores, así como el servicio de espacio publicitario hacia los anunciantes.
- El producto genérico: es el formato impreso con sus diferentes secciones, noticias y reportajes, así como el alcance esperado por parte del anunciante con respecto a su público objetivo.
- El producto esperado: considerado como el conjunto de atributos y condiciones que los compradores normalmente esperan, lo son para Norte Express, la veracidad, la relevancia y calidad de la información que se encuentre expresada en el formato impreso y/o su acompañamiento digital. Para el anunciante será la efectividad de la inversión expresada en venta y/o conocimiento de marca.
- El producto ampliado: es el enfoque de carácter local que se le ha dado al producto impreso y/o acompañamiento digital y su entrega gratuita en las manos del público objetivo. Para el anunciante lo es la publicidad en formatos disruptivos que en ella se pueden hacer (edición impresa).
- El producto potencial: es la posibilidad de replicar el carácter local del producto hacia otras zonas de Lima como Lima Este u Oeste. Para el anunciante será el factor innovación en lo referente a formatos publicitarios, activaciones, *samplings*, etc.

Gráfico 9. Los cinco niveles de producto “Norte Express”



Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Kotler y Keller (2012)¹³.

Habiendo dicho esto, la diferenciación propuesta para Norte Express se centrará en los siguientes aspectos:

- Características: para el lector; presentación de la información de manera muy gráfica y de manera concisa, con poco texto; para el anunciante, formatos de publicidad creativos y flexibles.
- Personalización: para el lector; a través de las secciones que abordarán temáticas de su interés; para el anunciante, formatos diversos y disruptivos de publicidad con activaciones en puntos de distribución.

Formato de presentación: tabloide 26,37 x 24,94 cm de alto por ancho.

Circulación: de lunes a viernes

Número de páginas: 12 fijas, adicionales sujetas a venta de publicidad (máximo 30% de publicidad vs. contenido)

Unidad de contratación (publicidad): Total 12 módulos de alto y 6 columnas de ancho por página.

Secciones: 7 secciones fijas de locales, internacional, actualidad, economía, deportes, amenidades y entretenimiento, así como 5 secciones semanales de emprendimiento, “huarique”, turismo, vida y familia; y tecnológico.

Impresión: *offset* (4 tintas) a full color (F/C) o blanco y negro B/N

Proporción Contenido - Publicidad: no mayor al 30% de publicidad en relación al contenido (3 páginas ½).

¹³ Niveles de producto: la jerarquía de valor para el cliente.

Finalmente; y considerando lo ya mencionado en el diagnóstico situacional, al sacar de circulación el formato semanal de Trome Lima Norte y lanzar Norte Express, lo que busca la Empresa Editora El Comercio como propuesta de valor es entregar un producto único de manera gratuita con información local y directamente a sus manos, asegurando así al anunciante la efectividad en llegada a su público objetivo.

2. Estrategia de precio

Como se ha mencionado previamente, el diario tiene un sistema modular basado en 12 filas de alto y 6 columnas de ancho que simplifican el establecimiento de las tarifas y la gestión de la venta. Este tarifario tiene como base 9 formatos de ubicación que se detallan a continuación.

Gráfico 10. Formatos de ubicación modular Norte Express

9	12x6			8	12x3	7	12x2			12
										11
										10
6	9x6									9
				5	8x3					8
										7
4	6x6			3	6x3					6
2	5x6									5
										4
1	3x6									3
										2
										1
	6	5	4	3	2	1				

Fuente: Elaboración propia 2018, basada en Empresa Editora El Comercio 2018.

Para calcular el valor de un módulo en el diario se deben tener en cuenta tres elementos:

- Valor módulo base.
- Factor ubicación.
- Factor día.

Estos tres factores se detallan en las siguientes tablas:

2.1 Tabla de valores por módulos

Tabla 26. Valores por módulos

Módulo	Filas	Columnas	Tarifa 2018
3x6	3	6	S/. 4.541,72
5x6	5	6	S/. 7.487,86
6x3	6	3	S/. 4.670,11
6x6	6	6	S/. 8.849,23
8x3	8	3	S/. 7.896,86
9x6	9	6	S/. 11.757,41
12x2	12	2	S/. 6.883,49
12x3	12	3	S/. 9.684,25
12x6	12	6	S/. 13.329,82

Fuente: Elaboración propia 2018. No incluye I.G.V.

2.2 Factor ubicación del aviso

Tabla 27. Factor ubicación

Página	Factor
3era.	1,00
5ta.	0,96
Impar	0,82
Otras	0,70
Última	0,96
Primera Doble (2da. y 3era.)	1,80
Falsa Central (4ta. y 5ta.)	1,75
Doble Central	1,60
Cubreportada Periódico	2,80
Doble Doble	3,20
Doble + solapa	2,78

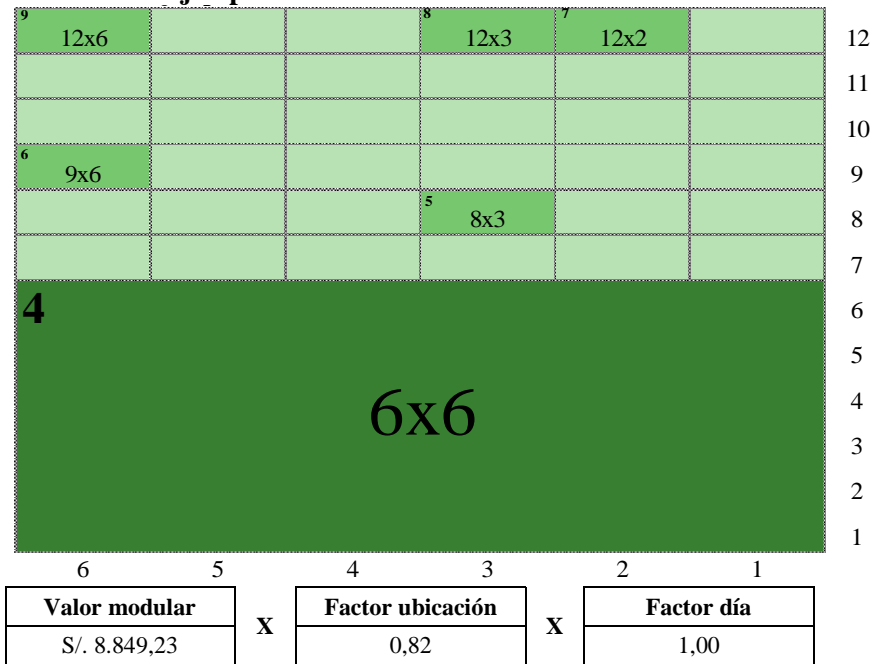
Fuente: Empresa Editora El Comercio (2018).

2.3 Factor día del aviso

Se mantiene constante de lunes a viernes (factor 1,00)

Ejemplo: cálculo del módulo 6x6. Para publicar un aviso de 6x6, en página impar y día lunes, debemos revisar las tres tablas precedentes.

Gráfico 11. Ejemplo cálculo tarifa módulo 6x6



Fuente: Empresa Editora El Comercio (2018).

$$\text{Resultado} = \text{S/ } 7.256,37$$

Norte Express, al formar parte de una cartera de productos ya establecida en el mercado publicitario, cuenta con una estructura tarifaria ya estandarizada y sigue una estrategia clara de fijación de precios en base al valor percibido (Kotler y Keller 2012). Es así como en términos generales, la Empresa Editora El Comercio, cuenta con precios por encima del mercado para cada uno de sus productos y los mismos se apoyan en la calidad, veracidad, credibilidad y objetividad que ostenta la empresa líder en la industria periodística nacional.

Cabe señalar que, pueden existir casos puntuales en donde se establezcan precios por paquetes publicitarios (anuncios en diversos diarios o volumen de anuncios), los cuales son negociados directamente entre la gerencia comercial correspondiente de la Editora El Comercio y el anunciante al momento de la negociación inicial, ver el anexo 11.

3. Estrategia de personas

Las personas desempeñan un papel fundamental en la estrategia del *marketing mix*. Para el producto Norte Express es crítico y de suma importancia el siguiente personal exclusivo del producto: redactores, jefe de distribución, fuerza de ventas, repartidores del diario y supervisores (los dos últimos tercerizados) debido a que cumplen un rol prioritario, ya que en sus manos estará la valorización tangible e intangible del producto.

Tabla 28. Personal y sueldos

			Año 1	Año 2 al 5
		Sueldo mensual S/.	Cantidad	Cantidad
Redacción	Director Periodístico	8.300	1	1
	Editor de cierre	5.000	1	1
	Jefe de diseño	4.795	1	1
	Redactores web	2.740	2	2
	Redactores A	3.562	2	2
	Redactores B	2.740	2	2
	Practicante	1.000	1	1
	Colaboradores	5.000	1	1
Distribución	Jefe de distribución	5.000	1	1
	Repartidores	400	70	70
	Supervisores	2.000	5	5
Comercial	Ejecutivos de ventas	2.252 (+ Comisiones)	8	8
Marketing	Jefe de producto	6.850	1	1
	Asistente de marketing	3.425	1	1

Fuente: Elaboración propia 2018.

Para el caso de los redactores, fuerza de ventas y repartidores del diario es importante contar con personal que resida en la zona de Lima Norte, cuyas motivaciones y valores se encuentren en línea con los de la empresa y cuya gestión esté centrada en la satisfacción del cliente ya que de ellos dependerá la imagen y valorización del producto frente a los lectores, anunciantes y público en general. Para ello se trabajará en tres pilares:

Tabla 29. Pilares de estrategia de personas

Pilares de la estrategia de personas			
	Capacitación	Motivación	Evaluación
Puntos a trabajar	A todo el personal: Conocimiento del consumidor de Lima Norte.	A todo el personal: Línea de carrera.	Fuerza de ventas: Control de ventas semanal.
	Repartidores: Atención al público y manejo de conflictos.	Fuerza de ventas: Capacitaciones.	Repartidores/Supervisores: Puntualidad, cliente incognito.
	Fuerza de ventas: Técnicas de negociación.	Jefes/redacción: Cursos.	Redacción: Cantidad de notas hechas por día.
	Jefes/supervisores: Manejo de personal.	A repartidores y supervisores externos: Contratación como personal de la empresa.	Redacción: Cumplimiento del manual de estilo.
	Redacción: Manual de estilo		
Objetivos	Brindarles herramientas que les permitan enfrentar los diversos problemas del día a día.	Estimular al personal a que tengan un mejor rendimiento para lograr los objetivos.	Medir el rendimiento y comportamiento del colaborador

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Estrategia de procesos

Para el funcionamiento correcto de Norte Express se requiere estructurar procesos y que estos funcionen a la perfección, para que nos permita mantener la propuesta de valor para nuestros clientes (lectores y anunciantes), esto es asegurarnos que el producto llegue a los puntos de entrega a la hora adecuada (transporte), que los repartidores tengan la cantidad suficiente de ejemplares para entregarlos a los lectores (distribución), que se asegure de que estos procedimientos se cumplan (supervisión), que la redacción cumpla con las horas de cierre de edición (producto) y que la fuerza comercial trabaje coordinadamente con los anunciantes para que sus avisos lleguen a tiempo. Para que todo se pueda efectuar adecuadamente, se monitorearán todas las acciones de nuestros transportistas, repartidores, redactores y fuerza de ventas, y se evaluará el nivel de satisfacción de nuestros lectores y anunciantes.

Actualmente la empresa tiene diversos diagramas de flujos que son herramientas que nos permiten entender, analizar y detectar puntos de mejora y brindar información valiosa para la reestructuración de los mismos en caso sea necesario (ver el anexo 12). A continuación se detallan los procesos macro y actividades específicas:

4.1 Proceso de redacción

- **Reunión de apertura:** Donde se planifica la edición y se definen los cuadros de comisiones (noticias a cubrir).
- **Redacción:** Donde se trabaja en la elaboración de contenidos definidos en los cuadros de comisiones (noticias a cubrir).
- **Reunión de Comité Editorial:** Donde se reúne el director y el editor para evaluar los principales temas del día y determinar los lineamientos editoriales.
- **Reunión de portada:** Donde editor y redacción arman un boceto de portada.
- **Reunión de consulta:** Donde director y editor definen la portada final y se envía a pre-prensa.

4.2 Proceso comercial

- **Recepción de avisos publicitarios:** A través de las agencias concesionarias y de publicidad, por vía telefónica y *on-line*.
- **Material publicitario:** Considerando la mayoría de avisos recibidos son vía mail, se comprueba que los materiales cumplan con las especificaciones técnicas para su correcta impresión.

4.3 Proceso de producción

- **Pre-Prensa Digital:** Donde se envía digitalmente la edición impresa y los avisos. El resultado final son placas de aluminio filmadas, procesadas y dobladas.
- **Producción:** Donde se colocan las placas en las rotativas para su impresión y posterior entrega al área de despacho para su distribución.
- **Despacho:** Los diarios impresos son derivados desde la rotativa hasta las unidades de transporte.

4.4 Proceso de distribución

- **Distribución:** Transporte del diario desde la planta de impresión a cada uno de los puntos de reparto.
- **Reparto:** Entrega de los diarios a los lectores (de lunes a viernes de 07:00 – 09:00 horas).
- **Supervisión:** Control de que el reparto se realice de manera efectiva.

5. Estrategia de promoción

Habiendo ya identificado nuestro público meta, desarrollaremos los pasos para construir comunicaciones eficaces (Kotler y Keller 2012).

5.1 Determinación de objetivos

Se han definido los siguientes objetivos de comunicación:

- Crear conocimiento y recordación del producto.
- Difundir la propuesta de valor del producto (anunciante y lector).
- Generar un vínculo afectivo mediante la identificación del público con el producto.
- Motivar la convicción hacia el producto, que quieran tener y/o invertir en el producto (anunciante y lector).

5.2 Diseño de las comunicaciones

Se toman en consideración las siguientes estrategias:

- **Estrategia del mensaje** (¿qué decir?)

Haciendo uso del mantra de la marca ya definido “Tu Norte en tus manos”, la estrategia busca conseguir que el lector se sienta identificado con el producto y que el anunciante confíe en este medio para llegar a su *target* (socio de negocios).

- **Estrategia creativa** (¿cómo decirlo?)

“Tu Norte en tus manos”, donde la palabra Norte hace no solo alusión a la zona de distribución del producto sino también a la asociación de orientación y dirección que esta palabra conlleva.

- **Fuente del mensaje** (¿quién debe decirlo?)

Se personificará el mensaje a través de diversos ciudadanos de a pie y que vivan en la zona en el rango etario establecido que representen jovialidad, confianza, perseverancia y que aspiren a mejorar sus condiciones de vida y la de sus familias.

5.3 Elección de los canales

Considerando que Norte Express está dirigido a dos públicos objetivos, los principales canales de comunicación a utilizar serán:

Para los anunciantes:

- Ventas personalizadas a través de la fuerza de ventas.
- *Marketing* directo:
 - *Brochure* informativo
 - Correos personalizados
 - Presentación de alto impacto del Diario Norte Express, en donde se mencionan las principales arterias donde será repartido, la personalidad del diario, tipo de noticias, el alcance, diversos formatos de publicidad (anuncios, *samplings*, activaciones, hombres cartel, etc.), la características del repartidor (jóvenes dinámicos, carismáticos y amables).

Para los lectores:

- Publicidad masiva a través de vallas, paneles, radio, web y televisión.

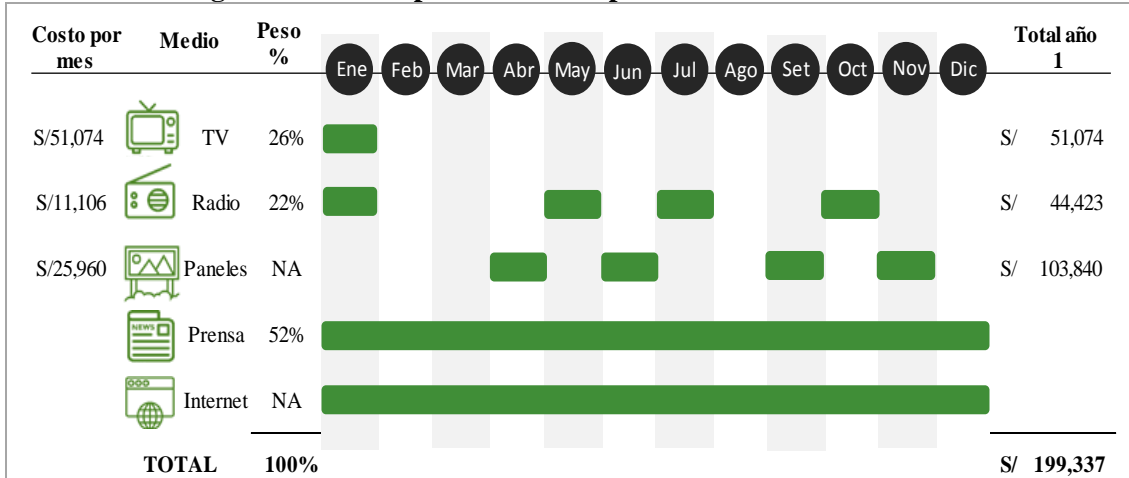
5.4 Establecimiento del presupuesto

Se fijará el presupuesto considerando el método de objetivo y tarea, puesto que se regirá sobre la base del establecimiento previo de nuestra participación de mercado de cara al lector.

5.5 Decisión de la mezcla de medios

Siendo Norte Express un producto en etapa de introducción se considerará el siguiente detalle de medios a utilizar:

Tabla 30. Cronograma anual de plan de medios por canales



*Para el caso de medios impresos y web utilizaremos nuestros productos y/o plataformas.
Fuente: Elaboración propia 2018.

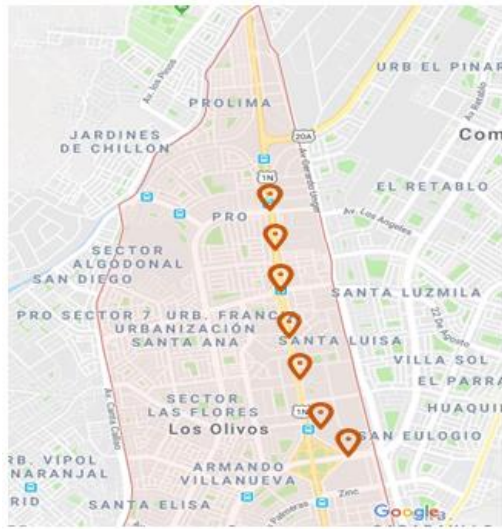
6. Estrategia de plaza

La distribución del producto Norte Express tiene como elemento clave de cara al lector a su red de repartidores, y de cara al anunciante tenemos a las agencias concesionarias, agencias de publicidad, el *call center* y la fuerza de ventas.

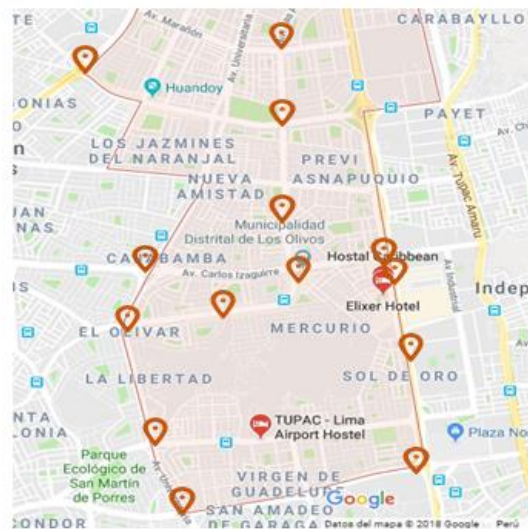
Habiendo ya identificado a nuestro público objetivo, se han definido los siguientes puntos de entrega para la red de repartidores:

Puntos de reparto - Los Olivos

Zona 1: Pan. Norte (zona universidades).

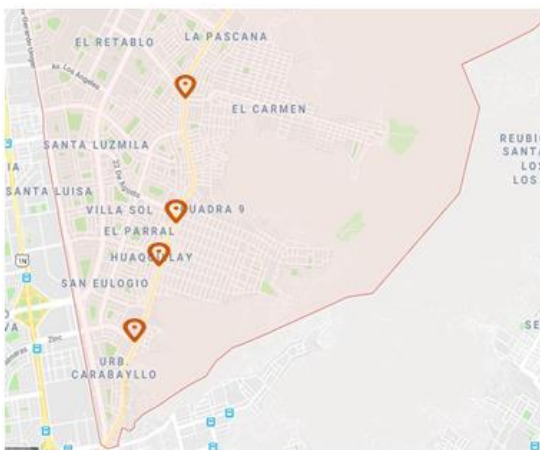


Zona 2: Zona Residencial y Comercial

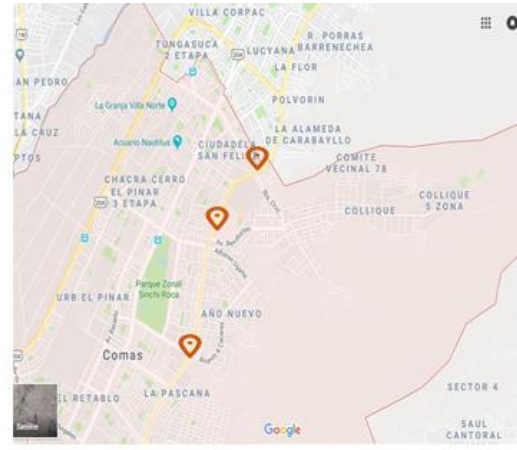


Puntos de reparto – Comas

Zona 1: Retablo, Sta Luzmila.

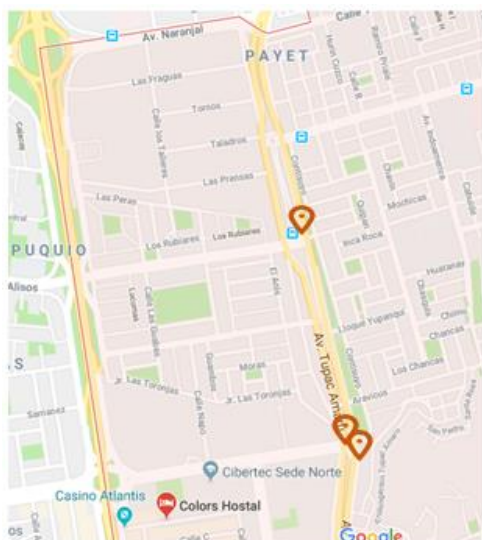


Zona 2: San Felipe, Collique y Año Nuevo



Puntos de reparto – Independencia

Zona 1: Estación Naranjal y Alisos.



Zona 2: Terminal Terrestre y T. Valle



Puntos de reparto – San Martín de Porres

Zona única: Estación UNI y Hospital Cayetano Heredia.



Con respecto al anunciante, el peso de los canales previamente mencionado se detalla a continuación (tabla 31).

Tabla 31. Participación de publicidad por canales

Canal	Peso
Agencias concesionarias	30%
Agencias publicitarias	30%
<i>Call center</i>	10%
Fuerza de ventas	30%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Capítulo VII. Implementación y control

1. Inversión

Se invertirá para el primer año S/ 4.717.536 para cubrir los gastos de la etapa preoperativa. En los cuales se considera inversión fija (muebles y enseres de la oficina y equipos de cómputo), activos intangibles (*software* necesarios para la operación) y capital de trabajo (sueldos, mantenimiento, servicios básicos, transporte, alquiler y materia prima).

Tabla 32. Inversiones

INVERSIÓN TOTAL		
Concepto	Total Mensual	Total Anual
Inversión fija	S/. 12.924,13	S/. 155.089,61
Inversión intangible	S/. 967,87	S/. 11.614,40
Capital de trabajo	S/. 379.236,03	S/. 4.550.832,39
TOTAL INVERSIÓN	S/. 393.128,03	S/. 4.717.536,40

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Financiamiento

La inversión total es de S/ 4.717.536 con un aporte propio de S/ 2.830.522 (60%). La diferencia se cubrirá por financiamiento bancario S/ 1.887.015 (40%) a una tasa efectiva anual del 4% pagado a 5 años. Esta estructura de financiamiento se ciñe a las políticas de endeudamiento de la Editora El Comercio.

Tabla 33. Estructura de financiamiento

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	
% Aporte propio	60%
% Financiado	40%
Préstamo a mediano plazo	S/. 1.887.015
Aporte propio	S/. 2.830.522
TOTAL	S/. 4.717.536

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Ingresos

La proyección de ventas para Norte Express tiene como finalidad la obtención de ventas anuales por concepto de publicidad a partir de S/ 7.657.616 para el primer año. Asimismo, se expone que para el segundo año se tendrá un crecimiento de 30% (S/ 9.980.045) basado en el comportamiento histórico de venta en publicidad de diarios gratuitos en la ciudad de Lima. Para los años consecutivos se considera un crecimiento constante de 2% debido a la etapa de maduración del

producto. La proyección de ventas contempla las ventas en soles por venta de publicidad impresa, activaciones, entrega de *samplings*.

Tabla 34. Ingresos

Ingresos por publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de ejemplares (miles) / día	85	85	85	85	85
Venta de publicidad	S/. 7.657.616	S/. 9.980.045	S/. 10.179.646	S/. 10.383.239	S/. 10.590.904
Crecimiento anual		30%	2%	2%	2%

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Egresos

4.1 Costo industrial

Los principales costos industriales están directamente relacionados a la producción del diario. Siendo los principales el papel, la tinta, las placas de impresión y los operarios.

Tabla 35. Costo industrial

COSTO INDUSTRIAL					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales e insumos	2.134.610	2.134.610	2.134.610	2.134.610	2.134.610
Mano de obra	287.700	293.454	299.323	305.310	311.416
Gastos operativos	64.038	64.038	64.038	64.038	64.038
TOTAL COSTO INDUSTRIAL	S/. 2.486.348	S/. 2.492.102	S/. 2.497.971	S/. 2.503.957	S/. 2.510.064

Fuente: Elaboración propia 2018.

4.2 Gastos

- Los gastos administrativos están principalmente concentrado en el costo de comercialización (gasto de personal, comisión de agencias de medios y gastos operativos).

Tabla 36. Gastos administrativos y costos fijos

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y COSTOS FIJOS					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Redacción	773.877	789.355	805.142	821.245	837.670
Costo de Distribución	771.600	774.768	777.999	781.295	784.657
Costo de Comercialización	1.692.361	1.959.440	1.982.394	2.005.807	2.029.689
Gastos Generales	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
TOTAL GASTOS ADM. Y C.F.	S/. 3.291.839	S/. 3.577.563	S/. 3.619.536	S/. 3.662.348	S/. 3.706.016

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Los gastos de ventas y *marketing* corresponden a las siguientes partidas:

Tabla 37. Gastos ventas y *marketing*

Gasto de ventas y <i>marketing</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	280.850	286.467	292.196	298.040	304.001
Publicidad / promociones	269.337	426.535	426.535	426.535	426.535
Estudios (lectoría)	13.700	13.700	13.700	13.700	13.700
Total	S/. 563.887	S/. 726.702	S/. 732.432	S/. 738.276	S/. 744.236

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Para la depreciación se considera todos los muebles, equipos y enseres para la amortización de la deuda se considera la tasa efectiva anual del 4% en un periodo de pago a 5 años.

Tabla 38. Depreciación

DEPRECIACIÓN					
Concepto	Vida útil	Costo	% Depreciación	Depreciación Mensual	Depreciación Anual
Televisión LED Samsung 40"	10	S/. 1.101	10%	S/. 9	S/. 110
Escritorio melamine 3mm 1,40m x 0,80m	12	S/. 1.160	8%	S/. 8	S/. 97
Módulo melamine de 3,60m x 1,20m 3 cajones	8	S/. 14.155	8%	S/. 147	S/. 1.769
Credenza	10	S/. 1.170	10%	S/. 10	S/. 117
Armario vertical de media altura	10	S/. 1.370	10%	S/. 11	S/. 137
Teléfono Cisco cp-7911g estándar	10	S/. 700	10%	S/. 6	S/. 70
Carro	8	S/. 35.000	13%	S/. 365	S/. 4.375
Proyector multimedia Epson s27	10	S/. 1.517	10%	S/. 13	S/. 152
Notebook HP Probook 440 g3 cor	5	S/. 66.306	20%	S/. 1.105	S/. 13.261
Macbook pro 15.4" core i7 ram 16gb mgxa2e/a	5	S/. 8.252	20%	S/. 138	S/. 1.650
Desktop Apple I Mac 5k de 27" mk482e/a	5	S/. 9.720	20%	S/ 162	S/. 1.944
Monopie manfrotto 558 b	10	S/. 222	10%	S/. 2	S/. 22
Trípode manfrotto 190 xdb	10	S/. 1.554	10%	S/. 13	S/. 155
Impresora Phaser 7500 dn, Xerox	4	S/. 8.968	25%	S/. 187	S/. 2.242
Cámara fotográfica Canon powershot g12	4	S/. 2.716	25%	S/. 57	S/. 679
Cámara fotográfica Canon powershot g15	5	S/. 1.178	20%	S/. 20	S/. 236
TOTAL DEPRECIACIÓN				S/. 2.251	S/. 27.017

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 39. Amortización

AMORTIZACIÓN					
Período	Saldo Inicial	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo Final
Año 1	S/. 1.887.014,56	S/. 348.394,05	S/. 75.480,58	S/. 423.874,63	S/. 1.538.620,51
Año 2	S/. 1.538.620,51	S/. 362.329,81	S/. 61.544,82	S/. 423.874,63	S/. 1.176.290,69
Año 3	S/. 1.176.290,69	S/. 376.823,01	S/. 47.051,63	S/. 423.874,63	S/. 799.467,69
Año 4	S/. 799.467,69	S/. 391.895,93	S/. 31.978,71	S/. 423.874,63	S/. 407.571,76
Año 5	S/. 407.571,76	S/. 407.571,76	S/. 16.302,87	S/. 423.874,63	S/. 0,00

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Estado de ganancias y pérdidas

El estado ha sido proyectado para un periodo de cinco años tomando los datos anteriormente expuestos. Generando un margen de contribución de 8% desde el primer año, incrementándose en los próximos 4 años siguientes.

Tabla 40. Estado de ganancias y pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	S/. 7.657.616	S/. 9.980.045	S/. 10.179.646	S/. 10.383.239	S/. 10.590.904
Costos por ventas	S/. -2.486.348	S/. -2.492.102	S/. -2.497.971	S/. -2.503.957	S/. -2.510.064
Utilidad bruta	S/. 5.171.268	S/. 7.487.943	S/. 7.681.675	S/. 7.879.281	S/. 8.080.840
Gastos administrativos	S/. -3.291.839	S/. -3.577.563	S/. -3.619.536	S/. -3.662.348	S/. -3.706.016
Gastos de venta	S/. -563.887	S/. -726.702	S/. -732.432	S/. -738.276	S/. -744.236
Depreciación y amortización	S/. -375.411	S/. -389.347	S/. -403.840	S/. -418.913	S/. -434.589
Utilidad operativa	S/. 940.131	S/. 2.794.331	S/. 2.925.867	S/. 3.059.745	S/. 3.195.999
Gastos financieros	S/. -75.481	S/. -61.545	S/. -47.052	S/. -31.979	S/. -16.303
Utilidad antes impuestos	S/. 864.651	S/. 2.732.786	S/. 2.878.816	S/. 3.027.766	S/. 3.179.696
Impuestos (29.5%)	S/. -255.072	S/. -806.172	S/. -849.251	S/. -893.191	S/. -938.010
Utilidad neta	S/. 609.579	S/. 1.926.614	S/. 2.029.565	S/. 2.134.575	S/. 2.241.686
	8%	19%	20%	21%	21%

Fuente: Elaboración propia 2018.

6. Análisis financiero

En la tabla 41 se puede observar el flujo económico proyectado a cinco años a modo de resumen, en donde se aprecia que el flujo se vuelve positivo en el primer año de operaciones.

Tabla 41. Flujo de caja económico

Flujo de Caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas de caja						
Ventas	S/. -	S/. 7.657.616	S/. 9.980.045	S/. 10.179.646	S/. 10.383.239	S/. 10.590.904
Total entradas de caja	S/. -	S/. 7.657.616	S/. 9.980.045	S/. 10.179.646	S/. 10.383.239	S/. 10.590.904
Salidas de caja						
Inversiones	S/. -4.717.536					
Costos de materia prima		S/. -2.486.348	S/. -2.492.102	S/. -2.497.971	S/. -2.503.957	S/. -2.510.064
Otros costos operativos		S/. -348.394	S/. -362.330	S/. -37.823	S/. -391.896	S/. -407.572
Gastos administrativos		S/. -3.291.839	S/. -3.577.563	S/. -3.619.536	S/. -3.662.348	S/. -3.706.016
Ventas y <i>marketing</i>		S/. -563.887	S/. -726.702	S/ -732.432	S/. -738.276	S/. -744.236
Pago de Impuesto a la renta		S/. -255.072	S/. -806.172	S/. -849.251	S/. -893.191	S/. -938.010
Total salidas de caja	S/. -4.717.536,40	S/. -6.945.540	S/. -7.964.869	S/. -8.076.012	S/. -8.189.668	S/. -8.305.898
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	S/. -4.717.536,40	S/. 712.076	S/. 2.015.176	S/. 2.103.633	S/. 2.193.571	S/. 2.285.005

Fuente: Elaboración propia 2018

7. Cálculo del COK y WACC

De acuerdo con Hieronymus Rodríguez Carbone, Gerente de Portafolio Medios Impresos de Empresa Editora el Comercio S.A., indica que la empresa establece un Costo de Oportunidad del Capital (COK por sus siglas en inglés) de 13.6% para proyectos de prensa escrita.

Se considera el COK establecido por la Empresa Editora el Comercio S.A. para hallar el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC por sus siglas en inglés):

Tabla 42. WACC

WACC	Montos	% Part.	Rentab.	Costo de Cap.
Deuda	S/. 1,887,014.56	40%	4%	1.13%
Capital	S/. 2,830,521.84	60%	13.60%	8.16%
TOTAL	S/. 4,717,536.40	100%		9.29%

WACC	9.29%
-------------	--------------

Fuente: Elaboración propia 2018.

8. Valor actual neto y TIR del proyecto

El VAN es mayor a cero por tanto el proyecto debe llevarse a cabo ya que en el año 5 es positivo, siendo el resultado S/ 1.465.632. Asimismo, la TIR en el año 5 es mayor que el WACC, siendo de 24%. Ambos datos confirman la viabilidad del proyecto.

Tabla 43. VAN y TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-S/. 4.717.536	S/. 712.076	S/. 2.015.176	S/. 2.103.633	S/. 2.193.571	S/. 2.285.005
VAN		S/. 651.559	S/. 1.687.205	S/. 1.611.583	S/. 1.537.665	S/. 1.465.632
TIR		-85%	-27%	1%	16%	24%

Fuente: Elaboración propia 2018.

9. Control

Con la finalidad de garantizar el poder alcanzar los objetivos planteados con el lanzamiento de Norte Express, se han considerado establecer los siguientes indicadores de control mensual:

- Cobertura de clientes (anunciantes).
- Clientes nuevos (anunciantes).
- Nivel de facturación (ventas).
- Lectoría.
- Cantidad de diarios repartidos.

- Costo por mil (CPM).

10. Plan de contingencia

En caso la penetración de mercado no se produjese de acuerdo al escenario esperado, será necesario ejecutar las siguientes acciones de carácter interno y externo para asegurar el éxito de Norte Express:

- Con respecto al conocimiento del producto: se propone analizar la efectividad del plan de medios propuesto a fin de poder determinar de existir alguna variable necesaria para la comunicación efectiva del producto.
- Con respecto al nivel de ventas: se validará con la fuerza de ventas si el dimensionamiento efectuado por tipo de empresa es el adecuado para garantizar la cobertura esperada.
- Con respecto al crecimiento de la industria: se evaluará la necesidad de profundizar en el contenido de carácter local con la finalidad de asegurar ser una propuesta diferenciada que genere interés en el *target*.
- Con respecto al entorno digital: se evaluará de igual manera el contenido en redes sociales a fin de asegurar el nivel de tráfico idóneo.
- Con respecto al contenido: en caso el producto no sea del agrado del consumidor se reevaluará el contenido previamente establecido.
- Con respecto al reparto: en caso no se concrete la cantidad de entregas por puntos, se redefinirán las zonas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Existe hoy en Lima un marcado desarrollo comercial cuyo eje principal está ubicado en la zona norte. Este mercado, al tener un alto potencial de crecimiento representa una oportunidad clara para la Empresa Editora El Comercio que actualmente viene otorgando un producto gratuito sin el impacto esperado (Trome Lima Norte).
- Existe la necesidad dentro del *target* (lector) de un producto que les informe lo que sucede en su zona de residencia, pues se encuentran insatisfechos con la única opción impresa que hay (Trome Lima Norte), razón por la cual, este producto ha venido cayendo en lectoría en los últimos años. Por otro lado, los anunciantes, de igual manera, están dejando de ver a este suplemento como una opción para promocionar sus productos.
- Frente a la opción de lanzar una nueva publicación gratuita como lo es Norte Express, esta resultó de interés tanto para anunciantes como lectores, quienes se mostraron dispuestos a invertir y leer.
- Es crucial que el contenido y el diseño del diario logre la afinidad con el público objetivo para su aceptación.
- Durante los últimos años, la publicidad en formatos digitales ha crecido versus la publicidad en formatos impresos. Sin embargo, las empresas consideran vital el desarrollo de una estrategia de 360° en lo referente al plan de medios, pues de esta manera se asegura el alcance y conocimiento de marca esperado.
- De la mano con lo previamente expresado, es importante tener una presencia digital para el diario Norte Express, de manera que se pueda cubrir el factor inmediatez que brinda este entorno.
- La importancia de asegurar un alto tiraje, el lenguaje y el estilo que represente un medio informativo es de gran valor para la toma de decisión de la empresa anunciante, ya que de esta forma se asegura que el diario vaya en concordancia con los valores de su marca y que llegué a la mayor cantidad de lectores.

2. Recomendaciones

- Implementar el proyecto de diario Norte Express en un lapso no mayor a 1 año, es importante como marca para la Empresa Editora El Comercio ser los pioneros en brindar el acceso a este tipo de formatos localizados a todos los estratos de nuestra sociedad.
- Considerando la importancia del factor inmediatez a través de las diversas plataformas digitales, es importante mantener el liderazgo reinventando la fórmula tradicional editorial de los medios impresos sin dejar de lado la presencia en redes.

- Asegurar de manera sostenible las diversas alianzas estratégicas tanto en las zonas de reparto como con los diversos comercios del *target* de anunciantes.
- En la medida que Norte Express logre posicionarse en Lima Norte como alternativa de información local especializada, podrá activarse el plan de desarrollo en nuevos mercados como lo son Lima Este y Lima Sur.
- Es fundamental para el éxito del proyecto que se mantenga una relación de largo plazo con la actual cartera de clientes. Asimismo, es necesario ampliar esta cartera viendo la posibilidad de generar clientes de la zona de Lima Norte.
- Es importante que los colaboradores de reparto de diarios sea personal de la zona, ya que no solo generará mayor empleo, sino compromiso e identidad.

Bibliografía

- Ansoff, H. Igor (1957). “Strategies for diversification”. *Harvard business review*. 35(5), pp. 113-124.
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida*. Lima: Arellano Marketing.
- Arellanomarketing.com (2012). *¿Tener una o varias marcas?* Mayo 2012. Fecha de consulta: 02/03/2018. <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/tener-una-o-varias-marcas/>>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Lima: APEIM.
- BCR (2017). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Reporte de inflación Setiembre 2017. Fecha de consulta 04/01/2018. Lima. BCRP.
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid. Pearson Prentice Hall.
- Bolsa de Valores de Lima (2018). “Memoria Anual 2017 Empresa Editora El Comercio. Lima”. Fecha de publicación: 06/03/2018. Fecha de consulta: 20/03/2018. <http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa29401_RUxDT01FSTE.html>
- Comex Perú - Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2018). “La Economía Circular”. *Comex Perú*. Fecha de publicación: 06/04/2018. Fecha de consulta: 23/04/2018. <<https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-economia-circular>>
- De Zavala, Pedro José (2017). “Cómo enfrentar comercialmente el 2018”. P. J. de Zavala Blog. Fecha de publicación: 11/12/2017. Fecha de consulta: 04/01/2018. <<https://pjdezavalablog.com/2017/12/11/como-enfrentar-comercialmente-el-2018/>>
- Diario El Comercio (2016). “La lucha entre universidades e institutos en Lima norte y este”. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 11/01/2016. Fecha de consulta: 20/04/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/lucha-universidades-e-institutos-lima-norte-261072?foto=2>>
- Diario El Comercio (2016). “Solo 4% de 8.468 toneladas diarias de basura se recicla en Lima”. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 12/02/2016. Fecha de consulta: 04/01/2018. <<https://elcomercio.pe/lima/4-8-468-toneladas-diarias-basura-recicla-lima-272561>>
- Diario Gestión (2018). “BCR: Estas son las proyecciones económicas para el 2018 - 2019”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 24/03/2018. Fecha de consulta: 01/07/2018. <<https://gestion.pe/economia/bcr-son-proyecciones-economicas-2018-2019-230130>>
- Diario Gestión (2018). “Panamericanos Lima 2019: Estiman S/5,222 millones de impacto económico”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 06/02/2018. Fecha de consulta:

20/04/2018.

<<https://gestion.pe/economia/panamericanos-lima-2019-estiman-s-5-222-millones-impacto-economico-226676>>

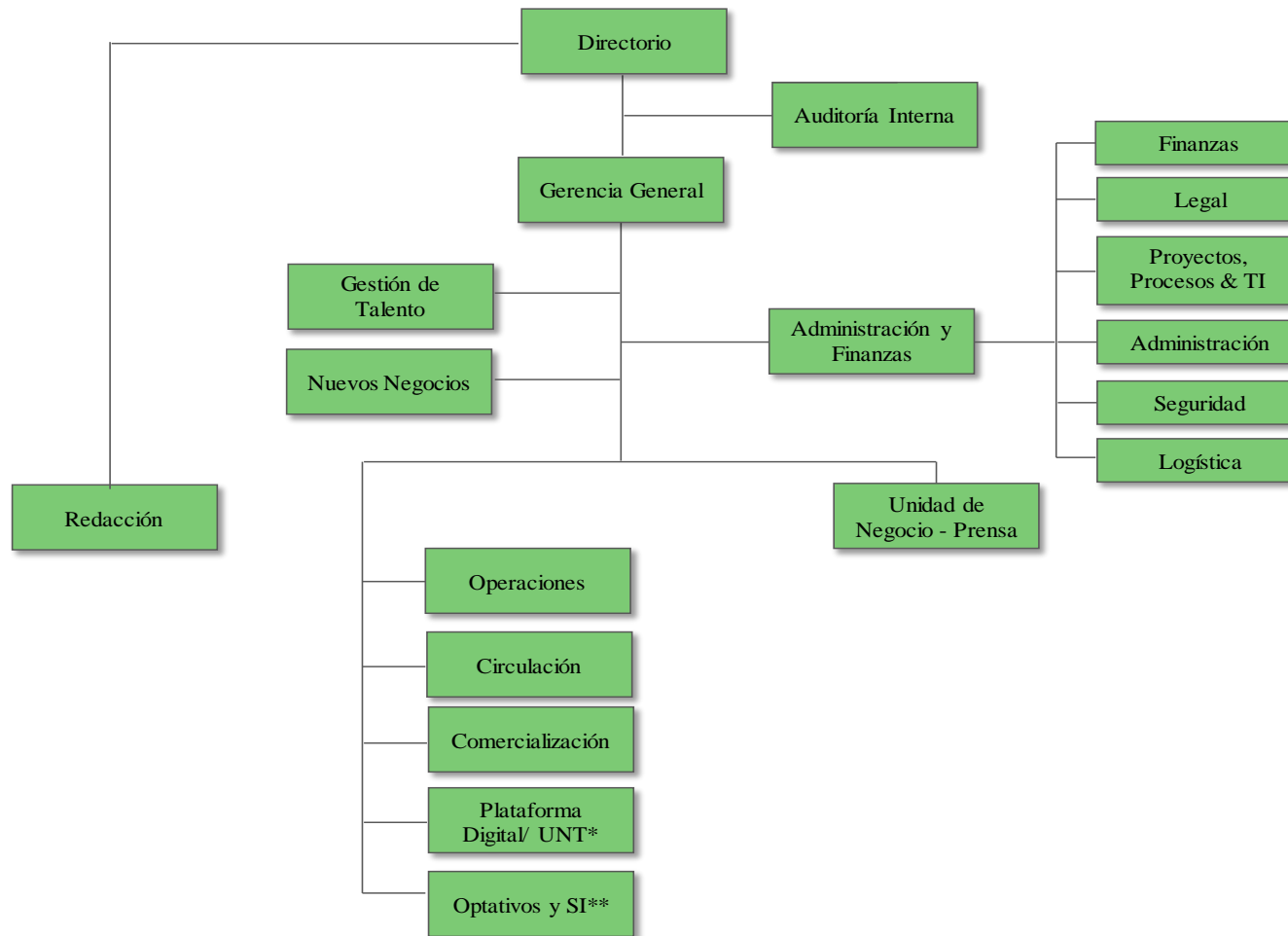
- Diario La República (2013). “Prensa escrita peruana: El poder de informarse se concentra”. *La República*. Fecha de publicación: 11/09/2013. Fecha de consulta: 12/01/2018. <<https://larepublica.pe/politica/737742-prensa-escrita-peruana-el-poder-de-informarse-se-concentra>>
- Diario La República (2017). “Amparo por concentración de medios: juez escucha y alista sentencia”. *La República*. Fecha de publicación: 04/07/2017. Fecha de consulta: 13/01/2018. <<https://larepublica.pe/politica/1058017-amparo-por-concentracion-de-medios-juez-escucha-y-alista-sentencia>>
- Diario La República (2017). “Concentración de medios: así se realizó la audiencia oral por demanda de amparo”. *La República*. Fecha de publicación: 03/07/2017. Fecha de consulta: 13/01/2018. <<https://larepublica.pe/politica/891773-concentracion-de-medios-este-lunes-dictan-sentencia-para-resolver-demanda-de-amparo>>
- Diario La República (2017). “Empresarios preocupados por inestabilidad política del país”. 20 de junio 2017. Fecha de consulta: 04/01/2018. <<http://larepublica.pe/impres/politica/887541-empresarios-preocupados-por-inestabilidad-politica-del-pais>>
- Diario Perú21 (2018). “Comisión de Constitución aprueba cronograma para elecciones municipales y regionales de 2018”. Diario Perú21. Fecha de publicación: 13/06/2017. Fecha de consulta: 04/01/2018. <<https://peru21.pe/politica/comision-constitucion-aprueba-cronograma-elecciones-municipales-regionales-2018-80966>>
- Ecomedia (2018). “La creativa campaña del BBVA en medios impresos”. 21 de febrero 2018. Fecha de consulta: 16/06/2018. <<http://ecomedia.pe/noticia/1695346/creativa-campana-bbva-medios-impresos>>
- El Mundo (2017). “¿Los periódicos ante el abismo: ¿lograrán sobrevivir?”. *El Mundo*. Fecha de publicación: 19/02/2017. Fecha de consulta: 26/05/2018. <<http://www.elmundo.es/papel/historias/2017/02/19/58a5a91e468aeb9d608b4579.html>>
- Empresa Editora El Comercio (2018). *EcoMedia: Tarifario 2018 MediaKit*. Diciembre 2017. Lima: El Comercio.
- Fundación Concilia (2015). “La agenda 2030 de los objetivos de desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial”. Fecha de consulta: 23/04/2018.

- <<http://fundacionconcilia.org/noticias/la-agenda-2030-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-y-la-responsabilidad-social-empresarial/>>
- GfK Conecta (2018). “Encuestas GfK - Percepciones sobre la economía e ICC. Si no es ahora, ¿Entonces cuándo?”. *GfK Perú Insights*. 01 de abril del 2018. Fecha de consulta 20/04/2018.
<<https://www.gfk.com/es-pe/insights/press-release/encuestasgfk-percepciones-sobre-la-economia-e-icc/>>
 - GfK Perú (2017). “GfK Kit de planeamiento digital Perú 2017”. *GfK Perú Insights*. Fecha de publicación: Setiembre 2016. Fecha de consulta: 04/01/2018.
<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/Landing_Pages_PDF/Peru/GfK%20uso%20de%20internet%202016%20-%20Short.pdf?t=1530631703092>
 - González Borjas, Antonia (2000). “El fenómeno de la “edición local” y la prensa local”. *Revista Ámbitos*. Junio 2000. Fecha de consulta: 12/01/2018.
<<http://institucional.us.es/revistas/Ambitos/Ambitos-3-4/revista-comunicacion-ambitos-03-04-83-93.pdf>>
 - Ipsos Apoyo Opinión y Mercado (2017). *Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2017*. Lima: Ipsos Apoyo.
 - Kantar Ibope Media (2017). *Estudio de medios impresos / estudio de consumo de productos, servicios y medios (TGI)*. Lima: KIM.
 - Kotler, P. y Armstrong G. (2012). *Marketing*. Decimocuarta Edición. México: Pearson.
 - Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
 - Lima cómo vamos (2016). *Informe de percepción sobre calidad de vida*. Lima: Asociación UNACEM.
 - Porter, M. E. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review*. Vol. 86, N° 1, pp. 58-77.
 - Porter, M. E. (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecsá.
 - RPP (2017). “Mauricio Mulder propone Ley que prohíbe publicidad del Estado en medios privados”. RPP. Fecha de publicación: 17/11/2017. Fecha de consulta: 04/01/2018.
<<http://rpp.pe/politica/congreso/mauricio-mulder-propone-ley-que-prohibe-publicidad-del-estado-en-medios-privados-noticia-1089256>>
 - Sabaté (2016). “La ciencia detrás de la publicidad impresa”. *Sabaté Blog*. Fecha de publicación: 26/09/2016. Fecha de consulta: 26/05/2018.
<<https://www.sabatebarcelona.com/blog/la-ciencia-detras-de-la-publicidad-impresa-marketing-impresion-digital/>>

- Sandoval, P. (2016). “Solo 4% de 8,468 toneladas diarias de basura se recicla en Lima”. *El Comercio*. Fecha de publicación: 13/02/2016. Fecha de consulta: 04/01/2018.
<<https://elcomercio.pe/lima/4-8-468-toneladas-diarias-basura-recicla-lima-272561>>

Anexos

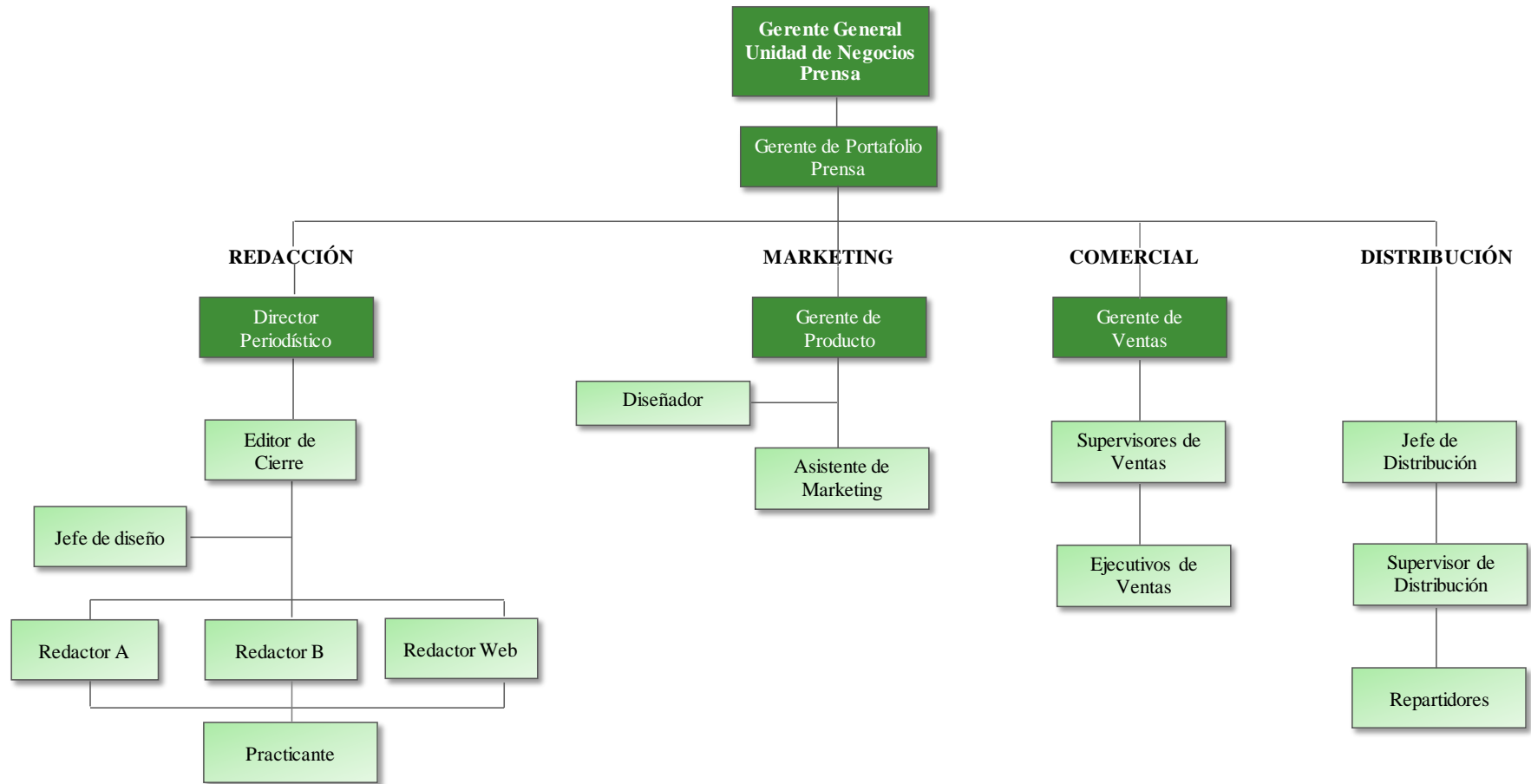
Anexo 1. Organigrama de la Empresa Editora El Comercio



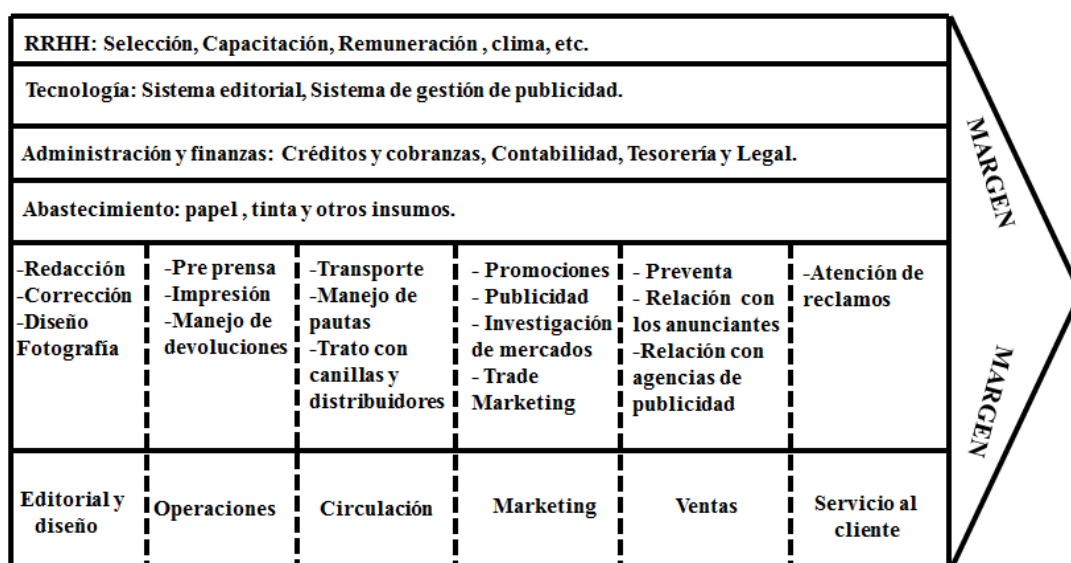
* Unidad de Negocios Tecnológicos

** Servicios de Impresión

Anexo 2. Organigrama Norte Express



Anexo 3. Cadena de valor Empresa Editora El Comercio



N°	Proceso	Alcance
1	Editorial y diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Se define la personalidad del diario, importante para la conexión con el lector y anunciante. - Contenido y diseño serán un factor diferencial, fuente de ventaja competitiva.
2	Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Encargados de la impresión de diarios, cuidado y mantenimiento de rotativas, - Decisores de las horas de cierre de cada redacción para la impresión a tiempo.
3	Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Encargados del manejo del tiraje del producto, su transporte, reparto y supervisión en Lima Norte. - Responsables de gestionar la relación con los canillas de la zona y con las municipalidades.
4	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Velan por la imagen y posicionamiento del producto entre lectores y no lectores. - Nexo entre la redacción con el consumidor. - Velan por la salud de la marca y su rentabilidad.
5	Ventas	Norte Express será parte del portafolio de productos que ofrece la fuerza de ventas existente, así como una fuerza de ventas propia para la zona de Lima Norte.
6	Servicio al cliente	Aspecto en el que se tendrá que trabajar a nivel lector y anunciante, buscando manejar cualquier situación de conflicto a presentarse.

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 4. Matriz FODA cruzado Norte Express

		OPORTUNIDADES (O1, O2, O3, O4)		AMENAZAS (A1, A2, A3, A4)	
		Estrategias FO: Crecimiento		Estrategias FA: Adaptación	
		FORTALEZAS (F1, F2, F3, F4)	E1	Captar mercado mediante la oferta de un producto único y diferenciado tanto para el anunciante como para el lector. (F2,F5,O1,O2,O4, O5)	E7
E2	Desarrollar la cartera comercial en base a clientes ya existentes como nuevas empresas de la zona. (F4, O3)		E8	Administración de los costos en base a los conocimientos de la industria adquiridos en el tiempo (F3, F6, A4)	
E3	Aprovechar el conocimiento y experiencia de la Empresa Editora El Comercio para el desarrollo del proyecto. (F3, F5)		E9	Minimizar la resistencia de los canillas al ingreso de este nuevo producto a través de la negociación oportuna (F3, A2)	
			E10	Garantizar la distribución del diario a no lectores mediante los repartidores y asegurando que los contenidos sean en su mayoría locales (F2, A1, A2)	
			E11	Disminuir el impacto mediante la oferta de un tarifario flexible (F7, A3)	
		Estrategias DO: Mejora		Estrategias DA: Cierre	
DEBILIDADES (D1, D2)	E4	Satisfacer las necesidades del mercado a través de una oferta que responda a un conocimiento profundo del cliente objetivo (D1,O3,O4)	E12	Concretar alianzas estratégicas con los principales proveedores del negocio de manera que sean una fuente de ventaja competitiva (D3, A4, A5)	
	E5	Desarrollar y promover una fuente común de información y capacitación a la interna de la organización a fin de que ésta pueda ser compartida por los distintos formatos (banco de datos) (D2, O3, O6)	E13	Buscar alianzas con la Federación de Canillas a fin de comunicar los beneficios mutuos del nuevo producto. (D3, A2)	
	E6	Aprovechar el auge económico y comercial de las distintas Limas para desarrollar proyectos similares al producto propuesto. (D3, O2, O3, O6)	E14	Segmentar adecuadamente el público objetivo al cual esté dirigido este nuevo producto a fin de asegurar un contenido diferenciado de la cartera existente. (D1,A1)	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 5. Guía de pautas - Focus group Norte Express

Perfil del público objetivo

1. **Perfil:** ¿Cuáles son sus nombres? ¿Edades? ¿A qué se dedican? ¿Cuáles son sus hobbies o qué les gusta hacer en su tiempo libre?
2. **Residencia:** ¿en qué distrito viven? ¿Con quiénes viven? ¿Cómo se transportan para hacer sus actividades diarias (bus, taxi, auto propio, metropolitano, etc.)?
3. **Actividades del día a día:** Cuéntenme, ¿cómo es un día típico de ustedes durante la semana? (Indagar en qué hacen, a dónde van, dónde desayunan, dónde almuerzan, etc.) ¿Y en fin de semana?
4. **Actividades en otras zonas de Lima:** ¿Realizan actividades en otras zonas de Lima? ¿Cuáles? ¿Qué tipo de actividades? ¿A qué lugares van?

Sobre uso de medios

5. **Medios que usa:** Ahora quisiera que me cuenten acerca de los medios de comunicación que utilizan normalmente, para diferentes usos posibles. Por ejemplo, **entretenimiento**, ¿qué medios de comunicación, ya sean digitales, escritos, o de cualquier tipo, utiliza para entretenerse? ¿Qué tipo de elementos consideran ustedes que son de entretenimiento?

Y si hablamos de información, por ejemplo, noticias o temas de actualidad, ¿cómo se enteran de esas cosas? (Especificar temas a considerar).

Hagamos un ranking, ¿cuál es el medio de comunicación que utilizan con mayor frecuencia? ¿Por qué ese? ¿Con qué frecuencia lo usan? ¿Y el segundo medio que utilizan con mayor frecuencia? ¿Por qué ese? ¿Con qué frecuencia lo usan? ¿Y el tercero? ¿Y el cuarto? ... (repetir cuantas veces sea necesario).

(*)**Si necesitan tener información acerca de lo que está pasando en la zona de Lima norte**, ¿cómo se enteran? ¿Existe hoy algún medio o alguna plataforma que les permita conocer información acerca de lo que está pasando en la zona de lima norte?

(*)**¿Qué información acerca de Lima norte necesitan?** (profundizar temas de interés acerca de la zona).

Diarios impresos y digitales

6. **Uso de diarios:** Ahora, cuénteme en más detalle acerca de los diarios que conocen y usan. ¿Cuáles conocen? ¿Cuáles leen? ¿Ustedes los compran o los leen online? ¿Qué temas leen en los diarios normalmente? ¿Por qué?
7. **Satisfacción con oferta actual:** ¿Creen que los diarios impresos que existen actualmente tienen toda la información que necesitan? ¿Qué creen que les falta a los diarios impresos?
8. **Atributos valorados:** Ahora quiero que en conjunto hagamos una lista de todas las cosas que ustedes quisieran que tuviera un diario impreso Información Lima Norte
9. **Si necesitan tener información acerca de lo que está pasando en la zona de Lima norte**, ¿cómo se enteran? ¿Existe hoy algún medio o alguna plataforma que les permita conocer información acerca de lo que está pasando en la zona de lima norte?
10. **¿Qué información acerca de Lima norte necesitan conocer?** (profundizar temas de interés acerca de la zona).

Evaluación de concepto

El Grupo El Comercio, está pensando en lanzar un diario gratuito para Lima Norte (para los distritos de Los Olivos, Comas, San Martín e Independencia), este producto solo cubrirá información de estos distritos, el cual saldrá de lunes a viernes gratuitamente, tendrá 12 páginas y será repartido en las principales arterias de las zonas en las mañanas.

Dentro de las secciones a considerar sería información municipal, policial, cultural, deportiva, oferta educativa, entre otras.

Agrado del concepto: ¿Qué piensas de esta idea? ¿Por qué? ¿Te agrada? ¿Por qué? ¿Qué nombre le pondría? ¿A qué hora le gustaría recibirlo? ¿Dónde le gustaría recibirlo?

Aspectos positivos y negativos: ¿Qué aspectos positivos le encuentras a esta idea? ¿Y qué cosas puede mejorar? Atributos más importantes que deberían tener.

Intención de lectura: ¿Ustedes leerían este diario? ¿Por qué? ¿Qué faltaría para que ustedes lo lean?

Anexo 6. Guía de expertos – Entrevistas a profundidad Norte Express

Esta entrevista no durará más de 30 minutos.

Tendencias del mercado

Me gustaría que empecemos pensando en los medios de comunicación en general y las estrategias de comunicación que han utilizado las empresas en los últimos años.

- Pensando en el último año, ¿cuáles considera que han sido los medios de comunicación (tradicionales y no tradicionales) más utilizados por las empresas para realizar publicidad? ¿Por qué cree que esos medios han sido los más utilizados?
- ¿Cuál o cuáles medios considera usted que son los más efectivos con el público en general? ¿Por qué?
- Pensando en la **industria** en la cual usted se desempeña, ¿Cuáles han sido las principales estrategias publicitarias utilizadas? ¿Por qué cree que se usaron estas estrategias?
- ¿Qué medios de comunicación ha pensado usar para realizar publicidad durante el siguiente año? (brindar porcentajes aproximados)
- ¿Cuáles son las tendencias que usted percibe para la publicidad y comunicación en la industria en los próximos años? ¿Cómo así?

Medios publicitarios

Ahora me gustaría que pensemos en su industria y en su segmento objetivo, así como los medios que utiliza su empresa.

- Actualmente ¿cuál es el presupuesto aproximado de publicidad que tiene su empresa? ¿Cómo se distribuye este presupuesto entre los diferentes tipos de medios? (definir los pesos de cada uno de los medios) ¿Por qué tiene esa distribución del presupuesto entre los diferentes medios?
- Si hablamos de medios impresos, ¿considera que son importantes para su industria? ¿Por qué?
- Si Ud. tuviera que esbozar a grandes rasgos el tamaño del mercado publicitario a través de la prensa en términos de ventas, ¿cómo lo haría? (pedir que estime una cifra) ¿Qué porcentaje cree que representan los formatos pagos y gratuitos?
- El mercado de la publicidad en prensa, ¿es un mercado en crecimiento o es un mercado saturado?

Sobre el público de Lima norte

Para comenzar quisiera que hablemos acerca de los clientes que tiene usted en la zona de Lima norte.

- ¿Cómo diría que son los clientes que tiene en Lima norte? Desde un punto de vista de personalidad, conductas de compra, etc. todo lo que conozca.
- ¿A qué zonas de Lima suelen ir sus clientes de Lima norte a entretenerse? ¿Fuera de Lima norte o dentro de Lima norte?
- ¿Y cómo se entera la gente de la zona de las novedades, promociones/ofertas que hay en la zona?
- ¿Y cómo se enteran de las cosas que suceden en la zona de Lima norte, como noticias y eventos?
- ¿Qué medios de comunicación utilizan más sus clientes de Lima norte? ¿Por qué cree que es así?
- ¿Y cuáles son los medios de comunicación más efectivos para sus clientes de Lima norte? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que presentan estos medios, según su experiencia? Profundizar.
- Y si hablamos de medios impresos, ¿sus clientes y los pobladores de Lima norte usan medios impresos? ¿Cuáles? ¿Si hablamos de diarios, cuáles leen? ¿Por qué cree que es así?

Anexo 7. Cuestionario de preguntas para lectoría

Sección 1: Datos

1. ¿Cuál es tu nombre? (No tienes que colocar tu nombre completo, solo tu nombre de pila) *
2. DNI
3. E-mail
4. Sexo *
 - Femenino
 - Masculino
 - Prefiero no decirlo
5. Edad *
 - De 18 a 24 años
 - De 25 a 35 años
 - De 36 a 45 años
 - De 46 años a más
6. ¿Cuál es tu ocupación principal actualmente? *
 - Trabajador dependiente
 - Trabajador independiente
 - Estudiante
 - Mi casa
 - Otra...
7. ¿En qué distrito realizas tu ocupación principal? *

Tu respuesta
8. ¿En qué distrito vives actualmente? *

Tu respuesta

Sección 2: Medios de comunicación

9. ¿Cuál es el medio de comunicación que utilizan con mayor frecuencia para informarse?
 - Televisión
 - Radio
 - Diarios / periódicos
 - Internet (buscadores, redes sociales, páginas web)
 - Otra...
10. Si pensamos solamente en diarios / periódicos, ¿Actualmente qué tipo de diarios/periódicos lees?
 - Solo impresos

- Solo digitales
- Impresos y digitales
- No leo diarios

11. ¿Qué diarios/periódicos lees actualmente ya sea escrito o digital? (puedes marcar más de una opción)

	Escrito	Digital	No leo este diario
El Comercio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trome	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ojo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perú21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Republica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diario Correo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expreso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publímetro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ¿Cuál es el diario/periódico que lees con mayor frecuencia? *
 - El Comercio
 - Trome
 - Ojo
 - Perú21
 - La República
 - Diario Correo
 - Expreso
 - Publímetro
13. ¿Has escuchado acerca del suplemento Trome norte? *
 - Si
 - No
14. ¿Qué conoces de Trome Norte?
 - Es un formato gratuito semanal
 - Es una revista mensual
 - Es un suplemento con información zonal gratuito
 - Nada
 - Otra...
15. ¿Te parece relevante tener un diario o suplemento que les brinde información sobre lo que sucede en distritos de Lima norte? *
 - Si
 - No
16. ¿Qué temas podría incluir un diario informativo sobre acontecimientos en distritos de Lima norte? (Puedes marcar más de una respuesta)

- Información del tráfico: cierres, construcciones y obras, etc.
 - Información de eventos: conciertos, ferias, festivales, eventos deportivos, etc.
 - Información educativa: cursos y talleres, nuevos programas de pre y posgrado, etc.
 - Información cultural: museos, exposiciones, talleres culturales, talleres artísticos, etc.
 - Información de seguridad: Zonas peligrosas, accidentes, robos y asaltos
 - Información de promociones: En centros comerciales y tiendas de la zona
 - Información sobre oferta laboral en la zona
 - Información sobre oferta inmobiliaria en la zona (alquiler y venta de departamentos, casas)
 - Otra...
17. ¿Preferirían que un diario centrado en los acontecimientos de Lima norte, sea impreso o digital?
- Impreso
 - Digital
 - Que tenga ambas versiones

Sección 3: Evaluación de concepto

Te vamos a contar sobre una nueva idea y quisiéramos conocer tu opinión al respecto!

Por favor leer la siguiente idea, y responde las preguntas...

El Grupo El Comercio, está pensando en lanzar un nuevo diario exclusivo para Lima Norte (distritos Comas, Los Olivos, San Martín e Independencia) con las siguientes características:

- Gratuito / Entrega gratuita de Lunes a Viernes de 7am a 9 am
- Principalmente con noticias de Comas, Independencia, Los Olivos y San Martín.
- Repartido en las principales arterias de los distritos / repartido en puntos principales de circulación
- 12 páginas a full color
- Contenido: información municipal, cultural, deportiva, oferta inmobiliaria, oferta comercial, acontecer nacional y mucho más

- 18.- ¿Qué tan interesante te parece esta idea?*
- 19.- ¿Qué tan probable sería que leas este diario?*

- 20.- ¿Por qué? (Considera tu respuesta de la pregunta anterior)
- Porque es una propuesta interesante / me parece interesante
 - Porque es gratuito
 - Porque me informa sobre la zona donde paso gran parte de mi tiempo
 - No hay productos que informen sobre Lima Norte
 - No me interesaría, me es indiferente
 - No me gusta la idea
 - No leo periódicos
 - No tengo tiempo
 - Otra...
21. Pensando en que este diario saldría 5 veces por semana ¿Con qué frecuencia leería este diario?
- 5 veces por semana
 - 3 a 4 veces por semana
 - 1 a 2 veces por semana
22. ¿Cuáles serían tus recomendaciones para mejorar esta propuesta?
23. Si se ofreciera este producto a través de una web o app, ¿se incrementaría tu interés en leerlo?
- Sí
 - No

Sección 4: Agradecimiento

Para cerrar, solamente necesitamos algunas preguntas finales.

Indicaciones

Considerando que...

JEFE DE HOGAR: Es aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar.

24. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el JEFE DE TU HOGAR?
- Sin educación/ Educación Inicial
 - Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta
 - Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta

- Superior Técnico Completa
 - Superior Univ. Incompleta
 - Superior Univ. Completa
 - Post-Grado Universitario completa
25. ¿Cuál de estos bienes tienes en tu hogar que estén funcionando?
- Computadora, laptop, o *tablet* en funcionamiento
 - Lavadora en funcionamiento
 - Horno microondas en funcionamiento
 - Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento
 - Auto o camioneta para uso particular
26. ¿Cuentas actualmente con servicio doméstico en casa?*
- Si
 - No
27. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?*
- Tierra / Otro material (arena y tablones sin pulir)
 - Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón
 - Losetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares
 - Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares
 - Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol
28. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar?
- No está afiliado a ningún seguro/ Seguro Integral de Salud (SIS)
 - ESSALUD
 - Seguro Salud FFAA/ Policiales
 - Entidad prestadora de salud (EPS)/ Seguro privado de salud

Anexo 8. Dimensionamiento de la fuerza de ventas

PRIORIDAD	RUBRO
PRIORIDAD 1	AUTOMOTRIZ
PRIORIDAD 1	BANCA Y FINANZAS
PRIORIDAD 1	COMUNICACION Y TELEFONIA
PRIORIDAD 1	EDUCACION
PRIORIDAD 1	ELECTRODOMESTICOS
PRIORIDAD 1	INMOBILIARIA
PRIORIDAD 1	SEGUROS Y REASEGUROS
PRIORIDAD 1	SUPERMERCADOS
PRIORIDAD 1	TIENDAS DE DEPARTAMENTOS
PRIORIDAD 2	ADMINISTRADORAS FOND PENSIONES
PRIORIDAD 2	ARTICULOS DEPORTIVOS
PRIORIDAD 2	COMUNICACIÓN Y TECNOLOGIA
PRIORIDAD 2	CONSUMO MASIVO
PRIORIDAD 2	ESPECTACULO Y ENTRETENIMIENTO
PRIORIDAD 2	INTERNET SITE
PRIORIDAD 2	MATERIALES CONSTRUCCION
PRIORIDAD 2	PRENDAS DE VESTIR
PRIORIDAD 2	RESTAURANTES Y AFINES
PRIORIDAD 2	SALUD
PRIORIDAD 2	TRANSPORTE TERRESTRE

Tipo de prioridad	# Rubros	# Clientes	Inversión	Visitas Req x Cliente x Mes	Visitas Necesarias
PRIORIDAD 1	9	581	S/. 246.470.392,58	2	1.162
PRIORIDAD 2	11	550	S/. 238.559.078,49	1	550

PRIORIDAD 1	
Días útiles	22
Visitas estándar x día	5
Visitas Mensuales x ej.	111
Clientes Totales	581
Visitas Necesarias	1.162
Ajuste	80%
EJECUTIVOS TOTALES	8

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 9. Evolución de ingresos promedio Trome Lima Norte

Concepto	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso anual	1.359.116	1.771.422	2.572.782	1.971.712	2.098.224	1.592.784
Ediciones por año	52	52	52	52	52	52
Ingresos por día	26.137	34.066	49.477	37.918	40.350	30.630
Crec. interanual		30%	45%	-23%	6%	-24%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 10. Ejemplo de publicidad disruptiva

Publicidad fuera de lo tradicional que llama la atención del público y se destaca del resto. El formato de publicidad no sigue el patrón de módulo – columna, simula un aspecto de rasgado donde el texto se va adecuando a la forma de tabloide.

Trending Topics

Estos son algunos de los temas que más se comentan hoy en Twitter



#Rousseff
La presidenta de Brasil, Dilma Rousseff, prometió que "en vez" una ley de atención a víctimas de violación, la cual se votó por la Iglesia Católica como un paso para ejercer cargos públicos. Sin embargo, hace cuatro años se han convertido en un caso de salud pública a las actividades, y su acceso a salud se vuelve para impedir el avance en el desarrollo de la industria y hacer la prevención del maltrato. "Es lo mejor que ha podido hacer

#mineros
Tres años después del terremoto que sacudió a los Estados Unidos, la Fiscalía abrió el caso en relación a los dueños de la mina San José, mientras sus protagonistas están lejos de tener la fama y fortuna que se pensó. El cierre del caso se adelantó de un día. "Qué pena por los terremotos, pero la justicia funciona así en muchos países", escribió @MATEO1401 en Twitter desde España.

#Bolsonari
El Tribunal Supremo de Italia confirmó ayer la condena a cuatro años de cárcel del ex primer ministro y ministro de las Comunicaciones Silvio Berlusconi (D) por fraude fiscal, pero mantuvo la inhabilitación para ejercer cargos públicos. Sin embargo, hace cuatro años se han convertido en un caso de salud pública a las actividades, y su acceso a salud se vuelve para impedir el avance en el desarrollo de la industria y hacer la prevención del maltrato. "Es lo mejor que ha podido hacer

COMENZÓ ANTES DEL COMENZO

Rajoy dice que fue engañado

El jefe del gobierno español, el conservador Mariano Rajoy, aseguró ayer que no dimitirá ni convocará elecciones por el escándalo de presunta corrupción en su partido, que alcanzó exclusivamente al ex tesorero Luis Bárcenas. "No agitaré que en nuestro país la confianza en alguien que

la maraña. Me engañó", afirmó Rajoy en sesión a Bárcenas. "No me voy a declarar culpable porque no lo soy", agregó Rajoy durante su comparecencia ante el Parlamento Bárcenas, presidente y secretario del Partido Popular (PP) entre 1998 y 2009, se halla en prisión preventiva desde finales de junio por presunto fraude fiscal y blanqueo de dinero por presunta donación anónima, con los que habría pagado cotización a los miembros del PP a cambio de

Uruguay se tiñe de verde 'marihuana'

Este país está a punto de convertirse en el primero del mundo en controlar la producción y comercio de la marihuana. ¿Qué busca el presidente Mujica con esta norma?

El miércoles por la noche, la Cámara Baja del Congreso uruguayo aprobó una ley de cinco artículos que permite el cultivo, distribución y comercio de marihuana bajo la regulación del Estado.

La ley, impulsada por el presidente José Mujica, pretende acabar el comercio a los consumidores y garantizar que los uruguayos se libren por el consumo de drogas más dañinas.

40 gramos de marihuana será lo máximo que podrá tener una persona.

Pero ¿es qué consume esta norma que permitirá a Uruguay en el primer país del mundo en controlar la producción y el comercio de la marihuana? Aquí, algunos alcances:

licencias

La ley se aplicará para otorgar las licencias de producción, así como para el comercio de la marihuana. También la compraventa y cultivo de marihuana.

¿Cómo se otorgan las licencias? La ley establece un registro para la producción, el comercio y el acceso a la marihuana a través de farmacias.

Se otorgará por el año o cuando los consumidores registrados para uso recreativo de esta droga.



El presidente de Uruguay, José Mujica, con un cartel que dice 'MARIHUANA LIBRE' en el Congreso uruguayo.

Solo los mayores de 18 años y residentes del país podrán comprar un kilogramo habilitado. También se podrán hacer otros tipos de comercio de esta planta como medicina.

La ONU rechaza medida

La Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes (JIFE), organización intergubernamental dedicada a la implementación de la convención sobre drogas de la ONU, dijo que de aprobarse totalmente la despenalización de la marihuana en Uruguay, la norma "contraria a la ley".

Facebook pronto tendrá publicidad en video

Según la web económica Bloomberg, la red social Facebook estaría planeando vender publicidad en formato de videos de 15 segundos por un valor de entre 1 y 2,5 millones de dólares.

Al respecto, la web especializada Business Insider reveló que el precio que cobra la empresa de Mark Zuckerberg sobrepasaría los tarifas publicitarias del Super Bowl, el evento más televisado cada año en Estados Unidos, llegando a más de 111 millones de televidentes.

Los fondos de Bloomberg especificaron que los anuncios aparecerían cuando se cargue la página de Facebook, tres veces al día. Con tal frecuencia, los anuncios podrían ser vistos por más de 500 millones de personas cada día.

Se espera que esta forma de hacer publicidad en la famosa red social sea implementada a finales del presente año.

Argentina: huelga de trenes

Una huelga sorpresa de trenes en una cooperativa de áreas de la zona metropolitana de Buenos Aires dejó ayer varados a miles de pasajeros.

La JFE lamentó que Uruguay se haya negado a recibir el proyecto de ley en el Parlamento.

La medida sigue en la línea ya común de captar dinero de la publicidad tradicionalmente destinada a la TV.

El ministro del Interior y Transporte de Argentina, Florencio Randazzo, criticó la medida por el Gobierno argentino, que había anunciado un día antes acciones medidas de control a los conductores.

El ministro del Interior y Transporte de Argentina, Florencio Randazzo, criticó la medida por el Gobierno argentino, que había anunciado un día antes acciones medidas de control a los conductores.

YO TAMBIÉN SOY TODO TERRENO

VOY A RAVES Y A SALSÓDROMOS



DESCÚBRELO EN TU CONCESIONARIO O EN WWW.ELOTROMITSUBISHI.PE

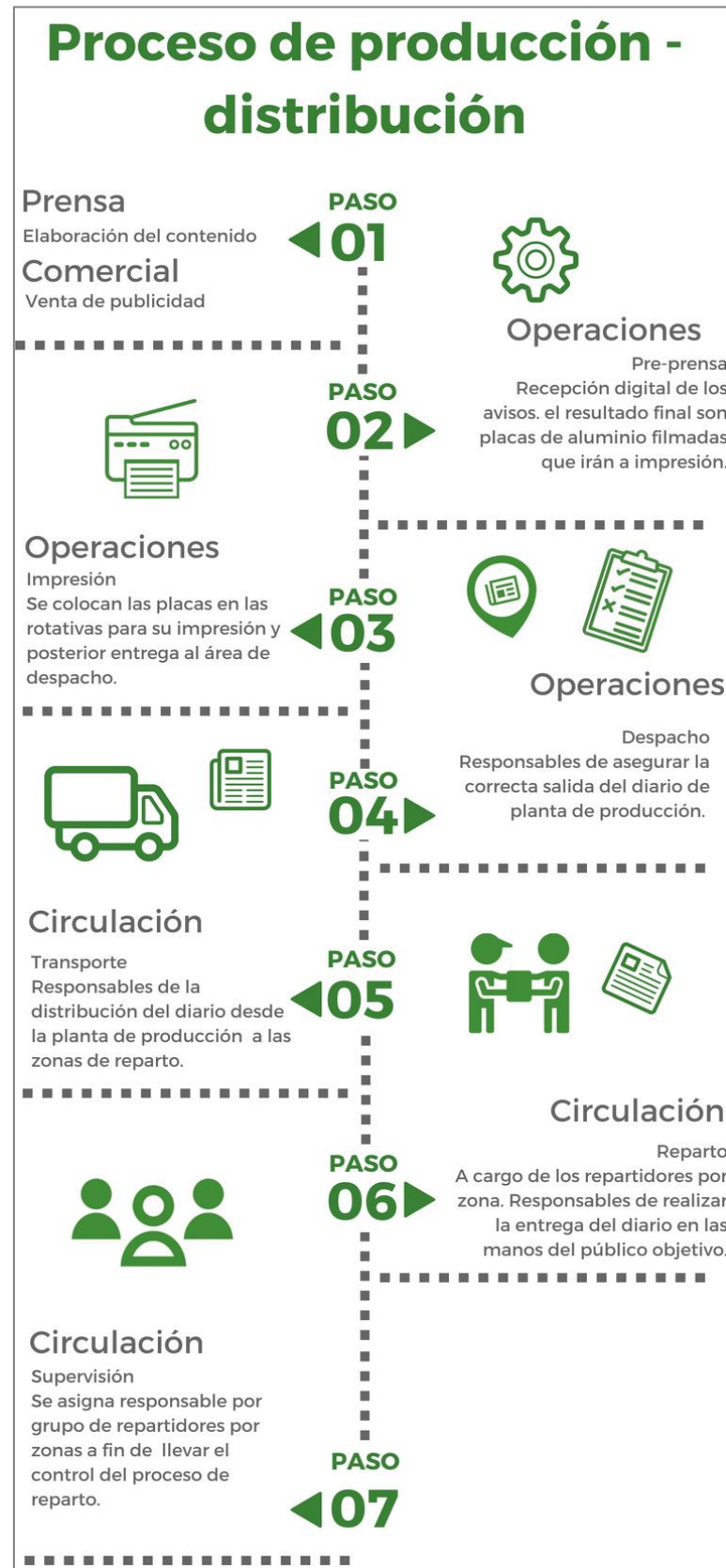


Anexo 11. Tarifas especiales Norte Express

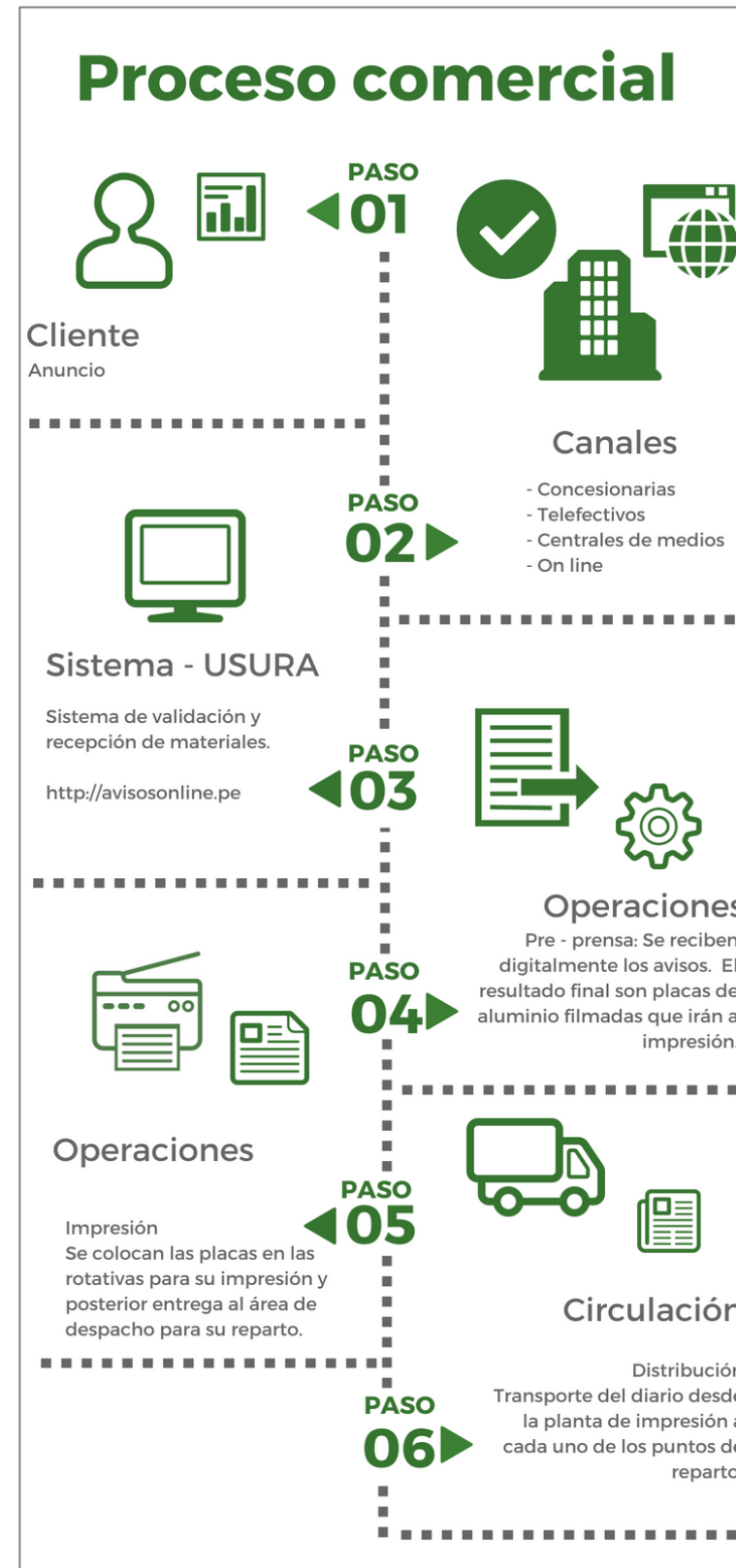
Detalle	Alcance	Beneficio	Ejemplo
Descuentos por paquete	Colocación periódica de anuncios para varios productos de la cartera de un cliente.	20%	Empresa "X" coloca anuncios mensuales para más de uno de sus productos.
Descuentos corporativos	colocación de anuncios por parte de más una empresa de un grupo	15%	Corporación "X" coloca anuncios para más de una de las empresas del grupo en un mismo periodo de tiempo (semana y/o mes)
Descuentos por campaña	Colocación de anuncios durante campañas específicas establecidas por Norte Express.	10%	Campaña día de la madre, día del padre, Fiestas Patrias, Navidad, etc.
Descuentos por convenio	colocación de anuncios por parte de un socio estratégico de Norte Express	5%	Empresa "X"; socio estratégico de Norte Express, coloca anuncios (Ej. socio campaña reciclaje).

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 12. Flujogramas de procesos



Fuente: Elaboración propia 2018



Fuente: Elaboración propia 2018.



Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 13. Listado de agencias

Distrito	Agencia	Dirección
San Martín	Av. Perú Cd 20	Jr. El Chaco
San Martín	Av. Perú Cd 35 - 1	Jr. Huancavelica 3799
San Martín	Av. Perú Cd 35 - 2	Jr. Huancavelica 3799
San Martín	San Martín	Av. Lima 1137
Carabaylo	Carabaylo	Calle Los Álamos 481
Comas	Comas	Av. México 197
Comas	Comas 1	Av. México 184
Independencia	Ermitaño	Av. Las Violetas 546
Los Olivos	Los Olivos	Calle Augusto Salaverry 3887
Los Olivos	Pro	Av. Alfredo Mendiola 8001
Puente Piedra	Puente Piedra	Av. Puente Piedra 680
Puente Piedra	Zapallal	Calle San José. Asoc Judas Tadeo

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 14. Listado de puntos de distribución

Número	Puntos de reparto	Distrito
1	Estación Naranjal	Comas
2	Hospital Collique	Comas
3	Túpac Amaru con 22 de Agosto	Comas
4	Túpac Amaru con Maestro Peruano	Comas
5	Túpac Amaru con México	Comas
6	Túpac Amaru con Jamaica	Comas
7	Túpac Amaru con San Felipe	Comas
8	Túpac Amaru con Belaunde	Comas
9	Mercado Unicachi	Comas
10	Metro Independencia	Independencia
11	Estación Carlos Izaguirre	Independencia
12	Estación Tomas Valle	Independencia
13	Estación UNI	Independencia
14	Av Carlos Izaguirre con Túpac Amaru	Independencia
15	Centro Comercial Mega Plaza	Independencia
16	Panamericana Norte con Tomas Valle	Independencia
17	Terminal Terrestre Lima Plaza Norte	Independencia
18	Av. Universitaria 5175	Los Olivos
19	Av. Alfredo Mendiola 6062	Los Olivos
20	Av. Alfredo Mendiola 6377	Los Olivos
21	Av. Alfredo Mendiola 6232	Los Olivos
22	Plaza Vea Pro	Los Olivos
23	Av. Antúnez de Mayolo 804	Los Olivos
24	Las Palmeras con Marañón	Los Olivos
25	Las Palmeras con Naranjal	Los Olivos
26	Las Palmeras con Acacias	Los Olivos
27	Antúnez de Mayolo con Fitzcarral (Mercado Covida)	Los Olivos
28	Ovalo Infantas	Los Olivos
29	Carlos Izaguirre 233	Los Olivos
30	Av. Universitaria con Carlos Izaguirre	San Martín
31	Av. Universitaria con Antúnez Mayolo	San Martín
32	Av. Universitaria con Angélica Gamarra	San Martín
33	Av. Universitaria con Tomas Valle	San Martín
34	Av. Universitaria con Germán Aguirre	San Martín
35	Hospital Cayetano Heredia	San Martín

Fuente: Elaboración propia 2018.

Notas biográficas

Giovana Cheng Portales

Nació en Lima, el 14 de abril de 1984. Licenciada en Administración de Servicios por la Universidad de Piura.

Cuenta con más de siete años de experiencia en áreas comerciales y/o de marketing en el sector consumo masivo, industrial y financiero.

Germán Alberto Suárez Campana

Nació en Lima, el 04 de mayo de 1972. Licenciado en Ciencias Sociales por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).

Cuenta con más de quince años de experiencia en análisis de comportamiento del consumidor, investigación de mercados y lanzamiento de productos. Actualmente, es analista de mercados de la Empresa Editora El Comercio.

Ana Sofía Tenorio Calvo

Nació en Lima, el 22 de setiembre de 1984. Licenciada en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV).

Cuenta con más de diez años de experiencia en áreas comerciales y/o de marketing en empresas de exportación, industriales y logísticas.