



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
REVISTA JUVENIL EN CUENCA

TESIS DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL

**AUTORES:** BERNARDITA LIZ ARANEDA DELGADO  
ANDRÉS FERNANDO MUÑOZ ARANEDA

**DIRECTOR DE TESIS:** ECON. LUIS TONÓN ORDÓÑEZ

CUENCA, ECUADOR

2010

## DEDICATORIA

Con cariño a toda mi familia, en especial a mi hijo Andrés por darme la oportunidad de cumplir juntos esta meta, en mi caso, después de varios años.

*Bernardita Araneda Delgado*

A mi familia, por la motivación y necesaria presión. A mi novia, por el aliento, la comprensión y el apoyo. En general a todos quienes algún día creyeron en mí, y pusieron su granito de arena en este constante aprendizaje.

*Andrés Muñoz Araneda*

## **A G R A D E C I M I E N T O S**

Dejamos constancia de nuestros agradecimientos a la Universidad del Azuay, particularmente a la Escuela de Administración de Empresas: a sus profesores, personal administrativo y de servicio, por habernos permitido llegar a esta etapa de nuestra formación profesional.

Un especial reconocimiento y agradecimiento al Econ. Luis Tonón Ordóñez, quien nos dirigió esta tesis con gran responsabilidad y mística; supo corregirnos y orientarnos en nuestros planteamientos con especial paciencia y profesionalismo.

Reconocemos además la colaboración incuantificable del Lcdo. Luis Araneda Alfero, nuestro padre y abuelo, quien nos hizo extensivos su experiencia y conocimientos. De igual forma agradecemos la colaboración de la Ing. Ximena Moscoso Serrano.

Bernardita Aranda Delgado

Andrés Muñoz Araneda

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Contenidos</b>	<b>Página</b>
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: LA EMPRESA Y DESARROLLO DEL PRODUCTO</b>	
<b>1.1 La Empresa.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Valores y Principios Empresariales.....	5
1.1.2 Misión y Visión.....	7
<b>1.2. FODA.....</b>	<b>7</b>
1.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	8
1.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	10
<b>1.3 Localización.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Tipo de Empresa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Organización y Gestión.....</b>	<b>15</b>
<b>1.6 El Producto.....</b>	<b>17</b>
1.6.1 Ciclo de Vida del Producto.....	17
1.6.1.1 Desarrollo del Producto.....	18
1.6.1.1.1 Atributos Básicos del Producto.....	18
1.6.1.1.2 Contenidos de la Revista.....	19
1.6.1.1.3 La Marca de la Revista.....	21
1.6.1.2 Introducción.....	22
1.6.1.3 Crecimiento.....	23
1.6.1.4 Madurez.....	24
<b>1.7 La Revista: Medio físico o digital.....</b>	<b>26</b>
<b>1.8 Conclusiones del Capítulo.....</b>	<b>26</b>

## **CAPÍTULO II: ANALISIS DEL MERCADO**

<b>2.1 Definición</b> .....	28
<b>2.2 Segmentación del Mercado</b> .....	28
2.2.1 Variables de Segmentación.....	28
<b>2.3 Perfil del Consumidor</b> .....	29
<b>2.4 Mercado Total</b> .....	30
<b>2.5 Mercado Potencial</b> .....	30
<b>2.6 Mercado Objetivo</b> .....	30
<b>2.7 Investigación de Mercados</b> .....	31
2.7.1 Procedimientos metodológicos.....	31
2.7.1.1 Fuentes de Información.....	31
2.7.1.2 Universo y Muestra.....	31
2.7.1.3 Encuesta Piloto.....	36
2.7.1.4 Encuesta Definitiva.....	38
2.7.2 Datos obtenidos y su análisis.....	41
<b>2.8 Conclusiones del Capítulo</b> .....	45

## **CAPÍTULO III: ESTUDIO ECONOMICO-FINANCIERO**

<b>3.1 Análisis de la Inversión Inicial</b> .....	47
3.1.1 Inversión en Intangibles.....	47
3.1.2 Inversión en Activos Fijos.....	48
<b>3.2 Capital del Trabajo</b> .....	49
<b>3.3 Inversiones y Financiamiento</b> .....	50
<b>3.4 Programación de Ingresos para el horizonte del proyecto</b> .....	51
3.4.1 Análisis de Ingresos.....	51
3.4.1.1 Venta de los Ejemplares.....	51
3.4.1.2 Venta de Publicidad.....	52
3.4.1.3 Proyección de los Ingresos.....	54
<b>3.5 Análisis de los Egresos</b> .....	56
3.5.1 Costos de Producción.....	56
3.5.2 Gastos Operacionales.....	57
3.5.3 Depreciación.....	60
<b>3.6 Flujo de Efectivo</b> .....	61
<b>3.7 Indicadores de rentabilidad</b> .....	63

3.7.1 Flujo de Efectivo en un Escenario Optimista.....	64
3.7.2 Flujo de Efectivo en un Escenario Pesimista.....	66
3.7.3 Flujo de Efectivo en un Escenario Medio.....	68
<b>3.8 Análisis del Impacto Ambiental y Social.....</b>	<b>68</b>
<b>3.9 Conclusiones Financieras.....</b>	<b>69</b>
<b>3.10 Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>70</b>
Conclusiones y Recomendaciones.....	72
Bibliografía.....	74

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

### IMAGENES:

Imagen No. 1: Mapa de la Ubicación del Local.....	13
Imagen No. 2: Fotografía del Local.....	13
Imagen No. 3: La Marca de la Revista.....	22

### GRÁFICOS:

Gráfico No. 1: Ciclo de Vida del Producto.....	17
Gráfico No. 2: Estudiantes por Sexo.....	41
Gráfico No. 3: Jóvenes que compran revistas actualmente.....	41
Gráfico No. 4: Aceptación de la Edición de una Revista Juvenil.....	42
Gráfico No. 5: Preferencia de Temas.....	43
Gráfico No. 6: Disposición a comprar la Revista.....	44
Gráfico No. 7: Disposición a Suscribirse.....	45

### CUADROS:

Cuadro No. 1: Matriz de Factores Externos.....	10
Cuadro No. 2: Matriz de Factores Internos.....	12
Cuadro No. 3: Número de Encuestados por Colegio.....	35
Cuadro No. 4: Costo del Registro de la Marca.....	47
Cuadro No. 5: Constitución de la Compañía.....	48
Cuadro No. 6: Inversión en Activos Fijos.....	49
Cuadro No. 7: Inversión Inicial Total.....	49
Cuadro No. 8: Capital de Trabajo.....	50

Cuadro No. 9: Financiamiento.....	50
Cuadro No. 10: Precios Competencia Indirecta.....	52
Cuadro No. 11: Espacios y Valores de Publicidad.....	53
Cuadro No. 12: Ingresos Totales.....	53
Cuadro No. 13: Proyección de los Ingresos por Publicidad.....	54
Cuadro No. 14: Tiraje Mensual por Año.....	55
Cuadro No. 15: Precio de la Revista por Año.....	55
Cuadro No. 16: Proyección de los Ingresos.....	56
Cuadro No. 17: Costos de Producción Mensual.....	56
Cuadro No. 18: Proyección de los Costos de Producción.....	57
Cuadro No. 19: Servicios Básicos.....	58
Cuadro No. 20: Servicios Profesionales.....	58
Cuadro No. 21: Gastos Operacionales en un Año.....	59
Cuadro No. 22: Proyección de los Gastos Operacionales.....	59
Cuadro No. 23: Depreciación en los tres primeros años.....	60
Cuadro No. 24: Depreciación en los años 4 y 5.....	60
Cuadro No. 25: Flujo de Efectivo.....	62
Cuadro No. 26: Flujo de Efectivo en un Escenario Optimista.....	65
Cuadro No. 27: Flujo de Efectivo en un Escenario Pesimista.....	67
Cuadro No. 28: VAN Promedio.....	68

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo No. 1: Tabulación de la Encuesta.....	75
Anexo No. 2: Rol de Pagos.....	92
Anexo No. 3: Mayoristas y Minoristas.....	93
Anexo No. 4: Comisiones.....	94

## RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un Plan de Negocios para la creación e implementación de una revista juvenil en la ciudad de Cuenca. Esta revista, que tendrá por nombre "Alternative", estará dirigida a jóvenes de 12 a 18 años, de clase media y alta, siendo la única en el mercado que ofrezca un contenido variado y diverso.

En primera instancia se analiza la concepción del negocio, la constitución y localización de la compañía, además del desarrollo del producto como tal. Luego se expone el análisis del mercado, derivando en una investigación de mercados. Establecido el universo se obtuvo la muestra mediante una fórmula matemática; se aplicó una encuesta a estudiantes de colegios de donde obtuvimos resultados sobre el potencial comportamiento de los consumidores. Finalmente se hace el análisis financiero del proyecto y se evalúa la rentabilidad del mismo.



## **ABSTRACT**

This project develops a Business Plan for the creation and implementation of a youth magazine in the city of Cuenca. This magazine, to be called "Alterntive", is aimed at 12- to 18-year-olds from middle- to high- class backgrounds. It would be the only magazine on the market offering a diverse and varied content.

Firstly, the business concept, the constitution and location of the company are analyzed, as well as the development of the actual product. Then the market analysis, a product of market research, is presented. By establishing the universe, it was possible to obtain the sample size through a mathematical formula: a questionnaire was applied to high school students from which results about the potential behavior of consumers were obtained. Finally the financial analysis of the project and its profitability is done.

## INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las sociedades de todo el mundo se han visto modificadas en su estilo de vida, influidas por el vertiginoso desarrollo de la tecnología y el conocimiento y por la masificación de canales de comunicación eficaces y especializados. La necesidad de conocimientos que tienen los distintos grupos sociales, ha hecho que los medios informativos asuman un rol predominante y se conviertan en aliados fundamentales del desarrollo personal de los individuos.

Paralelamente a este avance científico y tecnológico, las sociedades en general, y la ecuatoriana y azuaya en particular, se han visto impactadas por una serie de situaciones que han desencadenado en lo que hoy se conoce como "crisis de valores". En efecto, se observa como en estos últimos tiempos se ha venido dando una especie de descomposición social; se han agudizado los tradicionales problemas sociales y han surgido otros. La delincuencia, el alcoholismo, la drogadicción, por nombrar algunos, preocupan hoy a autoridades, educadores, políticos y en general a todos aquellos que son sensibles ante la situación y problemática social.

En este contexto, quienes se ven mas afectados o quienes mas sufren aquella crisis de valores, es la juventud, más concretamente los adolescentes. Incluso es preocupante como se han incrementado en estos últimos meses los suicidios en este grupo de personas. Resulta difícil para los profesionales y especialistas, no se diga para nosotros, encontrar las causas de toda esta problemática. Pero sin duda que una de ellas es la falta de comunicación entre padres e hijos, la ausencia de una verdadera orientación en todos los ámbitos de la vida hacia los niños y jóvenes, la falta de una adecuada canalización en la ocupación de las horas libres, etc. Y si bien es cierto que quienes deben jugar un papel protagónico en la superación o eliminación de estos factores causales, son los padres y los educadores, nos parece que también los medios de comunicación pueden influir positivamente en los niños y jóvenes, especialmente en estos últimos, para que no se dejen impactar o influenciar por aquellos factores nocivos y

perniciosos que afectan su salud, entendiendo ésta en el más amplio sentido de la palabra: salud física, mental, social y cultural.

Ubicándonos en esta última perspectiva y habiendo detectado que en la ciudad de Cuenca no existe un medio de comunicación escrito que ofrezca información integral especializada para los jóvenes; un medio que junto con entretenerles les eduque, les facilite la toma de decisiones, que les proporcione la información que necesitan para su vida, que les permita expresar sus ideas y que sea un acompañamiento en sus actividades cotidianas, es que nos propusimos elaborar, como Tesis de Grado, un Plan de Negocios para la creación de una revista orientada a los jóvenes, que cumpla con aquel rol educativo y orientador, pero a la vez recreativo.

Pensamos también que con esta revista, con las características descritas, podemos incentivar en los jóvenes el hábito por la lectura tan venido a menos en nuestro medio. Los jóvenes y en general el ecuatoriano, lee muy poco y esto tiene incidencia no solo en lo personal, sino también en lo social y más concretamente en el país como tal, pues si no se lee, el nivel cultural de los ciudadanos no es el más apropiado para conseguir un desarrollo sostenido, que es lo que todos anhelamos.

Es así que proponemos la creación e implementación de una revista juvenil en la ciudad de Cuenca, esperando consolidar un medio de comunicación, que en el corto plazo, pueda cubrir estas necesidades insatisfechas y se convierta en un líder de información, opinión y entretenimiento para este importante segmento de la sociedad: la juventud. Además que puede ser un aliado estratégico para instituciones educativas y entidades deportivas, culturales y sociales de la ciudad. De ahí que nos planteamos como objetivo general "desarrollar un Plan de Negocios que nos guíe en la creación e implementación de una revista juvenil en la ciudad de Cuenca, que ofrezca información y conocimientos en temas variados, dirigido a personas de entre 12 y 18 años".

Los objetivos específicos que oportunamente nos planteamos fueron:

- Desarrollar la estructura de la empresa y el producto.
- Realizar un estudio de mercado, identificando su mercado objetivo, e indagar las preferencias que tendrían los jóvenes de entre 12 y 18 años, en relación a los temas que podrían incluirse en la revista.
- Proponer los métodos financieros que permitan conocer datos aproximados acerca de la inversión necesaria, la rentabilidad y factibilidad del negocio.

Para lograr los objetivos antes señalados, además de la consulta y análisis bibliográfico, para el planteamiento de la estructura y contenidos de la revista se realizó una investigación de mercado. Este estudio se orientó a los potenciales lectores, para lo cual se aplicó una encuesta a una muestra de estudiantes de nueve colegios de la ciudad. Los detalles de esta investigación se exponen en el Capítulo II de la tesis.

La tesis consta, además de esta introducción, de tres capítulos. En el primero exponemos todo lo relacionado con la empresa y el desarrollo del producto; en el segundo, como acabamos de decirlo, lo dedicamos a la investigación de mercado, exponiendo cómo se seleccionó la muestra, las técnicas utilizadas y los resultados obtenidos con su respectivo análisis. El tercer capítulo está dedicado al estudio del aspecto económico-financiero. Aquí analizamos lo relativo a la inversión, capital de trabajo, ingresos y egresos, rentabilidad, etc. Finaliza la tesis con el resumen ejecutivo, la bibliografía y los anexos.

Al ser una tesis una propuesta, es decir, el planteamiento de algo original, las sugerencias son con frecuencia un aspecto relevante. En este caso no hemos incluido este punto porque nuestra propuesta, es decir, nuestra "tesis", es la revista que precisamente estamos proponiendo, cuyos detalles y características están descritos a lo largo de todo el trabajo que estamos presentando.

Sin duda que durante el desarrollo de esta tesis hemos tenido la colaboración de muchas personas a quienes queremos agradecer, pero a

su vez estimamos como un deber, reconocer las facilidades que nos otorgaron las autoridades de los Colegios en los que estudian los alumnos a quienes les aplicamos la encuesta, cuyas respuestas, que fueron expuestas con mucha seriedad y responsabilidad, se constituyeron en la base para elaborar gran parte de nuestro trabajo.

## CAPÍTULO I

### LA EMPRESA Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

#### 1.1 La Empresa.

La actividad principal de nuestra empresa será el diseño y comercialización de una revista juvenil cuyos propósitos sean informar, guiar, entretener y educar a sus lectores, brindando un espacio, además, para que los adolescentes den a conocer sus opiniones y puntos de vista acerca de los temas más destacados de la realidad social.

Incluiremos en ella, temas de real interés para jóvenes comprendidos entre los 12 y 18 años, buscando llenar los espacios que dejan las demás revistas. Con un diseño moderno, que priorice las imágenes y fotografías, intentaremos que el lector se desplace fácilmente a través de las páginas de la revista.

Queremos que esta revista sea el espacio que muchos jóvenes desean y buscan para dar a conocer sus ideas y plantear sus expectativas. A su vez, daremos a conocer lo que el mercado y las empresas pueden ofrecerles para que, de esta manera, los jóvenes puedan enfocar mejor sus emprendimientos y objetivos de vida.

##### 1.1.1 Valores y Principios Empresariales.

Los valores bajo los cuales trabajará esta revista serán:

- **Seriedad:** Todos los temas tratados serán investigados y fundamentados oportunamente, evitando la improvisación.

- **Calidad:** Excelencia total en la concepción física y conceptual de la revista. Si los contenidos van a surgir de una investigación y planificación previas, no cabe duda que además de seriedad, habrá calidad en los distintos artículos.

- **Creatividad e Innovación:** Ante un mercado y una sociedad dinámica y cambiante, será primordial ser generadores constantes de ideas novedosas y atractivas. Innovar día a día, no solamente la imagen y el contenido, sino también nuestras intenciones y objetivos, será una de nuestras principales preocupaciones.

- **Veracidad:** No se podrá dar paso a la especulación ni a la generación de informaciones por interés. La investigación, a la que ya nos referimos, y la objetividad, serán la clave para ganar en veracidad, un valor que resulta hoy fundamental en toda publicación, no se diga en una que está orientada a los jóvenes.

- **Equidad:** Brindar las oportunidades de forma justa y equitativa, intentando abarcar los aspectos más importantes de la vida social que puedan interesar a la juventud.

- **Ética:** Si bien todos los valores anteriores, y tal vez otros que no mencionamos, son muy importantes en una empresa como esta y en todos los órdenes de la vida, no se diga el de la ética, que implica actuar con rectitud, ajustado a la verdad, a la moral, con absoluta sinceridad y responsabilidad. La ética implica cumplir con las obligaciones, que en este caso nosotros mismos nos estamos imponiendo de manera oportuna y correcta.

Los principios bajo los cuales se redactará esta revista y guiarán todas las acciones de la empresa, son fundamentalmente, entre otros por cierto, los de respeto y justicia:

- **Respeto:** Siendo un valor fundamental en toda sociedad, lo adoptaremos como un valor primordial. Seremos respetuosos entre los socios, con los trabajadores, con nuestra competencia y especialmente con nuestros clientes y lectores. El respeto y la equidad van de la mano. Procuraremos guardar el adecuado equilibrio, especialmente cuando se trata de temas sensibles, a fin de que resulten por sobre todo educativos y orientadores.

- **Justicia:** Somos concientes de la necesidad de un trato justo y equitativo a quienes rodean la empresa. Brindar justicia en las oportunidades de publicación a los distintos sectores, justicia en el trato a los trabajadores, entre otros aspectos.

### **1.1.2 Misión y Visión.**

A continuación exponemos cuáles serían la Misión y Visión de esta empresa:

#### **Misión:**

Informar, orientar, educar y entretener a los jóvenes cuencanos, infundiéndoles los valores necesarios para encarar la vida con mayor responsabilidad y con una actitud prepositiva; generar nuevas expectativas e ideas que les ayuden a tomar las mejores decisiones para un exitoso futuro como persona y profesional.

#### **Visión:**

Esta revista se propone ser un espacio de difusión de las actividades cotidianas de los jóvenes cuencanos, coadyuvando al conocimiento, la formación y el crecimiento de nuestros lectores, con una perspectiva de respeto, libertad y justicia.

### **1.2 FODA.**

Es la sigla de cuatro elementos que resultan importantes y fundamentales en toda empresa o negocio: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Su puesta en práctica implica hacer un análisis o evaluación de estos cuatro elementos. Esta es la razón por la que se le conoce como el método FODA.

En cuanto a sus definiciones científicas, FODA "es un método de análisis que estudia la actividad interna de una empresa o proyecto a través del examen de fortalezas y debilidades en relación con la buena práctica administrativa y el desempeño de la competencia"<sup>1</sup>. Según Graham Friend "un análisis FODA es un resumen de la posición de su negocio y hace un

---

<sup>1</sup> Palao Jorge y Gómez-García Vincent, "Aduéñese de su futuro: diez claves para ser



aporte para la generación de alternativas estratégicas"<sup>2</sup>. Para cumplir con este método, que tiene mucho de doctrina a nuestro entender y que hoy resulta básico en toda actividad empresarial, la evaluación será una constante en el trabajo diario.

### **1.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos.**

Los factores externos son las oportunidades y amenazas que tiene la empresa o el proyecto. La oportunidad se concibe "como un factor favorable que se encuentra en el contexto y que debe aprovecharse para beneficio de la compañía"<sup>3</sup>. La amenaza es, en cambio, "una fuerza adversa que hace peligrar la vida de la organización"<sup>4</sup>.

#### **Oportunidades:**

- Ausencia de competencia sectorizada: pues no existe en Cuenca una revista como la que proponemos, sino solamente revistas con temáticas específicas.
- Excelencia en artículos: que se pueden alcanzar con una selección meditada de los temas, y con articulistas con capacidad probada.
- Cautivar a un mercadeo rentable.
- Precios competitivos.

#### **Amenazas:**

- Competencia indirecta posicionada: pues hay revistas de temáticas específicas, con muchos años de circulación y con un espacio de mercado ganado.
- Canales de distribución mal establecidos.
- Comportamiento irregular del mercado: el mercado de Cuenca es reconocido por su irregular comportamiento, o como comúnmente se conoce por la novelería de la gente. Por ejemplo, que pueden adquirir frecuentemente un producto de manera inicial, decayendo con el paso de los meses o años inexplicablemente.

---

<sup>2</sup> Friend, Graham. "Como diseñar un plan de negocios", Pág. 102.

<sup>3</sup> Palao Jorge y Gómez-García Vincent, Op. Cit., Pág. 100.

<sup>4</sup> Ibidem., Pág. 100.

- Medios de Comunicación Alternativos (Internet, periódicos, redes sociales, etc.).

Sin duda que estos factores inciden directamente en el éxito de la empresa. Quien mucho se ha preocupado de este aspecto es Alfredo Paredes<sup>5</sup>, quien hace una interesante propuesta para evaluar en matrices estas variables.

En efecto, a cada factor se le asigna una ponderación que oscila entre 0.01 y 1.00, y que mide la importancia relativa de cada uno en el éxito de una empresa. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser de 1 (uno). Luego se realiza una clasificación de 1 a 4 para indicar el impacto que cada variable representa:

- Amenaza Importante: 1
- Amenaza Menor: 2
- Oportunidad Menor: 3
- Oportunidad Importante: 4

Siguiendo este criterio, en nuestro caso, la ponderación de los factores externos claves, la representamos en el siguiente cuadro:

---

<sup>5</sup> Paredes Santos, Alfredo, Manual de Planificación Estratégica, Quito, 1997.

**Cuadro No.1**  
**MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Competencia posicionada	0.10	2	0.20
Malos canales de distribución	0.15	1	0.15
Comport. Irreg. del Mercado	0.20	2	0.40
Otros Medios Alternativos	0.05	1	0.05
Ausencia de competencia	0.25	4	1.00
Excelencia en artículos	0.05	3	0.15
Cautivar mercadeo rentable	0.10	4	0.40
Precios competitivos	0.10	3	0.30
<b>TOTAL</b>	1.00		<b>2.65</b>

**Fuente:** Manual de Planificación Estratégica. Santos Paredes, Alfredo.

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

El resultado total ponderado más alto posible es 4.0 y el menor posible es 1.0; el resultado ponderado promedio es 2.5.

Los resultados de esta matriz nos hacen pensar que existen factores externos potencialmente nocivos para el buen caminar de este proyecto. De todos modos el resultado de 2,65 en esta matriz es positivo, lo cual avala al proyecto, manteniendo un cuidado especial en estas áreas claves externas.

### **1.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos.**

Estos factores son tan importantes como los externos, solo que son de carácter diferente. Estos factores internos están conformados por las fortalezas y debilidades de Gerencia, Mercadeo, Finanzas, Producción e Investigación y Desarrollo de una empresa o proyecto. En términos de definición, las fortalezas son "capacidades que permiten a la organización tener un elevado nivel de competitividad.... debilidades son carencias o necesidades que perjudican el logro de las metas organizacionales".<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Palao Jorge y Gómez-García Vincent, Op. Cit., Pág. 99.

**Fortalezas:**

- Tecnología de punta en los procesos de edición e impresión.
- Información de calidad.
- Personal calificado para la edición de la revista.
- Imagen y diseño innovadores.

**Debilidades:**

- Nivel bajo de experiencia en la actividad.
- Impuntualidad en los tiempos de publicación.
- Empleados poco comprometidos con la empresa.
- Bajo nivel de asesoramiento y capacitación.

A cada factor se le asigna una ponderación que oscila entre 0.01 y 1.00, y que mide la importancia relativa de cada uno en el éxito de una empresa. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser de 1 (uno). Luego se realiza una clasificación de 1 a 4 para indicar el impacto que cada variable representa:

- Debilidad Importante: 1
- Debilidad Menor: 2
- Fortaleza Menor: 3
- Fortaleza Importante: 4

Así entonces, la matriz de estos factores internos la podemos representar de la siguiente manera:

**Cuadro No.2**  
**MATRIZ DE FACTORES INTERNOS**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Tecnología	0.10	3	0.30
Información de Calidad	0.15	3	0.45
Personal Calificado	0.20	4	0.80
Imagen y Diseño Innovadores	0.25	4	1.00
Falta de Experiencia	0.10	1	0.10
Publicación Impuntual	0.05	1	0.05
Empleados no comprometidos	0.05	2	0.10
Poco asesoramiento	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	1.00		<b>3.00</b>

**Fuente:** Manual de Planificación Estratégica. Santos Paredes, Alfredo.

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

El resultado total ponderado más alto posible es 4.0 y el menor posible es 1.0; el resultado ponderado promedio es 2.5.

El resultado de 3,00 permite hacernos una idea de que este proyecto podría tener su principal valía en lo que genera internamente. Lo importante de las debilidades es que pueden convertirse en fortalezas, luego de que se apliquen las acciones correctivas debidas. Además de las debilidades claves analizadas, algunas de ellas se superarían en el lapso de los primeros 3 o 6 meses.

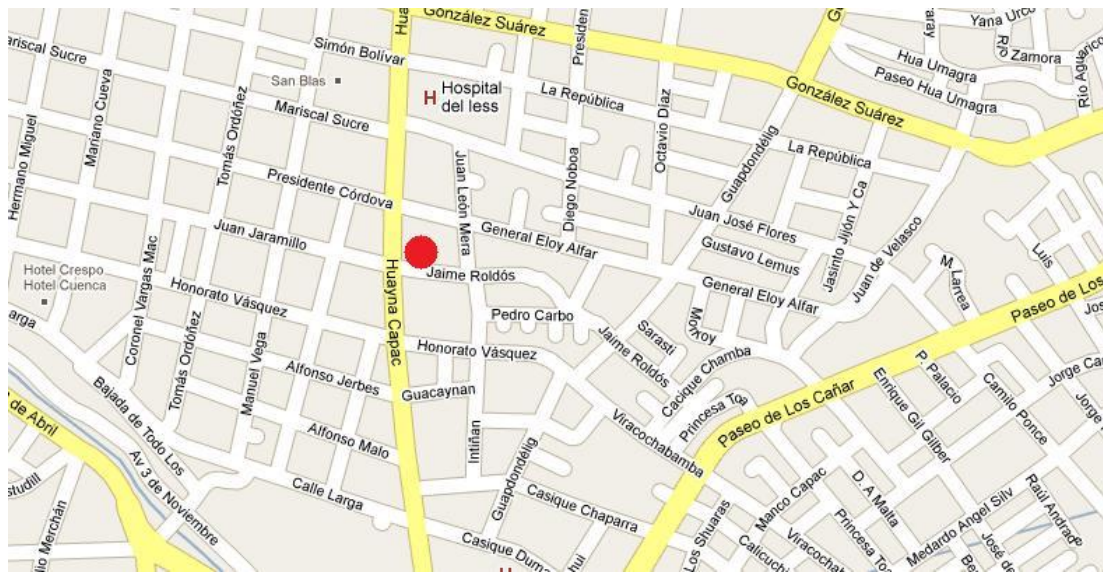
Ahora bien, cómo detectar de qué manera estos factores externos e internos están incidiendo en un momento dado, trátase de manera positiva o negativa, en la marcha de la empresa. Para ello recurriremos a la evaluación, actividad que además de ser permanente como lo decíamos en líneas precedentes, debe ser global, es decir, debe abarcar todos los aspectos que giran en torno a la empresa y a la edición y publicación de la revista.

### 1.3 Localización.

Esta empresa estará domiciliada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Funcionará en una oficina ubicada en la Calle Jaime Roldós y Huayna Cápac (prolongación de la Juan Jaramillo), Edificio El Consorcio, en el sexto piso. A continuación insertamos un mapa donde puede verse el lugar en que se ubicará la empresa y una foto del local donde funcionará.

**Imagen No.1**

#### **MAPA DE LA UBICACIÓN DEL LOCAL**



**Fuente:** Google Maps

**Imagen No.2**

#### **FOTOGRAFIA DEL LOCAL**



**Fuente:** Andrés Muñoz Araneda

#### 1.4 Tipo de Empresa.

De conformidad a la Ley de Compañías vigente en el Ecuador desde 1999, existen 5 tipos de compañías:

- Compañías en Nombre Colectivo.
- Compañías en Comandita Simple y por Acciones.
- Compañías de Responsabilidad Limitada.
- Compañías Anónimas.
- Compañías de Economía Mixta.

Luego de analizar las ventajas y desventajas de cada tipo de compañía y las posibilidades reales en términos de factibilidad en cuanto a recursos humanos, financieros y logísticos, hemos decidido conformar una Compañía de Responsabilidad Limitada, en la que actuarían en calidad de socios, en un comienzo, los autores de este trabajo.

Según la ley, la Compañía de Responsabilidad Limitada "es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva..."<sup>7</sup>

Para la constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada, tal como lo indica el Instructivo Societario<sup>8</sup> de la Superintendencia de Compañías, se solicita la suscripción del capital mínimo de \$400, así como la tramitación de ciertos documentos que necesitan la asesoría de un profesional del derecho. Además deberemos registrar la marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) y el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

La idea es que el negocio se mantenga en relación directa con los socios fundadores y creadores de la empresa, sin descartar la futura apertura a nuevos socios.

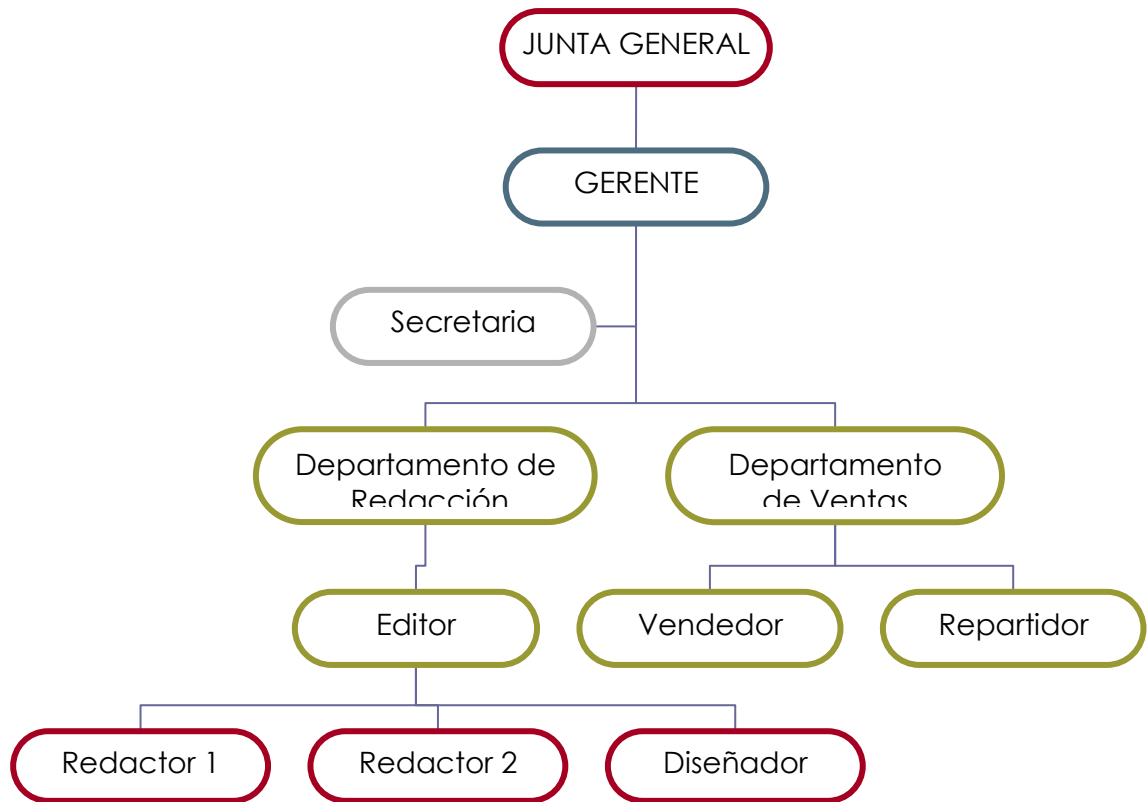
---

<sup>7</sup><http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

<sup>8</sup>[http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo\\_soc.pdf](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf)

### 1.5 Organización y Gestión.

El organigrama de la compañía será el siguiente:



**Elaborado por:** Andrés Muñoz A. y Bernarda Araneda D.

Esta revista tendrá una organización de tipo lineal. El tamaño de la empresa, que será relativamente pequeño, nos obliga a tener una autoridad directa de la alta gerencia sobre el editor, que maneja la producción de contenidos y sobre los miembros del departamento de ventas.

El Gerente tiene participación directa y constante en todas las decisiones, que se enmarcan en los planteamientos y objetivos establecidos por el directorio. El directorio estará conformado por los socios de la compañía.

De todos modos, a pesar de constar con una estructura lineal y vertical, la apertura para la recepción de ideas y el diálogo de todos los miembros de la empresa será esencial. Para ello se promoverán reuniones frecuentes entre todos los colaboradores de la empresa. Se procurará que los canales



de comunicación sean de ida y vuelta, tanto en sentido vertical como horizontal. Esto garantiza una toma de decisiones adecuada y un trabajo en equipo eficiente.

El perfil de los cargos que aparecen en el organigrama y con los cuales empezará a funcionar la empresa los definimos a continuación:

- **Gerente:** Preferentemente un socio de la compañía, de lo contrario un profesional en Administración de Empresas o áreas afines, contratado por el directorio, con experiencia mínima de 4 años en el área y de confianza de los socios.

- **Secretaria:** Persona con experiencia en el cargo, con buen manejo de las relaciones humanas y conocimientos de computación. No requiere ser profesional. Funcionará muy cercanamente a gerencia.

- **Editor:** Profesional de la Comunicación Social, con mínimo 4 años de experiencia. Correcto manejo de relaciones humanas. Será responsable de los contenidos.

- **Redactor:** Profesional de la Comunicación Social con experiencia mínima de 2 años en el cargo y conocimiento del medio. Destreza en el manejo de la redacción y la ortografía. Encargado de la redacción de los artículos y de la corrección cuando sean aportes de lectores o colaboradores.

- **Diseñador:** Profesional del diseño gráfico, con experiencia mínima de 2 años y cursos de actualización. Diagramará la revista bajo directrices y coordinación con el editor.

- **Vendedor:** Profesional o estudiante de Marketing, Administración de Empresas o áreas afines, 3 años de experiencia. Correcto manejo de relaciones humanas. Se encargará de comercializar la publicidad de la revista.

- **Repartidor:** Título mínimo bachiller. Se encargará de entregar la revista a los locales mayoristas y minoristas en que se venderá.

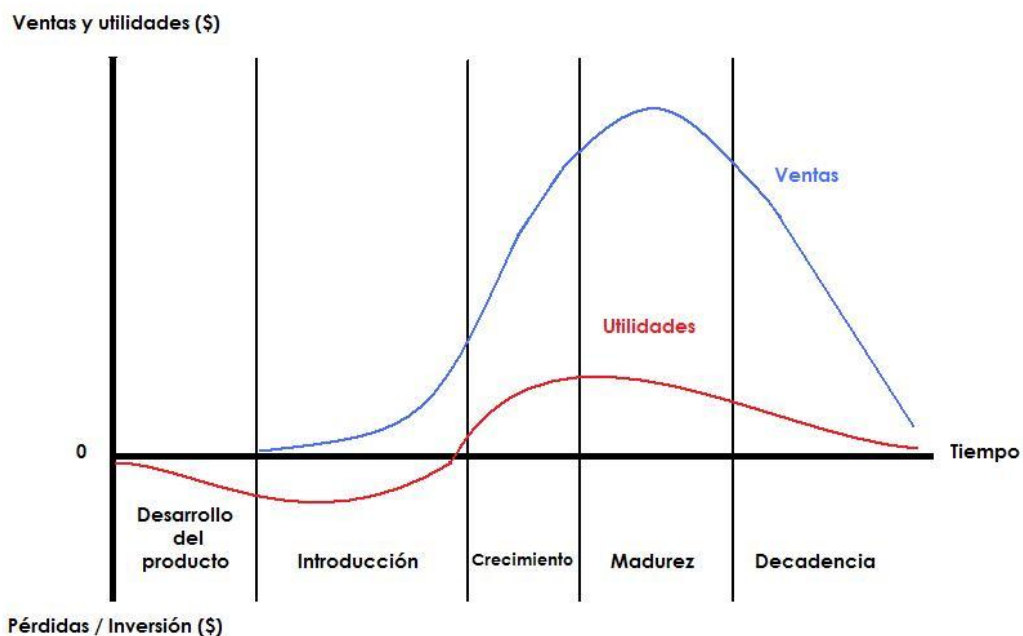
## 1.6 El Producto.

Un producto es “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”<sup>9</sup>. En este caso el producto es la revista que estamos proponiendo.

### 1.6.1 Ciclo de Vida del Producto.

El ciclo de vida del producto “es el curso que toman las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia”<sup>10</sup>. En el siguiente gráfico ilustramos el ciclo de vida del producto promedio y a continuación explicaremos cada uno de los pasos de este ciclo, en el caso de nuestra revista.

**GRÁFICO No. 1**  
**Ciclo de Vida del Producto**



**Fuente:** Philip Kotler y Gary Armstrong.

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

<sup>9</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary. “Fundamentos de Marketing”. Pág. 199.

<sup>10</sup> Ibidem. Pág. 250.

### **1.6.1.1 Desarrollo del Producto.**

Esta etapa se inicia “cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea de un producto nuevo; las ventas son nulas y los costos de inversión aumentan”<sup>11</sup>. En nuestro caso es la etapa en donde se desarrolla la idea de la revista y se concibe el proyecto.

Nuestro producto ofrecerá un servicio de información actualizado, entretenimiento constructivo y una diversidad de guías en ámbitos importantes como el estudiantil, laboral, etc. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los jóvenes de un estrato económico medio y alto, manteniéndolos a la vanguardia de la información que requieren en el ámbito tecnológico, de innovación, social, cultural, deportivo, etc.

Dentro de este primer ciclo de vida del producto describiremos los Atributos básicos del Producto, sus contenidos y la Marca de la Revista

#### **1.6.1.1.1 Atributos Básicos del Producto.**

La revista tendrá las siguientes especificaciones físicas y técnicas:

- **Número de Páginas:** Estimamos que un número de 24 páginas es suficiente para incluir la información planificada para cada edición. En un plazo mediano se puede ampliar el mismo.
- **Tamaño:** Adoptaremos el tamaño estándar para todo tipo de revistas, que es el A4 y porque es de fácil manipulación.
- **Tipo de Papel:** El papel de 115 grs. tiene el peso y espesor suficiente para garantizar la resistencia al manejo del lector. La portada, en cambio, irá en papel de 150 grs. porque este le da un toque de elegancia a las páginas externas, además de darle también mayor resistencia.

---

<sup>11</sup> Ibidem. Pág. 250.

- **Impresión:** La impresión Offset es la más utilizada por su calidad y economía; irá debidamente grapada. Se imprimirá en una imprenta particular de la ciudad.

- **Periodicidad:** Hemos proyectado publicar 12 ediciones en el año, una cada mes. Estimamos que este es un número suficiente en relación a los objetivos del proyecto, a los potenciales lectores y a los contenidos. La publicación mensual garantiza, a su vez, un mejor flujo de ingresos.

- **Políticas de Precio:** Los gastos de producción, edición y publicación de la revista serán solventados en su mayoría por los ingresos derivados de la publicidad. Los precios a manejarse deberán ser competitivos y accesibles, teniendo presente los criterios emitidos por los entrevistados en el estudio de mercado.

#### **1.6.1.1.2 Contenidos de la Revista.**

En sus contenidos, esta revista tendrá los siguientes espacios o segmentos:

- **Académico:** Donde se dará a conocer las ofertas académicas de los colegios y universidades y las alternativas que los estudiantes pueden encontrar. En este segmento, además, daremos a conocer los detalles más importantes de una carrera universitaria. Alternaremos una carrera distinta por edición. La intención será guiar a los estudiantes de colegio, especialmente a los de sexto curso, en su elección universitaria y, además, dar a conocer las alternativas nuevas que vayan ofreciendo las distintas universidades de la ciudad.

- **Deportivo:** Incluiremos en este segmento noticias de los principales deportes, especialmente de los que se practican a nivel local; reportajes, crónicas y de las jornadas deportivas estudiantiles que se efectúan cada año, etc. Podrían incluirse aquí también entrevistas a protagonistas, colegiales o universitarios, de alguna actividad deportiva.

- **Social y Farándula:** Aquí publicaremos noticias de las actividades sociales de Cuenca. Fiestas, apertura de nuevos centros de diversión, conciertos,

seminarios, etc. Noticias de los personajes de la farándula local e internacional, lo nuevo de la música, etc. Un espacio con fotografías de los protagonistas de estos eventos y/o temas.

- **Tecnológico:** Espacio destinado a informar sobre los avances tecnológicos. Daremos un especial énfasis a temas del momento como Internet, redes sociales, celulares, etc.

- **Medio Ambiente:** Impulsaremos a nuestros lectores a cuidar nuestro planeta y cómo hacerlo. Resaltaremos la labor de estudiantes y profesores que realizan campañas o trabajos a favor de la conservación del medio ambiente y el ecosistema.

- **Entrevistas y Reportajes:** Incluiremos entrevistas o reportajes a autoridades de colegios y/o universidades, como también a profesionales (psicólogos, médicos, orientadores vocacionales, etc.), cuyas opiniones puedan ser de interés para los jóvenes. Consideraremos también en este espacio de la revista, la publicación de un perfil, biografía, o testimonio de un personaje que se haya destacado en alguna área o actividad que pueda ser de interés para los lectores.

- **Light:** Espacio destacado para enfocar temáticas de estilo de vida y salud. Es el caso de recetas, ejercicios, dietas, etc. Aquí también incluiremos temas referentes a educación sexual.

- **Yo opino:** En este segmento se publicarán opiniones de los lectores relacionados con algún tema de actualidad, sea de interés personal o general.

- **Entretenimiento:** Segmento destacado para chistes, horóscopo, curiosidades, refranes, acertijos, sopas de letras, trabalenguas, etc. Los mismos que podrán ser propuestos por nuestros lectores.

- **Póster:** Se incluirá la fotografía de algún personaje, paisaje, vehículo, etc. que sea atrayente para el lector. Se adjuntará a la revista o podrá ser desprendible.

### 1.6.1.1.3 La Marca de la Revista.

La marca es "aquel nombre, término, signo, símbolo o diseño, o aquella combinación de los elementos anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia"<sup>12</sup>. En la revista que estamos proponiendo, el nombre y el slogan serán los siguientes.

\* **Nombre:** El nombre escogido es "Alternative". Consideramos que esta palabra engloba todas las características necesarias para la correcta descripción de nuestro producto:

- Expresa nuestro objetivo: ser una verdadera alternativa para los jóvenes en los ámbitos ya mencionados.
- Es un nombre flexible y adaptable en el futuro para la generación de una línea de producto.
- Es un nombre genérico, por lo que no orienta al lector hacia ningún campo específico y tampoco excluye ninguno.
- Es una palabra de fácil recordación para las personas.
- ¿Por qué en Inglés? Pues la misma palabra en español, podría ser interpretada de manera incorrecta; además, su pronunciación en inglés es fácil y atractiva.

\* **Lema o Slogan:** Luego de una lluvia de ideas y el análisis respectivo, decidimos utilizar el slogan "tus ideas, tu mundo" por las siguientes razones:

- "Tus ideas" intenta expresar que la revista recogerá los deseos, aspiraciones y pensamientos de los jóvenes. Se reflejarán sus ideas y lo que ellos quieren leer.

---

<sup>12</sup> Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. Op. cit. Pág. 303.

- Al decir "tu mundo", queremos reflejar que nuestros lectores podrán encontrar en las páginas de "Alternative", todo lo que necesitan para informarse, orientarse, divertirse y entretenerse. Pero siempre orientado a las temáticas actuales, que son parte de sus vidas. Además, este slogan refleja que lo que los jóvenes piensan y sienten es válido y consecuentemente deben constituir su mundo, es decir, su razón de vivir. Viene a ser una manera indirecta de desarrollar la autoestima del joven, que es uno de los valores de los que carece una buena parte de la juventud hoy en día

Al juntar el nombre y el slogan, se genera el siguiente diseño o logotipo representativo:



**Elaborado por:** Joaquín Corral.

### **1.6.1.2 Introducción.**

Este es el segundo período del ciclo de vida del producto y se le define como "un período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado..."<sup>13</sup>. Consideramos que esta etapa es fundamental para posteriormente alcanzar una larga etapa de madurez, pues debemos llegar a impactar de manera contundente a nuestro potencial mercado. Dentro de esta etapa consideraremos los siguientes pasos:

- **Campaña Expectativa:** Generar, como su nombre lo indica, una expectativa previa al lanzamiento de la revista. La intención sería generar la atención de nuestros potenciales clientes en base a distintos canales informativos, como:

- Medios de comunicación escritos.

---

<sup>13</sup> Kotler Philips y Armstrong Gary. Op. Cit. Pág. 250.

- Medios de comunicación radial.
- Entrega de flyers en las universidades, colegios y sitios estratégicos.
- Publicidad en Internet.
  
- **Lanzamiento:** Realizar un evento formal, en el cual se realice el lanzamiento oficial de la revista. La intención del mismo será congregar a los representantes de los sectores más importantes en donde la revista basará su mercado. Entre las personas que deberían concurrir están rectores de colegios y universidades, representantes estudiantiles y de organizaciones, potenciales clientes, medios de comunicación, etc.
  
- **Primeras Ediciones:** A la par del lanzamiento, entrará en circulación el primer número de la revista. En las primeras ediciones, los reportajes y artículos que se presenten deberán tener un alto índice de atracción e interés para los lectores. Evidentemente, nuestro objetivo será mantener constantemente estos estándares, pero al considerarse esta etapa como gravitante en la imagen de la revista debemos procurar que el contenido sea especialmente atractivo.

Sabemos que el crecimiento de las ventas será lento y paulatino, por lo que deberemos estar preparados para asumir una baja rentabilidad y hasta quizá números en rojo. También podríamos pagar "derecho de piso" por la inexperiencia, por eso debemos rodearnos de gente con conocimientos amplios sobre el tema que nos asesore de la mejor manera.

En esta etapa también se deberá emprender una campaña muy eficiente de publicidad, debemos invertir la menor cantidad de dinero posible, pero alcanzado una amplia difusión del producto. Consideramos que la introducción del producto durará de cuatro a ocho meses; intentaremos que nuestros clientes tengan la mejor percepción del producto.

### **1.6.1.3 Crecimiento.**

Esta tercera fase del ciclo de vida del producto es definida como "un período de aceptación rápida en el mercado y de aumento en las



utilidades"<sup>14</sup>. Esta etapa deberá evidenciar un progreso significativo en todos los ámbitos de la revista. Procuraremos generar una fuerte conexión con nuestros lectores, basándonos en la visita personalizada a los lugares donde frecuentan más nuestros clientes, tanto para la promoción de la revista como para descubrir personajes y temas de interés que se puedan incluir en las publicaciones.

Emprenderemos una campaña agresiva de captación de suscriptores, intentando asegurar la fidelidad de muchos lectores. Lógicamente ofreceremos precios especiales y la entrega de obsequios que incentiven más a la suscripción. De la mano del crecimiento del número de suscriptores, deberemos ir ampliando y perfeccionando los canales de distribución de la revista.

Los contenidos deberán también marcar una diferencia clara y vital con las demás revistas. Generar básicamente una originalidad con el resto, que debe inclusive derivar en vanguardismo e innovación.

Será importante mantener una imagen siempre fresca y renovada, una imagen que no genere un "cansancio" a los lectores y que los mantenga siempre atraídos a adquirir nuestra revista. Tampoco deberemos olvidar que la publicidad será nuestra aliada para poder mantener la vigencia de la marca.

Esperamos prolongar la mayor cantidad de tiempo posible esta etapa, asegurando siempre un crecimiento en ventas. Calculamos que esta etapa iniciará poco antes del primer año y llegará hasta el cuarto o quinto.

#### **1.6.1.4 Madurez.**

Conceptualmente, la madurez conlleva "un freno en el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa del incremento en los gastos de marketing para defender al producto de los

---

<sup>14</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary. Ibidem. Pág. 250.

ataques de la competencia"<sup>15</sup>. Es la etapa en la cual muchos productos inician su despedida del mercado.

Para nosotros, la etapa de madurez debe ser considerada como la etapa objetivo, pero no para estancarnos o iniciar un descenso, sino para quedarnos y seguir prosperando. Muchas marcas han logrado su madurez y se han mantenido por tiempos largos o indefinidos en ella. En el caso de la Revista Alternative la posibilidad de que este período sea indefinido es muy cierta por el tipo de "cliente" al que va dirigido: jóvenes de entre 12 y 18 años. Es un mercado que estará siempre renovándose, y por ello, no solo podremos mantenernos en un alto grado de madurez, sino la permanencia en el tiempo nos permitirá ir innovando y de esta manera ir manteniendo el mercado, incluso incrementándolo.

Esperemos llegar a la madurez al cumplir el cuarto o quinto año de vida. Momento en el cual deberemos tener un mercado sólido en Cuenca, estar con la marca posicionada y tener un reconocimiento general.

Bajo esta premisa, propondríamos un crecimiento en la cobertura geográfica de la revista. Ciudades como Machala, Loja y Azogues serían potenciales mercados para esta ampliación. Inclusive, podríamos ampliar nuestra línea de productos, tendiendo a la especialización de cada revista. Podríamos asumir que la revista actual tome el nombre de "Alternative Juvenil"; la nueva línea de productos podría contener las siguientes revistas: "Alternative Empresarial", "Alternative Deportiva", "Alternative Política", "Alternative Light", etc.

Las proyecciones económicas de este negocio, que más adelante se describen, presentan un tiempo de análisis de 5 años. Para aquel tiempo, este negocio deberá estar en esta etapa de madurez. Insistimos en que procuraremos mantenernos en ella indefinidamente, para no caer en la

---

<sup>15</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary. Ibidem. Pág. 250.

etapa de decadencia, que es la etapa donde “las ventas bajan y las utilidades se desploman”<sup>16</sup>.

### **1.7 La revista: ¿medio físico o digital?**

A pesar de la masificación de los medios digitales (Internet), este proyecto considera la implementación de una revista impresa, pues hemos detectado la ausencia de un medio de estas características.

Estamos concientes que el periodismo digital es el futuro. En los últimos años los principales diarios del mundo han reducido la venta de ejemplares y han potenciado sus visitas y ventas digitales (por Internet). Inclusive algunos ya han dejado de circular físicamente. En nuestro medio, este periodismo digital se encuentra en una etapa inicial, muy insipiente. El punto más difícil será conseguir convencer a los clientes para que publiquen en Internet, haciéndoles conocer los beneficios que conlleva esta decisión.

Es por esto que, sobre la marcha, iremos acoplado tecnológicamente este proyecto de acuerdo al progreso del periodismo digital en el Ecuador. Por ahora, podemos decir que atacaremos masivamente nuestra presencia en las redes sociales.

### **1.8 Conclusiones del capítulo.**

La actividad principal de este negocio será el diseño de una revista juvenil con un estilo moderno y calidad de contenidos, dedicada a jóvenes comprendidos entre los 12 y 18 años.

Esta revista podría verse afectada por ciertos factores externos aunque tiene su principal valía en lo que genera internamente. El análisis de los factores internos y externos garantiza el éxito de la empresa.

Este negocio estará domiciliado en Cuenca, provincia del Azuay, y estará conformado legalmente como una Compañía de Responsabilidad

---

<sup>16</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary. Ibidem. Pág. 250.

Limitada, en la que actuarían en calidad de socios, al inicio, los autores de este trabajo.

Sus atributos básicos serán 24 páginas, tamaño A4, papel couché, impresión offset y grapada, y tendrá una periodicidad mensual. La marca estará compuesta por el nombre de "Alternative" y su lema será "tus ideas, tu mundo".

Por las características de la revista, la responsabilidad de sus gestores, y especialmente por su mercado, se deduce que la etapa de madurez y de permanente crecimiento será indefinida.

## CAPÍTULO II

### EL MERCADO

#### 2.1 Definición.

Según Philip Kotler, llamado Padre del Marketing Moderno, el mercado “es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que pueden satisfacerse mediante relaciones de intercambio”<sup>17</sup>.

#### 2.2 Segmentación de Mercado.

La segmentación de mercados es “dividir a un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos”<sup>18</sup>. A través de este proceso dividiremos nuestro potencial mercado heterogéneo en grupos de personas que tienden a ser homogéneos, para de ese modo identificar el mercado actual, es decir, el segmento estratégico en el cual se trabajará.

Hemos definido que el nuestro es un mercado de consumo, y, como sugiere Philip Kotler, para segmentar un mercado de consumo no existe una forma única, sino se deben probar variables diferentes de segmentación, solas y combinadas, hasta encontrar la mejor forma de estructurar nuestro mercado. Siguiendo a este autor, expondremos a continuación las variables que estimamos válidas para nuestro trabajo

##### 2.2.1 Variables de Segmentación.

###### a) Demográficas:

- \* **Edad:** Entre 12 y 18 años.
- \* **Género:** Masculino y Femenino.
- \* **Ingresos estimados:** A partir de \$500 dólares por familia.
- \* **Ocupación:** Estudiantes.

---

<sup>17</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary. “Fundamentos de Marketing” Pág. 8

<sup>18</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary. Ibidem. Pág. 165

- \* **Nacionalidad:** Indistinta.
- \* **Religión:** Indiferente.
- \* **Educación:** Secundaria.
- \* **Raza:** Indistinta.

#### **b) Geográficas:**

- \* **Región del Mundo o País:** Ecuador
- \* **Región del País:** Sierra.
- \* **Provincia:** Azuay.
- \* **Tamaño de la Población:** 495.766 ciudadanos<sup>19</sup>
- \* **Densidad:** Urbana, Suburbana y Rural.
- \* **Clima:** Templado.

#### **d) Psicográficas:**

- \* **Clase Social:** Clase media, baja y alta, alta baja.

#### **e) Conductuales:**

- \* **Beneficios:** Calidad, ahorro, conveniencia, prestigio, identidad, actualización.
- \* **Estatus de Lealtad:** Fuerte.
- \* **Actitud hacia el producto:** Entusiasta y positiva.

### **2.3 Perfil del Consumidor**

De acuerdo a las variables de segmentación utilizadas, podríamos decir que el perfil del consumidor de esta revista es: un estudiante secundario de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Ecuador; que va al colegio durante la mitad del día y la otra mitad la dedica al complemento de sus estudios y a divertirse sanamente. Miembro de una familia de clase media baja, media alta o alta baja y que vive con sus padres, quienes tienen ingresos mínimos de \$500. En esta edad a los jóvenes les gusta estar al tanto de lo que sucede en su entorno, en ámbitos estudiantiles, de tecnología, de deporte, salud, entretenimiento, entre otros; y que busca un medio que le

---

<sup>19</sup> Proyección de la población de Cuenca para el 2010, según en INEC.

informe al respecto, con material de calidad y a un precio razonable, consiguiendo con él prestigio e identidad.

Hemos definido que nuestros consumidores deberían ser parte de una familia con ingresos mínimos de \$500, porque creemos que a partir de esa cifra los padres de familia pueden considerar en sus presupuestos el costo de una revista para su(s) hijo(s), sin poner en riesgo otros gastos que son de mayor relevancia.

**2.4 Mercado Total:** Nuestro mercado total vendría a ser los 47.978 jóvenes que estudian en los colegios de Cuenca, incluyendo el área urbana y rural, de acuerdo a los registros del Departamento de Estadística de la Dirección Provincial de Educación del Azuay<sup>20</sup>.

**2.5 Mercado Potencial:** De acuerdo con las variables demográficas, nuestro mercado potencial está conformado por los estudiantes de colegios particulares y fiscomicionales de la ciudad de Cuenca. El total de jóvenes que estudian en estos colegios es de 16.138.

**2.6 Mercado Objetivo:** Nuestro mercado objetivo serán las personas, integrantes del mercado potencial, que atacaremos primariamente luego del lanzamiento al mercado, es decir a un plazo corto y mediano.

Este mercado objetivo lo integran los estudiantes de 14 colegios particulares y fiscomicionales de Cuenca, que suman un total de 9.252 personas. Los colegios escogidos son: Sagrados Corazones, Santa Mariana de Jesús, María Auxiliadora, Bilingüe Interamericano, Rosa de Jesús Cordero, Corazón de María, Rafael Borja, Santana, Cedfi, Alborada, Alemán Stiehle, Sudamericano, Hermano Miguel y Asunción.

Consideramos estos colegios particulares y fiscomicionales, porque en ellos estudian jóvenes que se apegan a nuestro perfil del consumidor. A pesar que es posible que no cumplan con todas las variables especificadas, si lo

---

<sup>20</sup> <http://www.educacion-azuay.gov.ec/instituciones/MEDCUENCA.XLS>

hacen con las principales y más importantes como: edad, clase social, ingresos estimados, etc.

## **2.7 Investigación de Mercado.**

La investigación de mercado es definida por José Antonio París como “el proceso de recogida, análisis e interpretación de la información acerca del mercado”<sup>21</sup>. Se trata de una investigación de carácter no experimental, a través de la cual queremos conocer objetivamente el comportamiento del mercado, para así poder elaborar nuestro proyecto bajo las premisas de viabilidad y éxito.

### **2.7.1 Procedimientos metodológicos.**

Expondremos a continuación la forma operativa cómo procedimos para recoger los datos que requeríamos para elaborar nuestro proyecto y tener los fundamentos necesarios para concebir la revista. Nos referiremos primeramente, en este punto, a las fuentes de información para entender mejor las que nosotros elegimos. Luego expondremos el universo y la muestra con que trabajamos, el modelo de encuesta que aplicamos y finalmente daremos a conocer los resultados obtenidos con su respectivo análisis.

#### **2.7.1.1 Fuentes de Información.**

En la investigación de mercado, como en toda investigación, los datos e información se obtienen de distintas fuentes; según las características de éstas son de dos tipos: fuentes primarias y secundarias.

**a) Fuentes Primarias:** Los datos que se obtienen de las fuentes primarias son “aquellos que se investigan expresamente”<sup>22</sup>. En otras palabras, son aquellos que se obtienen directamente de la realidad por parte del investigador y se los puede obtener a través de técnicas cualitativas y cuantitativas.

---

<sup>21</sup> París, José Antonio. Marketing esencial: un enfoque latinoamericano. 1ª edición. Bs As. Errepar 2009. Pág. 219

<sup>22</sup> Ramírez M, Mauricio. Business Lifestyle: emprendimiento & negocios. Pág. 69.



\* **Técnicas de tipo cualitativo:** Se basan en la psicología como ciencia del comportamiento humano; los datos que se obtienen por este medio son preferentemente sentimientos, opiniones, percepciones, es decir, aquellos que no son susceptibles de medición numérica y por lo tanto no son cuantificables. José Antonio París menciona como parte de ellas a los estudios motivacionales, la observación directa del consumidor, los mapas de consenso, entre otras. Existen otras técnicas cualitativas muy utilizadas en nuestro medio como son los grupos focales y las historias de vida.

\* **Técnicas de tipo cuantitativo:** Se fundamentan en la estadística del conocimiento científico, lo que nos permite dimensionar los fenómenos de la población, permite precisar variables, extrapolar información y el ordenamiento de los factores. Como su nombre lo indica, los datos que se recogen a través de estas técnicas son, a diferencia de los cualitativos, cuantificables, mensurables, es decir, tienen un carácter numérico.

Existen varias técnicas de este tipo, aunque las más utilizadas son los censos, la observación estructurada, los test, las entrevistas estructuradas y entre esta, la encuesta, que es la más frecuente en los estudios investigativos.

**b) Fuentes Secundarias:** Las informaciones que se obtienen a través de este tipo de fuente "consisten en información que ya existe en alguna parte por haberse recabado para otro fin".<sup>23</sup> Esta información que ya existe y a la que se refieren Kotler y Armstrong la encontramos en los textos, revistas, etc., es decir, en lo que se conoce corrientemente como bibliografía o fuentes documentales. Entonces, los datos secundarios son los que se obtienen de fuentes documentales, a diferencia de los primarios que los obtiene el investigador directamente de la realidad, como acabamos de explicarlo.

En nuestro trabajo práctico, es decir en el estudio de mercado propiamente tal, optamos por la aplicación de técnicas de tipo cuantitativo, particularmente por la encuesta. Se la define a ésta como "la técnica más idónea para conocer actitudes, preferencias y comportamientos de

---

<sup>23</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary. "Fundamentos de Marketing". Pág. 103.

compra de los consumidores" que "utiliza un muestreo estadísticamente significativo"<sup>24</sup>. Según Philip Kotler, la investigación por encuesta "es el método más ampliamente utilizado para recabar datos primarios y el enfoque idóneo para obtener información descriptiva"<sup>25</sup>

Precisamente, por las razones que exponen los autores de los cuales transcribimos las anteriores definiciones, es que optamos por la encuesta, por considerarla la más idóneas de acuerdo a nuestros objetivos. Se ha aprovechado también, como complemento a la aplicación de la encuesta, la experiencia personal de uno de los autores, acumulada en 5 años de labor como redactor de una revista deportiva.

#### **2.7.1.2 Universo y Muestra.**

Decíamos en líneas precedentes que nuestro mercado total (universo) estaba conformado por los 49.978 jóvenes que estudian en los colegios de la ciudad de Cuenca, incluyendo al sector rural; que nuestro mercado potencial, según las variables demográficas, era de 16.138 estudiantes y el mercado objetivo era de 9.252 personas, estudiantes de los 14 colegios particulares y fiscomicionales de Cuenca. Para determinar nuestro universo de trabajo, de entre estos 14 colegios seleccionamos aquellos que tienen mayor tradición y consecuentemente tienen una gran representatividad en la ciudad.

Con el criterio anterior, el universo o población quedó conformado por 7.724 estudiantes de los 9 colegios siguientes: Asunción, Hermano Miguel, Rafael Borja, Sudamericano, Corazón de María, Rosa de Jesús Cordero, Bilingüe Interamericano, María Auxiliadora y Sagrados Corazones.

Una vez determinado el universo, procedimos a obtener la muestra a la que se le aplicaría la encuesta. La muestra es una parte representativa del universo o población y se le define como "un segmento de la población elegido para representar a la población total"<sup>26</sup>. Estamos concientes que la

---

<sup>24</sup> Ramírez M, Mauricio. "Business Lifestyle: emprendimiento & negocios". Pág. 90.

<sup>25</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary. Op. Cit. Pág. 107.

<sup>26</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary. "Fundamentos de Marketing" Pág. 110.

certeza de la información a obtener depende del tamaño de la muestra; es por eso que recurrimos a procedimientos aceptados científicamente. En esta virtud, para determinar el tamaño de la muestra, aplicamos la siguiente fórmula matemática, con un nivel de aceptación de error del 5%:

$$n = \frac{(z)^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{(E)^2 \cdot (N-1) + (Z)^2 \cdot PQ}$$

En donde:

**n= Tamaño de la muestra**

**z= Nivel de confianza = 1,96**

**N= Tamaño de la población**

**P= Probabilidad de ocurrencia = 0,5**

**Q= Probabilidad de no ocurrencia = 0,5**

**E= Error muestral = 0,05**

Así entonces, reemplazando los componentes de la fórmula por sus respectivos valores reales, tenemos:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 7.724 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot 7.723 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{7.418,1296}{20,2679} = 366$$

De esta manera, el resultado de la muestra fue de 366 estudiantes a quienes se le aplicó la encuesta. Para saber a cuántos se les aplicaría en cada Colegio, sacamos la parte proporcional en cada uno, teniendo como relación el total de alumnos de cada colegio y el total de nuestro mercado o universo. El resultado de encuestas a aplicar por Colegio de acuerdo al anterior cálculo lo representamos en el cuadro siguiente:

**Cuadro No. 3**

**NUMERO DE ENCUESTADOS POR COLEGIO**

<b>NOMBRE</b>	<b>ALUMNOS</b>	<b>%</b>	<b># ENCUESTAS</b>
ASUNCION	1283	16,0%	58
HERMANO MIGUEL	1135	15,2%	56
RAFAEL BORJA	1112	13,7%	50
SUDAMERICANO	887	11,5%	42
CORAZON DE MARIA	754	9,8%	36
ROSA DE JESUS CORDERO	736	9,5%	35
BILINGUE INTERAMERICANO	706	9,7%	35
MARIA AUXILIADORA	590	7,9%	29
SAGRADOS CORAZONES	521	6,7%	25
<b>TOTAL</b>	<b>7724</b>	<b>100,0%</b>	<b>366</b>

**Fuente:** Estudio de mercado

**Elaboración:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

Mientras realizábamos la investigación de mercado, elaboramos la ficha de entrevista estructurada (encuesta) con las preguntas suficientes para obtener la información que requeríamos para nuestro proyecto. Para ganar en objetividad y facilitar la tabulación, la mayoría de las preguntas fueron del tipo cerradas, algunas dicotómicas y otras de selección múltiple. Solo dos preguntas fueron abiertas: donde consultamos cuánto estaría dispuesto a pagar por la revista y la que preguntamos cuántas compraría en el año.

El modelo de la encuesta inicial, que llamamos piloto porque fue sometida a verificación, es el siguiente:

### 2.7.1.3 Encuesta piloto

# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

## Facultad de Ciencias de la Administración

### ENCUESTA A SER APLICADA A JÓVENES ENTRE 12 Y 18 AÑOS

Estimado(a) joven:

Les rogamos contestar las siguientes preguntas de una manera sincera y veraz, pues en base a sus respuestas elaboraremos un proyecto para la publicación de una revista juvenil en Cuenca. La mayor parte del financiamiento de la revista vendrá de los auspicios, por lo cual se garantizaría un costo razonable de cada edición.

**Institución educativa:** \_\_\_\_\_

**Señale con una (X) su respuesta:**

**1. Sexo:**                      1. Masculino \_\_\_\_\_                      2. Femenino \_\_\_\_\_

**2. Edad:** \_\_\_\_\_ años

**3. ¿Compra Usted alguna revista con frecuencia?**

- 1. Si \_\_\_\_\_
- 2. No \_\_\_\_\_
- 3. NS/NC \_\_\_\_\_

**4. Si la respuesta anterior fue SI, señale el nombre de la o las revistas:**

\_\_\_\_\_

**5. ¿Le gustaría que se edite en Cuenca una nueva revista, que contenga temas orientados especialmente para los jóvenes como Usted?**

- 1. Si \_\_\_\_\_
- 2. No \_\_\_\_\_
- 3. NS/NC \_\_\_\_\_

**6. Si la respuesta anterior fue SI, señale los temas que le gustaría contenga la revista:**

- 1. Deportivos \_\_\_\_\_
- 2. Religiosos \_\_\_\_\_
- 3. Cultura General \_\_\_\_\_
- 4. Farándula y Social \_\_\_\_\_
- 5. Salud \_\_\_\_\_
- 6. Tecnología \_\_\_\_\_
- 7. Educativos \_\_\_\_\_
- 8. Políticos \_\_\_\_\_
- 9. Entretenimiento \_\_\_\_\_
- 10. Medio Ambiente \_\_\_\_\_
- 11. Sexualidad \_\_\_\_\_
- 12. Otros (Indicar) \_\_\_\_\_

**7. ¿Estaría dispuesto a comprar una revista que contenga los temas por Usted señalados?**

1. Si \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. NS/NC \_\_\_\_\_

**8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una revista con estas características?**

\$ \_\_\_\_\_

**9. Si la revista circulara mensualmente, al precio antes indicado, ¿cuántas revistas compraría Usted al año?**

# \_\_\_\_\_

**10. ¿Estaría Usted dispuesto a suscribirse a la revista, obteniendo descuentos y promociones?**

1. Si \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. NS/NC \_\_\_\_\_

**11. Si desea hacer alguna sugerencia adicional, hágala por favor:**

---

---

---

Gracias por su colaboración.

Esta encuesta fue sometida a validez o verificación, aplicándola a 20 jóvenes estudiantes de entre 12 y 18 años de distintos colegios, pero pertenecientes a los seleccionados para su aplicación definitiva; fueron elegidos al azar.

Esta "aplicación previa de la técnica" o "pre test" como se le denomina a esta instancia, tiene por finalidad darnos cuenta si las preguntas son entendidas por el entrevistado y las respuestas van en el sentido que nos interesa, también para saber el grado de dificultad que pudiese existir tanto por el entrevistador, como por el entrevistado. Todo esto para ver si es necesario cambiar la redacción o aquellos términos que están creando

problemas en la comprensión de la pregunta. Así mismo esta prueba previa nos permite medir el tiempo que nos lleva su aplicación,

Al aplicar esta encuesta piloto, nos dimos cuenta que era necesario, para una mejor comprensión por parte del entrevistado, hacer dos pequeños cambios. Así fue como en la pregunta 7 agregamos "antes" de la última palabra quedando la pregunta: ¿Estaría dispuesto a comprar una revista que contenga los temas por Usted antes señalados? Y en la pregunta 8 la palabra "estas" la cambiamos por "esas".

De esta manera, entonces, la encuesta definitiva y que fue aplicada a los 366 estudiantes, de acuerdo a la muestra y distribución por colegio, quedó redactada de la siguiente forma:

2.7.1.4 Encuesta definitiva:

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY** No.\_\_\_\_

**Facultad de Ciencias de la Administración**

Estimado(a) joven:

Les rogamos contestar las siguientes preguntas de una manera sincera y veraz, pues en base a sus respuestas elaboraremos un proyecto para la publicación de una revista juvenil en Cuenca. La mayor parte del financiamiento de la revista vendrá de los auspicios, por lo cual se garantizaría un costo razonable de cada edición.

**Institución educativa:** \_\_\_\_\_

**Señale con una (X) su respuesta:**

**1. Sexo:** 1. Masculino \_\_\_\_\_ 2. Femenino \_\_\_\_\_

**2. Edad:** \_\_\_\_\_ años

**3. ¿Compra Usted alguna revista con frecuencia?**

- 1. Si \_\_\_\_\_
- 2. No \_\_\_\_\_
- 3. NS/NC \_\_\_\_\_

**4. Si la respuesta anterior fue SI, señale el nombre de la o las revistas:**

\_\_\_\_\_

**5. ¿Le gustaría que se edite en Cuenca una nueva revista, que contenga temas orientados especialmente para los jóvenes como Usted?**

- 1. Si \_\_\_\_\_
- 2. No \_\_\_\_\_
- 3. NS/NC \_\_\_\_\_

**6. Si la respuesta anterior fue SI, señale los temas que le gustaría contenga la revista:**

- 1. Deportivos \_\_\_\_\_
- 2. Religiosos \_\_\_\_\_
- 3. Cultura General \_\_\_\_\_
- 4. Farándula y Social \_\_\_\_\_
- 5. Salud \_\_\_\_\_
- 6. Tecnología \_\_\_\_\_
- 7. Educativos \_\_\_\_\_
- 8. Políticos \_\_\_\_\_
- 9. Entretenimiento \_\_\_\_\_
- 10. Medio Ambiente \_\_\_\_\_
- 11. Sexualidad \_\_\_\_\_
- 12. Otros (Indicar) \_\_\_\_\_



**7. ¿Estaría dispuesto a comprar una revista que contenga los temas por Usted antes señalados?**

1. Si \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. NS/NC \_\_\_\_\_

**8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una revista con esas características?**

\$ \_\_\_\_\_

**9. Si la revista circulara mensualmente, al precio antes indicado, ¿cuántas revistas compraría Usted al año?**

# \_\_\_\_\_

**10. ¿Estaría Usted dispuesto a suscribirse a la revista, obteniendo descuentos y promociones?**

1. Si \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. NS/NC \_\_\_\_\_

**11. Si desea hacer alguna sugerencia adicional, hágala por favor:**

---

---

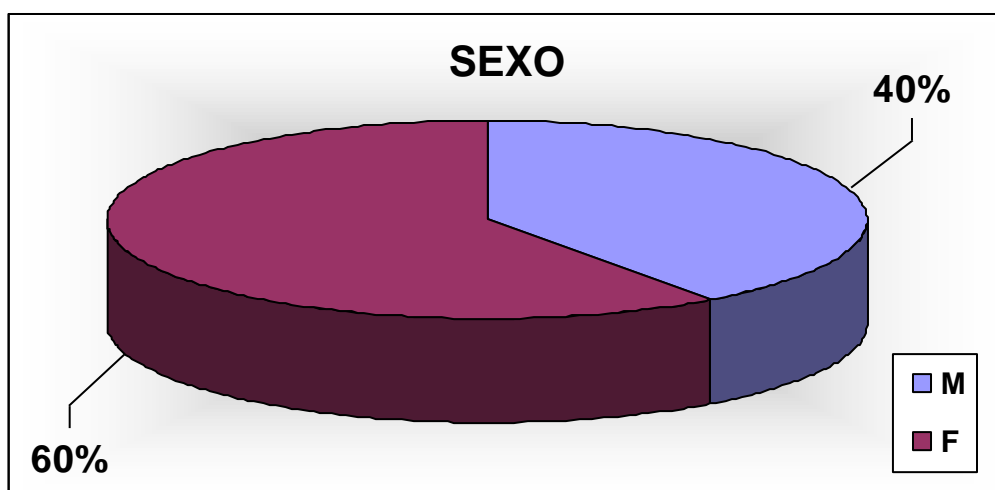
---

Gracias por su colaboración

### 2.7.2 Resultados obtenidos y su análisis

Luego de aplicar la encuesta a los 366 estudiantes de colegios de Cuenca, obtuvimos los siguientes resultados, que los presentamos a continuación en forma de gráfico, con su respectivo análisis:

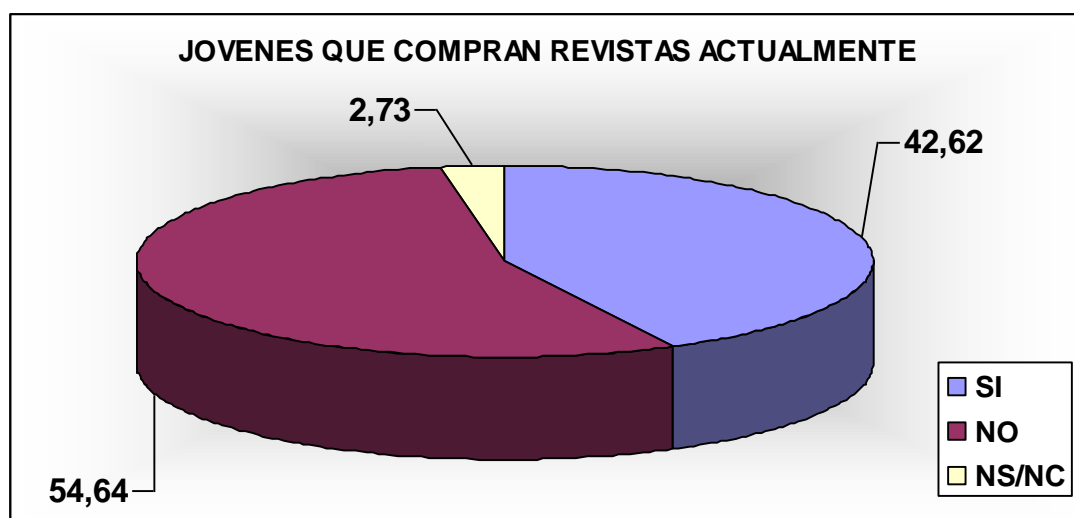
**Gráfico No. 2**  
**ESTUDIANTES ENCUESTADOS POR SEXO**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes.  
**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

Estos resultados reflejan una mayoría evidente de mujeres en los colegios. Eso nos debe llevar a darle una especial importancia a los temas para los lectores del género femenino, más aún sabiendo que son las mujeres quienes acostumbran a comprar más revistas que los hombres.

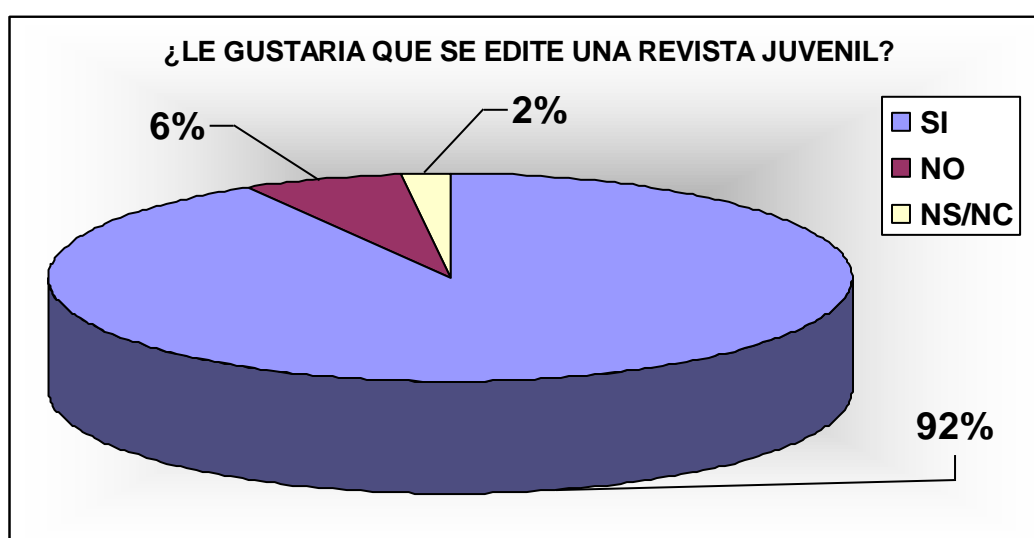
**Gráfico No. 3**  
**JOVENES QUE COMPRAN REVISTAS ACTUALMENTE**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes.  
**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

Seguramente no son los índices ideales, pero no deja de ser aceptable que el 42,62% sí compra alguna revista. Decimos esto, sabiendo que en Cuenca y en general en nuestro país, el hábito por la lectura es muy bajo y por esta razón uno de los propósitos que nos guía con esta empresa es precisamente, procurar motivar a los jóvenes a la lectura. Este porcentaje de jóvenes que compran revistas actualmente nos da una pauta acerca de la potencial aceptación de nuestro producto.

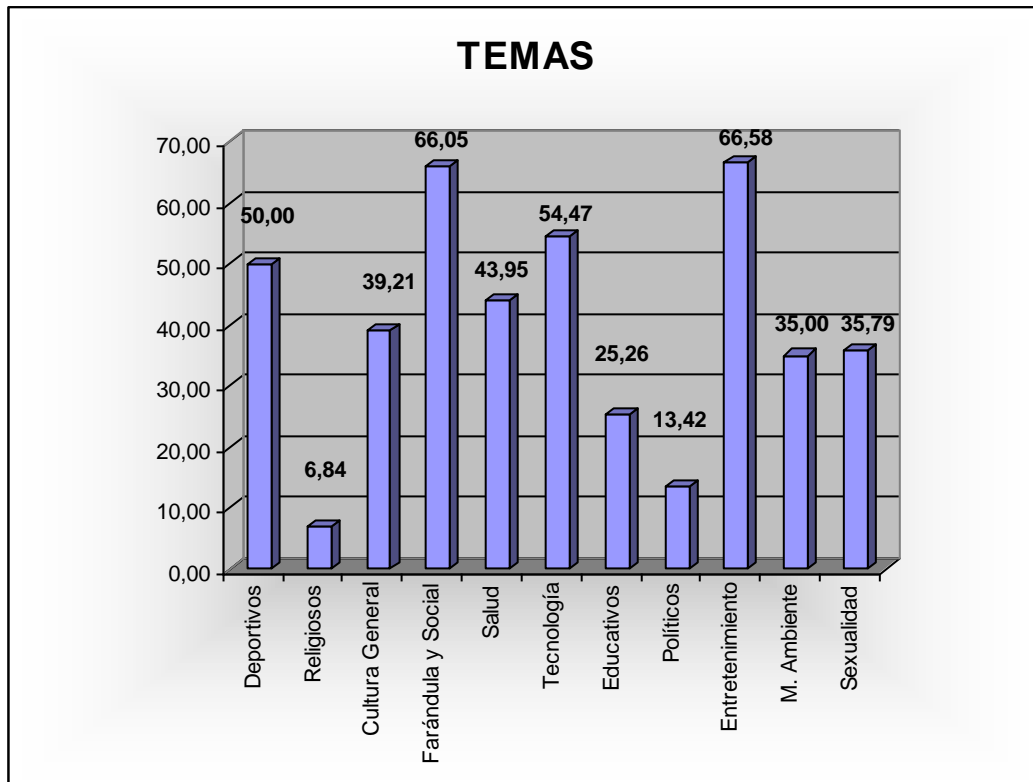
**Gráfico No. 4**  
**ACEPTACION DE LA EDICION DE UNA REVISTA JUVENIL**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes.  
**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

Queda claro que los jóvenes cuencanos están dispuestos a adquirir una revista de calidad, y a ser habitúes de la lectura. Podemos suponer que el 6% que dice no le gustaría que se edite una revista juvenil, tampoco compra actualmente revistas. Si del 42,62% de jóvenes que no compran revistas, restamos ese 6%, podemos colegir que hay un 36% de jóvenes que no compran revistas pero que si lo quisieran hacer. Eso demuestra la necesidad insatisfecha existente. En todo caso la disposición favorable a una revista como la que estamos proponiendo, es ya una garantía de éxito.

**Gráfico No. 5**  
**PREFERENCIA DE TEMAS**



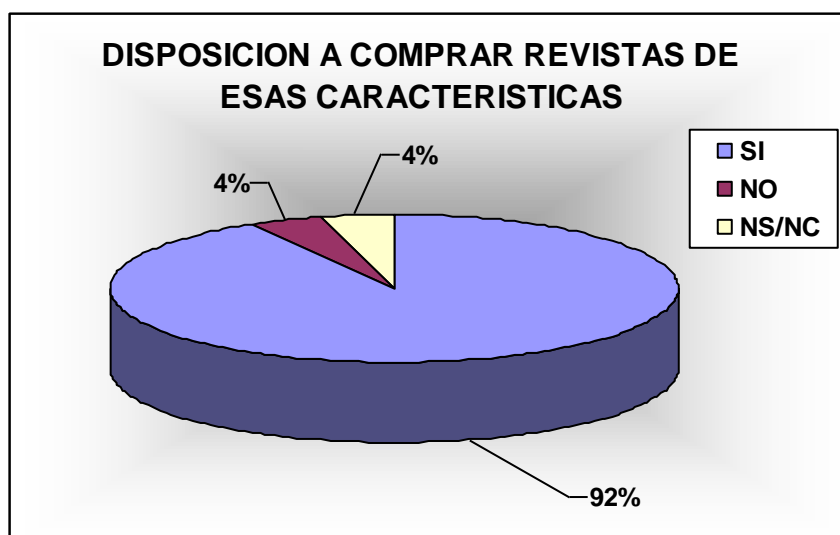
**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes.  
**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

Inequívocamente queda demostrado que los jóvenes cuencanos no aceptan la inclusión de temáticas religiosas y políticas en una revista hecha para ellos. La aceptación lograda por los temas educativos es baja también. Eso concuerda con la alta preferencia por temáticas más triviales como farándula y social, entretenimiento, tecnología y deportivos. Resulta satisfactoria la aceptación media de temas de moda e interés mundial como medio ambiente, salud y sexualidad.

Obviamente que, al comienzo sobre todo, deberemos satisfacer ese gusto mayoritario de los jóvenes. Sin embargo, creemos que deberá en su momento motivarles e incentivarles por aquellos temas que hoy aparecen con una baja preferencia y resulta importante que incursionen en su conocimiento.

En el tratamiento de todos estos temas, aún cuando algunos sean mas sensibles que otros, procuraremos ser éticos y propositivos, sin perder de vista su carácter educativo.

**Gráfico No. 6**  
**DISPOSICION A COMPRAR LA REVISTA**



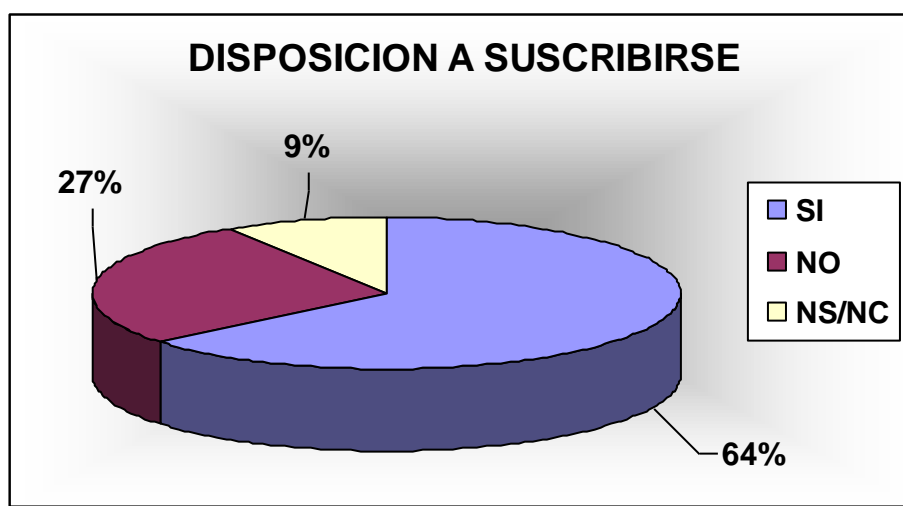
**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes  
**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

La respuesta a esta pregunta es muy similar a la de si estarían interesados en que se edite una revista juvenil en Cuenca, lo que demuestra la coherencia en las respuestas, lo que a su vez nos permite deducir que la encuesta fue contestada con seriedad. No hay duda que hay una alta intención de compra en los jóvenes de nuestra ciudad. Es indiscutible que aceptan la idea de una revista hecha a su medida, pues sencillamente no existe ninguna de ese tipo, hecha en Cuenca y que informe sobre lo que sucede aquí. Esta es otra garantía de éxito para la empresa.

Ante la pregunta “**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una revista con esas características?**” Obtuvimos diversas respuestas, las mismas que oscilaban entre los 0,50 y los 5 dólares. El promedio que arrojó fue de 2,13 dólares, lo que nos parece bastante aceptable y razonable. La fundamentación de esta apreciación se corroborará en el capítulo siguiente cuando hagamos el estudio financiero y nos refiramos al precio de la revista.

La siguiente pregunta abierta: **Si la revista circulara mensualmente, al precio antes indicado, ¿cuántas revistas compraría Usted al año?** Originó respuestas igualmente variadas. Aunque la mayoría adquirirían más de 6 al año, el promedio encontrado es de 8,43 revistas por persona, al año.

**Gráfico No. 7**  
**DISPOSICION A SUSCRIBIRSE**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los estudiantes  
**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

Hay una alta disposición a suscribirse a la revista. Será muy importante aplicar algunas estrategias de premios y promociones que motiven más aún a los lectores a afiliarse por un semestre, un año o quizá más; con ello, la fidelidad de los lectores se afianzará.

## **2.8 Conclusiones del capítulo**

En la Investigación de Mercado realizada, se eligió como técnica de recolección de datos a la Encuesta, por considerarla la más idónea según nuestros objetivos.

De un universo de 7.724 estudiantes se obtuvo, mediante una fórmula matemática del 5% de error, la muestra de 366 jóvenes a quienes se le aplicó la encuesta. Estos estudiantes corresponden a 9 establecimientos educacionales de la ciudad de Cuenca. Cabe destacar la seriedad y

responsabilidad con la que los entrevistados respondieron las preguntas formuladas.

Las características principales del consumidor de esta revista serán que es estudiante secundario de la ciudad de Cuenca, que tendrá entre 12 y 18 años, que formara parte de una familia de clase media o alta.

La revista, además de incentivar y motivar a los jóvenes por la lectura, será el medio en el cual los jóvenes encuentren identidad, prestigio y reconocimiento.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 92% de ellos están dispuestos a adquirir una revista como esta, teniendo el 64% la intención de suscribirse.

Los potenciales compradores pagarían un precio promedio de \$2,13 por edición, y podrían comprar en promedio 8,13 revistas por año.

La mayoría preferiría leer temas de farándula y social, entretenimiento, tecnología, deportivos, salud, cultura general, medio ambiente y sexualidad; más no temas religiosos y políticos.

## CAPÍTULO III

### ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

#### 3.1 Análisis de la Inversión Inicial.

La inversión inicial es “el flujo negativo de efectivo relevante para un proyecto propuesto en el tiempo cero”<sup>27</sup>. Se divide en dos tipos: inversión en activos fijos o inversión fija e inversión en intangibles.

##### 3.1.1 Inversión en Intangibles.

Nuestra inversión en intangibles estará conformada por los trámites legales necesarios para iniciar con el proyecto.

##### Registro de la Marca.

De acuerdo a lo establecido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) se realiza un primer trámite de registro “Mixto”, que se compone del registro denominativo (nombre) y figurativo (logo). Primero se solicita una “Búsqueda de Anterioridades de Marca” para comprobar la originalidad de la misma; luego se solicita el registro como tal. Este mismo proceso se sigue, con posterioridad, para el registro del lema o slogan.

**Cuadro No. 4**  
**COSTO DEL REGISTRO DE LA MARCA**  
**(En dólares americanos)**

<b>Registro de la Marca</b>	
<b>Registro Mixto</b>	
Búsqueda de Anterioridad de Marca	16,00
Solicitud de Registro	116,00
<b>Registro del Lema o Slogan</b>	
Búsqueda de Anterioridad de Lema	16,00
Solicitud de Registro	116,00
<b>TOTAL</b>	<b>264,00</b>

**Fuente:** IEPI.

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

<sup>27</sup> Gitman Lawrence J. “Principios de Administración Financiera”. Pág. 309.



### **Inscripción del RUC.**

De conformidad a los requisitos solicitados en el Servicio de Rentas Internas para la inscripción del Registro Único de Contribuyentes (RUC) de Sociedades del Sector Privado<sup>28</sup>, no se exige el cobro de ningún valor fijo; aunque, se calcula un gasto de \$10 en copias de documentos solicitados y otros.

### **Constitución de la Compañía.**

Para la constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada, tal como lo indica el Instructivo Societario<sup>29</sup> de la Superintendencia de Compañías, se solicita la suscripción del capital mínimo de \$400, así como la tramitación de ciertos documentos que necesitan la asesoría de un profesional del derecho. Por ello calculamos que el costo final de la constitución de la compañía sería de unos \$1200.

**Cuadro No. 5**  
**CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA**  
**(Valores en dólares americanos)**

<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
Registro Marca	264,00
RUC.	10,00
Constitución Compañía	1200,00
<b>TOTAL</b>	<b>1474,00</b>

**Fuente:** IEPI, SRI.

**Elaborado por:** Bernarda Aranedo D. y Andrés Muñoz A.

### **3.1.2 Inversión en Activos Fijos.**

La inversión de activos fijos de nuestro proyecto, como se detalla enseguida, incluye los equipos de computación y tecnología necesarios para la edición de la revista, así como la inversión en la adecuación del local.

---

<sup>28</sup> <http://www.sri.gob.ec/web/10138/219>

<sup>29</sup> [http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo\\_soc.pdf](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf)

**Cuadro No. 6**  
**INVERSION EN ACTIVOS FIJOS**  
**(En dólares americanos)**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unit.</b>	<b>Valor Total</b>
4	Computadoras de Escritorio	700,00	2800,00
2	Computadoras Portátiles	750,00	1500,00
2	Cámaras Fotográficas	600,00	1200,00
1	Impresoras Multifunción	70,00	70,00
1	Impresora	50,00	50,00
2	Grabadoras de Voz	50,00	100,00
	Adecuación del Local		500,00
<b>TOTAL</b>			<b>6220,00</b>

**Fuente:** Bazar La Victoria y Comercial Jaher,  
**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

En cuanto a la adecuación de la oficina, empezaremos a laborar en un local que lo arrendaremos amoblado. Es por ello que el rubro de \$500 se invertirá en ciertos detalles técnicos y de imagen.

**Inversión Inicial Total.**

Sumadas la inversión en intangibles y en activos fijos, la inversión inicial total sería:

**Cuadro No. 7**  
**INVERSION INICIAL TOTAL**  
**(En dólares americanos)**

<b>Inversión</b>	<b>Valor Total</b>
Intangibles	1474,00
Activos Fijos	6220,00
<b>TOTAL</b>	<b>7694,00</b>

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

**3.2 Capital de Trabajo.**

El capital de trabajo se entiende por "la cantidad en la que los activos circulantes de una empresa exceden sus pasivos circulantes, y que

representan la porción de inversión<sup>30</sup> que necesita un proyecto para su inicio.

Se calcula que los primeros ingresos que percibiremos serán luego de la publicación de la primera edición de la revista, tanto por publicidad como por la venta de los ejemplares. Por tal razón, el capital de trabajo necesario para este proyecto será la suma de los costos de producción y gastos operacionales de un mes.

**Cuadro No. 8**  
**CAPITAL DE TRABAJO**  
**(En dólares americanos)**

<b>Componente</b>	<b>Valor</b>
Costos de Producción	1063,00
Gastos Operacionales	3468,00
<b>Total</b>	<b>4531,00</b>

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

### **3.3 Inversiones y Financiamiento.**

Luego de determinar la inversión inicial y el capital de trabajo de este proyecto, se deriva la necesidad de cubrir el valor de \$12225 para iniciarlo.

Al no ser un monto muy elevado, este será cubierto por los socios de la compañía de la siguiente forma:

**Cuadro No. 9**  
**FINANCIAMIENTO**  
**(En dólares americanos)**

<b>Socio</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
Bernardita Araneda D.	6112,00	50%
Andrés Muñoz A.	6112,00	50%
<b>Total</b>	<b>12225,00</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

<sup>30</sup> Gitman, Lawrence J., Op. Cit., Pág. 317.

Por consiguiente se desprende que no será necesario solicitar financiamiento en el sistema bancario.

### **3.4 Programación de Ingresos y Egresos para el horizonte del proyecto.**

#### **3.4.1 Análisis de Ingresos.**

Los ingresos que obtendremos provendrán de dos fuentes: la venta de los ejemplares y la venta de publicidad en la revista. Ambos rubros serán cobrables en coincidencia con la frecuencia de publicación de la revista, es decir, mensual.

##### **3.4.1.1 Venta de los Ejemplares.**

Hemos creído conveniente lanzar al mercado un tiraje inicial de 1000 revistas mensuales, decisión tomada considerando: que nuestro mercado objetivo es de 7724 personas; que, luego de la investigación de mercados, conocimos que el 92% de ellas estarían dispuestas a adquirir una revista juvenil con características como esta. Además pensamos que esta cantidad de ejemplares nos permitirá irrumpir con fuerza en el mercado, abarcando los principales puntos de venta. Este tiraje implicaría iniciar con una participación de mercado, si se vendieran todas, del 14,07%; cifra que no se aleja del valor teóricamente recomendado.

#### **Definición del precio.**

El precio que se cobra por un producto "se ubica en el punto medio de ser ya demasiado alto para cumplir con la demanda o demasiado bajo para producir ganancias".<sup>31</sup> Es por eso que, y de acuerdo a la investigación de mercados realizada y a otras consideraciones externas e internas, se estableció que el precio de venta al público de la revista sea de \$2 por ejemplar. Creemos que este es un precio cómodo, accesible y competitivo si consideramos lo que cuestan las revistas que las consideramos de la competencia. Además, este valor está acorde con la disposición de compra de los potenciales consumidores, según la investigación de mercado.

---

<sup>31</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary. "Fundamentos de Marketing". Pág. 263.

Los precios actuales de las revistas que las consideramos de la competencia, son los siguientes:

**Cuadro No. 10**  
**PRECIOS COMPETENCIA INDIRECTA**  
**(En dólares americanos)**

<b>Revista</b>	<b>Costo</b>
La Onda	4,50
Vistazo	4,00
PC World	3,99
Generación XXI	3,50
Tu	3,40
Men's Health	3,40
Estadio	2,80
Afición	1,50

**Fuente:** Distribuidora Vélez

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

#### **3.4.1.2 Venta de Publicidad.**

Este será el rubro más importante de nuestros ingresos, y por ende, el principal sostén económico del negocio y consecuentemente al que tendremos que darle una especial atención.

Luego de analizar el número inicial de páginas que tendrá la revista (24) y los contenidos, generando un balance entre ellos, y la necesidad económica del proyecto, hemos definido la cantidad de publicidad que se venderá y sus respectivos espacios. Los valores asignados responden al análisis de los precios del mercado, al tamaño de la misma, así como a la calidad de contenidos, material e imagen que tendrá nuestra revista.

**Cuadro No. 11**  
**ESPACIOS Y VALOR DE LA PUBLICIDAD**  
**(Mensual)**

<b>Espacio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Contraportada	1	1200,00
Portada Interior	1	900,00
Contraportada Interior	1	900,00
Página Interior	2	700,00
Media Página	4	400,00
Cuarto de Pagina	4	250,00
Octavo de Página	5	150,00
Banner Central (Poster)	1	600,00
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>5100,00</b>

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

Es importante añadir que las empresas que principalmente estarían interesadas en publicitar en esta revista serían aquellas que tienen su mercado entre los jóvenes de 12 a 18 años; es decir, aquellas que provean ropa, útiles escolares, equipos tecnológicos, comida, entretenimiento, alimentos, entre otras.

### **Ingresos Totales.**

Los ingresos totales serían la suma de los ingresos por venta de publicidad y por la venta de los ejemplares. Hemos considerado que lo más real sería definir que el 80% de las revistas y los espacios publicitarios serán vendidos, dejando un margen del 20% como no vendidos, de esta forma nos aseguramos de estar en un escenario realista. Así, los ingresos totales serían:

**Cuadro No. 12**  
**INGRESOS TOTALES**  
**(En dólares americanos)**

<b>Concepto</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>
Publicidad	4080,00	48960,00
Venta Revista	1600,00	19200,00
<b>Total</b>	<b>5680,00</b>	<b>68160,00</b>

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

### 3.4.1.3 Proyección de los Ingresos.

Para proyectar los ingresos nos hemos basado fundamentos objetivos y subjetivos. "Un factor importante en los aumentos de los precios es la inflación de los costos... así como también una demanda excesiva"<sup>32</sup>. Si juntamos estas premisas, podemos decir que el índice de inflación de los precios y el aumento programado de la demanda serían las razones objetivas. Los fundamentos subjetivos nacen de la experiencia dentro del negocio de uno de los autores, en lo referente al manejo de los incrementos en el precio de la publicidad y de venta al público, y en el tiraje de la revista. Por otro lado, se espera que para los dos primeros años la revista esté consolidada en el mercado, y que siga ascendiendo hasta lograr un espacio destacado a partir del cuarto año.

Para la proyección de ingresos y también de egresos, hemos considerado como cifra básica el índice de inflación de precios que publica en INEC, cuya cifra actual es del 3,44%. Consideramos que la inflación es el único factor medible y objetivo, que nos puede servir para proyectar costos y gastos. La diferencia entre la inflación y los valores que adjudicamos en los incrementos de ingresos, responden a niveles requeridos de rendimiento. De este modo, el valor de la publicidad se incrementará anualmente en un valor del 4%, y la proyección de los ingresos sería la siguiente:

**Cuadro No. 13**  
**PROYECCION DE LOS INGRESOS POR PUBLICIDAD**  
**(En dólares americanos)**

	<b>Publicidad</b>	<b>% Incremento</b>	<b>Total</b>
<b>Año 1</b>	48960,00	4	50918,40
<b>Año 2</b>	50918,40	4	52955,14
<b>Año 3</b>	52955,14	4	55073,34
<b>Año 4</b>	55073,34	4	57276,28
<b>Año 5</b>	57276,28	4	59567,33

**Elaborado por:** Bernarda Aranedo D. y Andrés Muñoz A.

---

<sup>32</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary. "Fundamentos de Marketing" Pág. 288.

A continuación detallamos la proyección del tiraje mensual y el precio por cada año:

**Cuadro No. 14**  
**TIRAJE MENSUAL POR AÑO**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Revistas Año Anterior	1000	1200	1500	1800	2000
Incremento	20%	25%	20%	11%	0%
<b>Total</b>	1200	1500	1800	2000	2000

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

Los niveles de incremento no son parejos, puesto que para efectos de contratación del servicio de imprenta, existe la necesidad de definir un número cerrado de ejemplares a ser producidos. Incrementamos considerablemente el número de revistas hasta el tercer año, y luego intento estabilizar el tiraje hasta llegar a los 2000 ejemplares en el año quinto.

**Cuadro No. 15**  
**PRECIO DE LA REVISTA POR AÑO**  
**(En dólares americanos)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Precio	2,00	2,00	2,50	2,50	3,00

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

En cuanto al precio de venta al público, este valor no será reajustado en base a la inflación, sino simplemente se lo hará al iniciar el segundo y cuarto año, ya que consideramos que la revista logrará una primera consolidación al finalizar el segundo año, y una segunda al cerrar el año cuarto. En esta especie de "micro ciclos" de dos años cada uno, la revista deberá alcanzar niveles altos de penetración en el mercado, así como reconocimiento y prestigio.

Considerando todos estos factores, la proyección de los ingresos totales sería:



**Cuadro No. 16**  
**PROYECCION DE LOS INGRESOS**  
**(En dólares americanos)**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad	50918,40	52955,14	55073,34	57276,28	59567,33
Venta Revista	19200,00	23040,00	36000,00	43200,00	57600,00
<b>Total</b>	<b>70118,40</b>	<b>75995,14</b>	<b>91073,34</b>	<b>100476,28</b>	<b>117167,33</b>

Elaborado por: Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

### 3.5 Análisis de los Egresos.

Dentro del rubro egresos diferenciamos los costos de producción y los gastos operacionales.

#### 3.5.1 Costos de Producción.

Nuestros costos de producción serán los que se paguen a la imprenta por la impresión de la revista y por las fundas de empaque. El costo de imprenta incluye la impresión propiamente tal, el corte y el grapado; es decir, la revista lista para ser leída. Luego de ser entregada por la imprenta, solo restaría empaquetarlas en fundas plásticas tipo polifán (23cm x 34cm) para ser distribuidas en los puntos de venta. En el cuadro siguiente representamos el costo de producción en un año.

**Cuadro No. 17**  
**COSTOS DE PRODUCCION MENSUALES**  
**(En dólares americanos)**

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Impresión	1045,00
Fundas	18,00
<b>Total</b>	<b>1063,00</b>

Elaborado por: Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

### **Proyección de los Costos de Producción.**

Como analizamos anteriormente, para proyectar los costos de producción hemos considerado el valor único de incremento del 3,44%, equivalente al índice de inflación que publica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)<sup>33</sup>. Creemos que no existe otro parámetro más objetivos que este para realizar esta proyección, aunque somos conscientes que en la práctica nos encontraremos con una realidad distinta, pero que ahora es impredecible.

**Cuadro No. 18**  
**PROYECCION DE LOS COSTOS DE PRODUCCION**  
**(En dólares americanos)**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Impresión	12540,00	15566,00	20126,00	24982,00	28684,00
Fundas	216,00	261,00	328,00	396,00	441,00
<b>Total</b>	<b>12756,00</b>	<b>15826,00</b>	<b>20454,00</b>	<b>25378,00</b>	<b>29126,00</b>

**Elaborado por:** Bernarda Aranedo D. y Andrés Muñoz A.

### **3.5.2 Gastos Operacionales.**

Los gastos operacionales son los que se incurren en los aspectos administrativos como personal (incluye al personal de planta y al contratado por servicios profesionales), servicios básicos y los gastos en ventas.

Los sueldos se detallan en el anexo 2. El cálculo de los servicios básicos y servicios profesionales por mes se exponen en los dos cuadros siguientes:

---

<sup>33</sup>[http://www.inec.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?folderId=16147&name=DLFE-44701.pdf](http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=16147&name=DLFE-44701.pdf)

**Cuadro No. 19**  
**SERVICIOS BASICOS**  
**(En dólares americanos al año)**

<b>Servicio</b>	<b>Valor</b>
Luz	960,00
Teléfono	1200,00
Internet	480,00
Agua	60,00
<b>Total</b>	<b>2700,00</b>

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

**Cuadro No. 20**  
**SERVICIOS PROFESIONALES**  
**(En dólares americano al año)**

<b>Profesional</b>	<b>Valor</b>
Fotógrafo	1200,00
Contadora	1200,00
<b>Total</b>	<b>2400,00</b>

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

Para definir el gasto por comisiones, desarrollamos un listado potencial de distribuidores mayoristas y minoristas, que se expone en el anexo 3. En base a ello, calculamos el gasto por comisiones anual, que se explica en el anexo 4.

**Cuadro No. 21**  
**GASTOS OPERACIONALES EN UN AÑO**  
**(En dólares americanos)**

<b>Gastos Administrativos</b>	
Sueldos	30632,00
Serv. Básicos	2700,00
Serv. Profesionales	2400,00
Arriendo	4200,00
Varios	1200,00
<b>Total</b>	<b>41132,00</b>
<b>Gastos de Ventas</b>	
Comisiones	3480,00
Transporte	1200,00
<b>Total</b>	<b>4680,00</b>
<b>TOTAL Gastos Operacionales</b>	<b>45812,00</b>

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

El rubro "Varios" es de \$100 mensuales, que obedecen a gastos menores como Materiales y Útiles de Oficina, imprevistos, entre otros.

**Proyección de los Gastos Operacionales.**

Para proyectar los gastos operacionales también consideramos un incremento anual del 3,44%, equivalente al índice de inflación, bajo el mismo razonamiento expuesto con anterioridad.

**Cuadro No. 22**  
**PROYECCION DE LOS GASTOS OPERACIONALES**  
**(En dólares americanos)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos Administrativos	41132,00	44595,00	46129,00	47715,00	49357,00
Gastos de Ventas	4680,00	6596,00	9440,00	11116,00	14424,00
Gastos de Depreciación	1907,00	1907,00	1907,00	2110,00	2110,00
<b>Total</b>	<b>47718,00</b>	<b>53098,00</b>	<b>57476,00</b>	<b>60941,00</b>	<b>65891,00</b>

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

### 3.5.3 Depreciación.

La depreciación se considera el “cargo sistemático de una parte de los costos contra los ingresos anuales a través del tiempo”<sup>34</sup>

Realizamos el cálculo de la depreciación de los equipos de computación, audio y fotografía que son parte de la inversión inicial del proyecto. Al tener estos equipos 3 años de vida útil, hemos advertido añadir en nuestro flujo de efectivo los valores de adquisición de los nuevos equipos en el cuarto año.

**Cuadro No. 23**  
**DEPRECIACION EN LOS TRES PRIMROS AÑOS**  
**(En dólares americano)**

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Dep. Anual</b>
Equipos de Computación, Audio y Fotografía	5720,00	3	1906,67
<b>Total</b>			<b>1906,67</b>

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

Para la adquisición de nuevos equipos en el año cuarto, calculamos el costo de los mismos aumentándole el valor del índice de inflación por cada año, en atención a que este criterio lo hemos utilizado en todas las proyecciones. Sin embargo debemos aclarar que con este tipo de equipos se da una situación especial: ocurre que en lugar de subir los precios, van bajando a través del tiempo, de tal manera entonces, que con los valores asignados en la proyección podremos adquirir nuevos equipos de mejor calidad que los anteriores.

**Cuadro No. 24**  
**DEPRECIACION EN LOS AÑOS 4 y 5**

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Valor Residual</b>	<b>Dep. Anual</b>
Equipos de Computación, Audio y Fotografía	6331,00	3	2110,28	2110,28
<b>Total</b>				<b>2110,28</b>

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

<sup>34</sup> Gitman Lawrence J. Op. Cit. Pág. 87.

### **3.6 Flujo de Efectivo**

El flujo de efectivo refleja “la cantidad de flujo de efectivo disponible para los inversionistas (acreedores y propietarios) luego que la empresa ha cumplido con todas sus necesidades operativas, y pagado inversiones en activos fijos netos y activos circulantes netos”<sup>35</sup>. Es decir, el flujo de efectivo bien a ser la cantidad de dinero disponible luego de haber cumplido con todos los compromisos económico-financieros.

El flujo de efectivo que se presenta a continuación, se ha determinado en un escenario realista.

---

<sup>35</sup> Gitman Lawrence J. “Principios de Administración Financiera”. Pág. 95

**Cuadro No.25**  
**FLUJO DE EFECTIVO (En dólares americanos)**

	<b>Tiempo 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Totales		70118,40	75995,14	91073,34	100476,28	117167,33
- Costos de Producción		12756,00	15826,34	20454,49	25378,46	29125,52
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>		<b>57362,40</b>	<b>60168,80</b>	<b>70618,85</b>	<b>75097,82</b>	<b>88041,81</b>
- Gastos Operacionales		47718,23	53097,54	57475,55	60941,41	65891,01
<b>= UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>9644,17</b>	<b>7071,25</b>	<b>13143,31</b>	<b>14156,41</b>	<b>22150,80</b>
- Intereses		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>		<b>9644,17</b>	<b>7071,25</b>	<b>13143,31</b>	<b>14156,41</b>	<b>22150,80</b>
- Impuestos 36,25%		6148,16	4507,92	8378,86	9024,71	14121,13
<b>= UTILIDAD NETA</b>		<b>3496,01</b>	<b>2563,33</b>	<b>4764,45</b>	<b>5131,70</b>	<b>8029,66</b>
+ Depreciación		1906,67	1906,67	1906,67	2110,28	2110,28
<b>= FLUJO GENERADO POR OPERACIONES</b>		<b>5402,68</b>	<b>4470,00</b>	<b>6671,12</b>	<b>7241,98</b>	<b>10139,95</b>
+ Valor Residual Activos						2110,28
- Capital de Trabajo	<b>-4880,63</b>					
- Inversión Inicial	-7694,00				-6331	
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b>	<b>-12574,63</b>	<b>5403</b>	<b>4470</b>	<b>6671</b>	<b>911</b>	<b>12250</b>

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	20%
VAN	\$ 4.254,86
TIR	33%

Elaborado por: Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

### **3.7 Indicadores de rentabilidad.**

Con el afán de conocer la rentabilidad del proyecto, hemos considerado conveniente aplicar dos métodos: Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

El Valor Actual Neto (VAN) o también conocido como Valor Presente Neto (VPN) es una "técnica sofisticada para preparar presupuestos de capital; se obtiene sustrayendo la inversión inicial de un proyecto del valor presente de sus flujos positivos de efectivo descontados a una tasa equivalente al costo del capital de la empresa"<sup>36</sup>. En cambio la Tasa Interna de Retorno (TIR) es "es la tasa de descuento que es igual al VAN de una oportunidad de inversión con \$0..."<sup>37</sup>.

Para medir las utilidades financieras de una inversión, siempre es necesario definir una tasa de rendimiento. Para ello se debe determinar una tasa mínima aceptable de rendimiento que nos sirva como marco de referencia; se dice que "por debajo de esta tasa no se deben hacer inversiones"<sup>38</sup>. Esta tasa podría ser la que el mercado financiero nos pague, pero ella no considera el nivel de riesgo de un proyecto.

De acuerdo a investigaciones realizadas, la tasa de rendimiento de empresas dedicadas a este negocio oscila entre el 15% y 25%. Datos exactos y certificados fueron imposibles de obtener por la obvia reserva que mantienen las compañías que se dedican a la edición de revistas. Por otro lado, los autores de este trabajo e inversionistas del mismo, no contamos con ninguna otra alternativa de inversión, por lo cual suponemos que la rentabilidad de este negocio será la mejor para nosotros.

Es así que definimos una rentabilidad mínima del 20%, basándonos en un promedio de los datos conocidos de la competencia indirecta. En el

---

<sup>36</sup> Gitman Lawrence J. Ibidem. Pág. 346.

<sup>37</sup> Gitman Lawrence J. Ibidm. Pág. 348.

<sup>38</sup> Álvarez Arango Alberto. "Matemáticas Financieras". Pág. 261.



escenario realista, y con esta tasa, obtuvimos un VAN de \$4.254,86 y una TIR del 33%.

Cuando el VAN es positivo o mayor que 0, significa que el valor presente de los flujos de efectivo que genera el proyecto es superior a la inversión que requiere el mismo; por ello, los \$4.254,86 obtenidos como resultado es positivo. La TIR al ser mayor a la tasa de retorno esperada por el inversionista indica que el proyecto tiene una rentabilidad importante, que supera las expectativas planteadas.

Es importante recordar que cuando no hay financiamiento externo, como es este caso, la VAN y la TIR encontrados son los mismos del inversionista.

### **3.7.1 Flujo de Efectivo en un Escenario Optimista**

Un escenario optimista para este negocio, sería la venta absoluta de los espacios de publicidad y la venta de todos los ejemplares en circulación.

Lo interesante de esta posibilidad es que los costos prácticamente no aumentarían, a pesar del incremento de las ventas; esto debido a que los costos de producción y operacionales serán los mismos en caso de vender una o mil revistas, o de vender uno o los trece espacios de publicidad.

Los únicos costos que se incrementarían serían los de ventas, en el caso puntual de las comisiones a mayoristas y minoristas. Estos se convertirían en nuestros únicos costos variables.

En este escenario, obtuvimos un VAN de \$ 16.159,49 y una TIR del 68%. Estas cifras son indicadores positivos y más que aceptables para los inversionistas.

**Cuadro No. 26:**  
**FLUJO DE EFECTIVO EN UN ESCENARIO OPTIMISTA**

	<b>Tiempo 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Totales		80400,00	86688,00	102193,92	112041,68	129195,34
- Costos de Producción		12756,00	15826,34	20454,49	25378,46	29125,52
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>		<b>67644,00</b>	<b>70861,66</b>	<b>81739,43</b>	<b>86663,22</b>	<b>100069,83</b>
- Gastos Operacionales		47718,23	53097,54	57475,55	60941,41	65891,01
<b>= UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>19925,77</b>	<b>17764,12</b>	<b>24263,88</b>	<b>25721,81</b>	<b>34178,82</b>
- Intereses		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>		<b>19925,77</b>	<b>17764,12</b>	<b>24263,88</b>	<b>25721,81</b>	<b>34178,82</b>
- Impuestos 36,25%		12702,68	11324,63	15468,23	16397,65	21789,00
<b>= UTILIDAD NETA</b>		<b>7223,09</b>	<b>6439,49</b>	<b>8795,66</b>	<b>9324,16</b>	<b>12389,82</b>
+ Depreciación		1906,67	1906,67	1906,67	2110,28	2110,28
<b>= FLUJO GENERADO POR OPERACIONES</b>		<b>9129,76</b>	<b>8346,16</b>	<b>10702,32</b>	<b>11434,44</b>	<b>14500,10</b>
+ Valor Residual Activos						2110,28
- Capital de Trabajo	<b>-4880,63</b>					
- Inversión Inicial	-7694,00				-6330,84	
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b>	<b>-12574,63</b>	<b>9129,76</b>	<b>8346,16</b>	<b>10702,32</b>	<b>5103,59</b>	<b>16610,38</b>

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	20%
VAN	\$ 16.159,49
TIR	68%

Elaborado por: Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

### **3.7.2 Flujo de Efectivo en un Escenario Pesimista**

Un escenario pesimista para este proyecto sería la disminución de la venta de revistas y de la publicidad.

Muchos factores podrían influir en el desencadenamiento de este escenario, sobre todo teniendo en cuenta que el nuestro no es un bien de primera necesidad, aunque tampoco suntuario. Pero queda claro que de presentarse cualquier situación que reduzca el ingreso de la gente, principalmente de los padres de familia cuyos hijos podrían adquirir nuestra revista, uno de los bienes que seguramente dejarían de adquirir podría ser el nuestro.

También podrían existir momentos de crisis en las empresas, lo cual les podría obligar a reducir sus presupuestos de ventas (en Ecuador suele ser el primero en ser reducido); por ende, nuestros ingresos por la venta de publicidad se verían mermados.

Entonces, calculamos que en un escenario de este tipo, podríamos llegar a reducir nuestras ventas hasta en un 60%.

En este escenario, los resultados no son alentadores. El VAN es de \$ -12.184,87 y la TIR, al ser los flujos negativos, no se puede calcular. Es evidente que en caso de presentarse un escenario como este, el proyecto sería inaplicable.

**Cuadro No. 27:**  
**FLUJO DE EFECTIVO EN UN ESCENARIO PESIMISTA**

	<b>Tiempo 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas Totales		55920,00	61228,80	75716,35	84505,01	100557,21
- Costos de Producción		12756,00	15826,34	20454,49	25378,46	29125,52
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>		<b>43164,00</b>	<b>45402,46</b>	<b>55261,87</b>	<b>59126,55</b>	<b>71431,69</b>
- Gastos Operacionales		47718,23	53097,54	57475,55	60941,41	65891,01
<b>= UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>-4554,23</b>	<b>-7695,08</b>	<b>-2213,68</b>	<b>-1814,86</b>	<b>5540,68</b>
- Intereses		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS</b>		<b>-4554,23</b>	<b>-7695,08</b>	<b>-2213,68</b>	<b>-1814,86</b>	<b>5540,68</b>
- Impuestos 36,25%		-2903,32	-4905,61	-1411,22	-1156,97	3532,18
<b>= UTILIDAD NETA</b>		<b>-1650,91</b>	<b>-2789,47</b>	<b>-802,46</b>	<b>-657,89</b>	<b>2008,50</b>
+ Depreciación		1906,67	1906,67	1906,67	2110,28	2110,28
<b>= FLUJO GENERADO POR OPERACIONES</b>		<b>255,76</b>	<b>-882,80</b>	<b>1104,21</b>	<b>1452,39</b>	<b>4118,78</b>
+ Valor Residual Activos						2110,28
- Capital de Trabajo	<b>-4880,63</b>					
- Inversión Inicial	-7694,00				-6330,84	
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b>	<b>-12574,63</b>	<b>255,76</b>	<b>-882,80</b>	<b>1104,21</b>	<b>-4878,45</b>	<b>6229,06</b>

Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento	20%
VAN	\$ -12.184,87
TIR	-----

Elaborado por: Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

### 3.7.3 Flujo de Efectivo en un Escenario Medio

De acuerdo a la experiencia, se calcula que la probabilidad de ocurrencia de cada escenario es distinta: consideramos que hay un 50% de probabilidades que se de un escenario normal o realista, un 25% que se de uno optimista y un 25% uno pesimista.

Consideramos que el escenario normal que planteamos tiene el doble de oportunidades de convertirse en real, en comparación al optimista o al pesimista, debido a la mediana estabilidad que ha gozado nuestro país desde hace algunos años, tanto en lo económico como en lo político. Evidentemente, las dificultades económicas del país y la región podrían desencadenar factores adversos para la inversión y la pequeña industria.

**Cuadro No. 28**  
**VAN PROMEDIO**  
**(En dólares americanos)**

<b>Escenario</b>	<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>	<b>VAN</b>	<b>VAN Ponderado</b>
Normal	50%	\$ 4.254,86	\$ 2.127,43
Optimista	25%	\$ 16.159,49	\$ 4.039,87
Pesimista	25%	(\$ 12.184,87)	(\$ 3.046,22)
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.121,08</b>

**Elaborado por:** Bernarda Araneda D. y Andrés Muñoz A.

Con estas consideraciones se obtuvo un VAN promedio de \$3.121,08.

### 3.8 Análisis del Impacto Ambiental y Social.

Nuestro proyecto se alinearé con la tendencia mundial de reducir al mínimo las intrusiones forzadas en los diversos ecosistemas, con el afán de mantener los status de supervivencia para el ser humano.

Al ser este un proyecto comercial y no industrial, no incurriremos en la emisión de residuos no degradables, en la emisión de productos tóxicos o contaminantes, mucho menos en la destrucción de especies animales, ni en la utilización de recursos no renovables. Aunque debemos reconocer que, de forma indirecta, utilizamos en la revista un recurso renovable: la celulosa,

materia prima del papel, pero este es un asunto que debe preocupar a la empresa que elabora el papel.

A pesar que esta empresa, por sus características no ocasionará impactos negativos en el medio ambiente y en el ecosistema, por un principio ético y de importancia no solo local y nacional, sino mundial exhortaremos a nuestros lectores a reciclar. ¿Cómo? En un lugar estratégico de la revista colocaremos el símbolo del reciclaje; además en nuestro segmento de Medio Ambiente informaremos y guiaremos a nuestros lectores sobre mecanismos y prácticas que nos hagan ser más responsables con el planeta.

Socialmente seremos una empresa responsable y respetuosa, manteniendo siempre la convicción de que los seres humanos son el principal capital y motor de la compañía, entendiendo que el trabajador es un ser humano con un fin de inconvenientes, que merece un apoyo no solo laboral sino integral.

Objetivamente podemos decir que generaremos por lo menos 8 plazas de trabajo directas y fomentaremos la labor de otras de forma indirecta. Procuraremos pagar sueldos justos y mantener altos niveles de motivación al interior de la empresa.

Como pequeños empresarios, pero siendo más que eso, profesionales, nuestras acciones estarán guiadas por los principios que adquirimos en los años de estudio, es decir, de responsabilidad, eticidad, equidad y justicia social.

### **3.9 Conclusiones Financieras**

Luego de aplicados los métodos de evaluación de la rentabilidad del proyecto Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno, tanto en un escenario normal como en uno pesimista y otro optimista, podemos concluir que es rentable en los escenarios normal y optimista, siendo también la TIR mayor a la tasa esperada.

Consideramos que el VAN en los escenarios normal y optimista son positivos, siendo algo bajo el del escenario normal. Si sabemos que cualquier resultado mayor a 0 es positivo, los obtenidos son buenos. Por su lado, la TIR es mayor a la tasa mínima de rentabilidad (20%) en los escenarios optimista y realista. El VAN obtenido en el escenario pesimista es alarmante, pues el negocio simplemente no podría funcionar en esas condiciones negativas; de todos modos creemos que en nuestro caso este tipo de escenario no se va a dar por las razones anotadas anteriormente.

### **3.10 Resumen Ejecutivo**

Revista Alternative, será una empresa que tendrá un carácter de compañía limitada, en la cual actuarán como socios los autores de este trabajo; estará domiciliada en Cuenca, Ecuador. Su actividad principal será el diseño de una revista juvenil cuyos propósitos serán informar, guiar, educar y entretener a los jóvenes. No tendrá competencia directa, pues será la única revista que proponga diversos temas en un solo medio. Contendrá 24 páginas: tamaño A4, impresas a full color en papel couché de 115 gr. las páginas interiores, y 150 gr. la portada; con impresión offset y grapada.

El perfil del consumidor tipo de esta revista sería un estudiante secundario de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Ecuador; que va al colegio durante la mitad del día y la otra mitad la dedica al complemento de sus estudios y a divertirse sanamente es miembro de una familia de clase media baja, media alta o alta baja y que vive con sus padres, quienes tienen ingresos superior a los \$500 mensuales. Además, les gusta estar al tanto de lo que sucede en su entorno, en ámbitos estudiantiles, de tecnología, deporte, salud, entretenimiento, entre otros; y que busca un medio que le informe al respecto, con material de calidad y a un precio razonable, consiguiendo con él prestigio e identidad.

El mercado objetivo de este negocio serán 7724 estudiantes de los colegios Asunción, Hermano Miguel, Rafael Borja, Sudamericano, Corazón de María,

Rosa de Jesús Cordero, Bilingüe Interamericano, María Auxiliadora y Sagrados Corazones. A 366 de ellos realizamos una encuesta, cuyos resultados nos indicaron que el 92% estaba dispuesto a comprar un producto como este.

Para el inicio del negocio, se invertirán \$7.694 en equipos de computación, fotografía y voz, así como en la constitución de la compañía; además de ser necesario un capital de trabajo de \$4.531. Los ingresos provendrán de la venta de los ejemplares y, sobre todo, de la publicidad que se incluya en la revista. Los egresos principales serán los gastos administrativos, principalmente sueldos; mientras que los gastos operativos serán la impresión de la revista, que se contratará en una imprenta particular. El Valor Actual Neto promedio del proyecto es de \$3.121,08, mientras que la Tasa Interna de Retorno, en el escenario normal o más realista, es del 33%.

Consideramos que este negocio podría ser exitoso, primero, porque lo avalan los resultados de los métodos de evaluación de rentabilidad; además porque es un negocio único, sin competencia directa. También porque los resultados de la encuesta aplicada a los potenciales consumidores nos indicó un alto porcentaje de intención de compra.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

La actividad principal de este negocio será el diseño de una revista juvenil dedicada a jóvenes comprendidos entre los 12 y 18 años; tendrá su domicilio en Cuenca, Azuay, y estará legalmente constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada.

Revista Alternative sería la única en el mercado que ofrezca una amplia variedad de temas en una misma edición, lo cual le ofrece un mercado sin competencia directa.

Sus atributos básicos serán 24 páginas, tamaño A4, papel couché, impresión offset y grapada, y tendrá una periodicidad mensual. La marca estará compuesta por el nombre de "Alternative" y su lema será "tus ideas, tu mundo".

Las características principales del consumidor de esta revista serán que es estudiante secundario de la ciudad de Cuenca, que formara parte de una familia de clase media o alta.

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, el 92% de ellos están dispuestos a adquirir una revista como esta, teniendo el 64% la intención de suscribirse. Los potenciales compradores pagarían un precio promedio de \$2,13 por edición, y podrían comprar en promedio 8,13 revistas por año. La mayoría preferiría leer temas de farándula y social, entretenimiento, tecnología, deportivos, salud, cultura general, medio ambiente y sexualidad; más no temas religiosos y políticos.

Este negocio es rentable en escenarios normal y optimista, siendo el VAN en ambos casos positivo, y la TIR superior a la tasa esperada. Los valores obtenidos en el escenario pesimista es preocupante, en donde casi todos los flujos son negativos, aunque creemos que en nuestro caso este tipo de escenario no se va a dar por las razones expuestas.

Una importante ventaja que tendría la implementación de este negocio, es el conocimiento del mercado de uno de los socios, pues si bien hay una base importante de conocimientos científicos por aplicar, lo experimental siempre será fundamental en la toma de decisiones.

Luego de analizar detenidamente los resultados obtenidos en este trabajo, sobre todo en la investigación de mercados y en el análisis financiero económico, se recomienda aplicar este proyecto, siempre y cuando los inversionistas no tengan ninguna otra alternativa de mayor rentabilidad. Además se recomienda, a la par de su ejecución, tender a que este medio de comunicación avance de manera importante digitalmente, cumpliendo las bases del denominado periodismo 2.0.

## BIBLIOGRAFIA

- **ÁLVAREZ ARANGO, Alberto.** "Matemáticas Financieras". McGraw Hill. Tercera Edición. Bogotá, Colombia. 2005.
- **FRIEND, Graham.** "Como diseñar un plan de negocios". Primera edición. Cuatro Media. Buenos Aires, 2008.
- **KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary.** "Fundamentos de Marketing". Pearson. Octava Edición. México. 2008.
- **KOTLER, Philip y LANE KELLER, Kevin.** "Dirección de Marketing". Pearson. México. 2006.
- **LAWRENCE J., Gitman.** "Principios de Administración Financiera". Pearson. México. 2003.
- **PALAO, Jorge y GOMEZ-GARCIA, Vincent.** "Aduéñese de su futuro. Diez claves para ser un empresario de éxito". Palao Editores. Lima, Perú. 2009
- **PAREDES SANTOS, Alfredo.** "Manual de Planificación Estratégica." S/E. Quito, 1997.
- **PARÍS, José Antonio.** "Marketing esencial. Un enfoque latinoamericano". Errepar. Primera edición. Buenos Aires, Argentina. 2009.
- **RAMÍREZ M., Mauricio.** "Business Lifestyle. Emprendimiento & negocios". UESS. 2009.

### Internet:

- [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec); acceso: 16 de octubre de 2010
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec); acceso: 27 de septiembre de 2010
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec); acceso: 12 de octubre de 2010
- [www.educacion-azuay.gov.ec](http://www.educacion-azuay.gov.ec); acceso: 3 de julio de 2010
- [www.google.es/maps](http://www.google.es/maps); acceso: 18 de octubre de 2010

**Anexo No. 1: Tabulación de la Encuesta**

	<b>INSTITUCION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6,1</b>	<b>6,2</b>	<b>6,3</b>	<b>6,4</b>	<b>6,5</b>	<b>6,6</b>	<b>6,7</b>	<b>6,8</b>	<b>6,9</b>	<b>6,10</b>	<b>6,11</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1	María Auxiliadora	2	15	2		1	1			4	5				9		11	1	2,50	7	1
2	María Auxiliadora	2	15	1	Generación XXI	1	1	2	3	4					9			1	1,50	12	1
3	María Auxiliadora	2	15	1	Tu	1				4	5	6			9		11	1	3,00	6	3
4	María Auxiliadora	2	15	3		2												2	1,00	4	2
5	María Auxiliadora	2	15	1	Generación XXI,Tu	1				4	5				9	10	11	1	3,00	10	2
6	María Auxiliadora	2	15	2		1	1		3	4	5	6		8	9		11	1	2,50	5	1
7	María Auxiliadora	2	15	1	Tu	1				4		6			9			1	3,00	12	1
8	María Auxiliadora	2	15	1	Seventeen	1	1		3	4					9		11	1	2,50	10	1
9	María Auxiliadora	2	15	2		1				4	5	6			9	10	11	1	3,00	5	1
10	María Auxiliadora	2	15	2		1			3	4					9		11	1	2,50	4	1
11	María Auxiliadora	2	15	1	Generación XXI, Tu	1				4								1	1,00	2	3
12	María Auxiliadora	2	15	1	Generación XXI, Tu	1	1		3	4					9		11	1	2,50	12	1
13	María Auxiliadora	2	15	2		1	1			4	5	6		8				1	3,00	12	1
14	María Auxiliadora	2	15	1	Generación XXI, La Onda	1	1		3	4				8	9		11	1	0,50	12	1
15	María Auxiliadora	2	15	2		1				4	5	6			9	10		1	1,50	10	1
16	María Auxiliadora	2	15	1	Generación XXI, La Onda, Vanidades	1	1			4					9		11	1	2,50	8	1
17	María Auxiliadora	2	15	1	Tu	1			3	4					9			1	3,00	12	1
18	María Auxiliadora	2	15	1	Generación XXI, La Onda, Tu	1	1			4		6	7		9		11	1	4,00	12	1
19	María Auxiliadora	2	15	1	Generación XXI	1	1			4	5		7		9		11	1	4,00	6	1
20	María Auxiliadora	2	16	1	Generación XXI, La Onda, Tu	1	1			4	5	6	7		9	10	11	1	2,50	12	1

21	María Auxiliadora	2	16	2		1				4			7		9		11	1	2,50	12	1	
22	María Auxiliadora	2	16	1	Tu	1				4	5		7		9			1	5,00	6	2	
23	María Auxiliadora	2	16	3	BG, Tu	1			3		5				9	10		1	2,00	6	1	
24	María Auxiliadora	2	16	1	Seventeen, Tu	1	1			3	4	5		7			10	1	1,50	12	1	
25	María Auxiliadora	2	16	2		1	1			3	4					9		1	2,00	9	1	
26	María Auxiliadora	2	16	1	Generación XXI, La Onda, Tu	1				4		6			9		11	1	3,50	12	1	
27	María Auxiliadora	2	17	1	Cosmopolitan, Seventeen, BG	1	1			4	5	6						1	2,00	5	2	
28	María Auxiliadora	2	16	2		1	1			3	4	5	6		8	9	10	11	1	2,50	10	1
29	María Auxiliadora	2	15	1	Generación XXI	1	1			3	4	5	6			9		1	2,00	5	3	
30	Bilingüe	1	16	1	Afición, Estadio	1	1			4	5	6		8	9			1	2,00	10	1	
31	Bilingüe	2	14	2		2												3			3	
32	Bilingüe	1	18	1	Vistazo	1				3		5	6	7	8			1	3,00	12	1	
33	Bilingüe	2	15	2		1				4		6	7		9			1	1,50	12	1	
34	Bilingüe	1	17	1	Estadio, Men's Health	1	1			4	5	6			9		11	1	3,00	6	2	
35	Bilingüe	1	16	2		1	1					6	7	8				1	2,00	12	1	
36	Bilingüe	2	16	2		2												3			3	
37	Bilingüe	2	16	2		1				4	5	6			9	10		1	1,50	12	2	
38	Bilingüe	1	16	2		1	1			3		5	6	7			11	1	2,00	10	2	
39	Bilingüe	2	15	2		1				4	5	6			9	10	11	1	2,00	12	1	
40	Bilingüe	1	17	1	Estadio, PC World	1	1			4		6	7		9			1	2,00	12	1	
41	Bilingüe	2	16	1	Cosmopolitan, Seventeen	1				4	5		7		9	10		1	3,00	6	2	
42	Bilingüe	1	14	2		2												3			3	
43	Bilingüe	2	16	2		1				3	4	5		7		9		11	1	2,50	12	2
44	Bilingüe	1	18	2		1	1							7			10	1	2,00	6	2	

45	Bilingüe	2	15	2		1				4	5		7		9		11	1	1,50	8	2
46	Bilingüe	1	17	1	Estadio	1	1					6	7		9			1	2,50	10	2
47	Bilingüe	2	17	2		2												3			3
48	Bilingüe	2	16	1	Generación XXI, La Onda	1			3	4	5				9	10	11	1	2,50	12	1
49	Bilingüe	1	16	2		1	1			4	5	6			9	10		1	2,00	12	1
50	Bilingüe	2	16	2		2												3			3
51	Bilingüe	1	18	1	Afición	1	1		3			6	7	8				1	3,00	12	1
52	Bilingüe	2	16	1	Tu	1				4	5	6				10	11	1	2,00	10	2
53	Bilingüe	1	15	2		1	1			4	5	6				10		1	3,00	10	2
54	Bilingüe	1	17	1	Estadio	1	1				5	6	7		9			1	2,50	12	1
55	Bilingüe	2	14	2		2												3			3
56	Bilingüe	2	16	1	Seventeen, Tu	1		2			5	6	7		9	10		1	2,00	10	2
57	Bilingüe	1	16	1	Men's Health	1	1				5	6	7		9			1	2,00	12	1
58	Bilingüe	2	16	2		1				4	5				9	10	11	1	1,50	12	1
59	Bilingüe	1	18	1	Seventeen, Cosas	1				4	5	6	7		9	10		1	1,50	6	2
60	Bilingüe	2	16	2		1		2	3			6	7	8		10	11	1	3,00	12	1
61	Bilingüe	1	16	1	Estadio	1	1			4	5	6	7				11	1	2,00	12	1
62	Bilingüe	1	16	2		1	1		3	4	5	6		8	10			1	1,50	12	1
63	Bilingüe	2	16	1	Tu	1				4	5			8	10			1	2,00	10	2
64	Bilingüe	2	16	2		1				4	5	6	7					1	3,00	6	2
65	Sagrados Corazones	2	16	2		1	1		3	4		6				10		1	2,00	12	1
66	Sagrados Corazones	2	14	2		1				4		6			9			1	1,00	10	2
67	Sagrados Corazones	2	14	2		2												3			3
68	Sagrados Corazones	2	14	1	La Onda	1				4	5	6			9	10		1	2,00	12	1

69	Sagrados Corazones	2	14	2		1				4	5				10		1	3,00	10	2	
70	Sagrados Corazones	2	14	1	Tu	1				4	5	6			9		1	2,00	6	2	
71	Sagrados Corazones	2	14	2		1			3	4		6		8	9		1	2,00	6	2	
72	Sagrados Corazones	2	15	2		1		2	3	4	5			8	9		1	3,00	10	2	
73	Sagrados Corazones	2	15	1	Cosas	1				4	5	6			9		1	3,00	10	2	
74	Sagrados Corazones	2	15	1	La Onda, Generación XXI	1	1			4		6	7			11	1	2,50	12	1	
75	Sagrados Corazones	2	17	2		1				4	5	6			9	11	1	1,50	10	2	
76	Sagrados Corazones	2	17	1	La Onda	1				4		6			9		1	2,00	12	1	
77	Sagrados Corazones	2	17	2		1	1				5	6	7	8		11	1	2,00	10	1	
78	Sagrados Corazones	2	17	2		1	1	2				6	7			11	1	3,00	6	2	
79	Sagrados Corazones	2	17	2		1		2			5		7	8	10		1	1,00	12	1	
80	Sagrados Corazones	2	17	1	Vistazo	2											3			3	
81	Sagrados Corazones	2	14	2		1	1			4	5	6			9	10	1	3,00	12	1	
82	Sagrados Corazones	2	15	2		1	1			4	5			8	10	11	1	1,50	12	1	
83	Sagrados Corazones	2	15	1	Seventeen	1			3	4			7	8	10	11	1	1,50	8	2	
84	Sagrados Corazones	2	16	1	Estadio	1	1						7		9	10	1	2,50	12	2	
85	Sagrados Corazones	2	18	1	Vistazo, Generación XXI	1	1		3	4	5	6	7		9		1	3,00	12	1	
86	Sagrados Corazones	2	17	1	Tu	1	1			4		6			9	10	11	1	2,00	8	2
87	Sagrados Corazones	2	14	2		1	1			4	5	6			10	11	1	1,50	12	1	
88	Sagrados Corazones	2	15	2		1				4	5	6			9	10		1	1,50	12	1
89	Sagrados Corazones	2	16	2		1	1		3		5	6	7		10	11	1	2,00	6	2	
90	Rosa de Jesús Cordero	2	18	1	Seventeen, Cosmopolitan, Tu	1	1			4	5				9	10		1	2,00	5	1
91	Rosa de Jesús	2	18	2		1	1		3	4	5	6			9	10	11	1	1,50	4	1

	Cordero																				
92	Rosa de Jesús Cordero	2	17	1	Gamlour, Fashion, Vogue	1				4		6			9	10		1	5,00	7	1
93	Rosa de Jesús Cordero	2	17	2		1	1	2	3	4	5	6			9	10		1	4,00	5	3
94	Rosa de Jesús Cordero	2	16	1	Generación XXI, La Onda, Tu	1	1		3	4					9			1	2,00	5	1
95	Rosa de Jesús Cordero	2	16	1	Generación XXI	1	1			4	5	6	7		9			1	2,50	10	1
96	Rosa de Jesús Cordero	2	17	1	Seventeen; Tu	1	1			4		6			9	10	11	1	2,00	10	1
97	Rosa de Jesús Cordero	2	17	2		1			3	4								1	2,00	12	1
98	Rosa de Jesús Cordero	2	17	1	Seventeen	1			3	4	5	6			9	10	11	1	2,00	4	1
99	Rosa de Jesús Cordero	2	17	2		1	1		3	4		6			9	10	11	1	2,50	12	1
100	Rosa de Jesús Cordero	2	17	1	Seventeen, Tu	1			3	4		6			9			1	3,00	7	3
101	Rosa de Jesús Cordero	2	17	1	BG Magazine	1	1		3	4	5	6					11	1	5,00	12	1
102	Rosa de Jesús Cordero	2	18	1	Tu	1	1			4		6			9	10		1	2,00	12	1
103	Rosa de Jesús Cordero	2	16	1	Cosas, Caras, Hogar	1				4		6			9	10		1	1,00	12	1
104	Rosa de Jesús Cordero	2	18	2		3												2	2,00	10	1
105	Rosa de Jesús Cordero	2	17	3		1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	3,00	10	1



106	Rosa de Jesús Cordero	2	17	1	Seventeen, Cosmopolitan	1				4				9			1	3,00	12	1
107	Rosa de Jesús Cordero	2	17	1	Seventeen, Cosmo, Vogue	3											3	3,00	6	3
108	Rosa de Jesús Cordero	2	17	3		1	1			4	5			9	10	11	1	3,00	9	1
109	Rosa de Jesús Cordero	2	18	2		1			3			6		9			1	2,00	10	1
110	Rosa de Jesús Cordero	2	18	2		1				4		6		9		11	1	2,00	8	3
111	Rosa de Jesús Cordero	2	18	1	Seventeen	1			3	4	5	6		9	10		1	3,00	8	1
112	Rosa de Jesús Cordero	2	17	1	BG Magazine, Nathional Geographic.	1	1		3	4	5	6	7	9	10		1	2,00	4	2
113	Rosa de Jesús Cordero	2	17	1	Seventeen	1	1			4	5	6		9		11	1	2,50	10	1
114	Rosa de Jesús Cordero	2	18	2		1				4		6		9			1	2,00	6	1
115	Rosa de Jesús Cordero	2	17	1	Seventeen, Tu	1				4		6		9	10		1	1,50	12	1
116	Rosa de Jesús Cordero	2	17	3		1				4				9			1	2,50	12	1
117	Rosa de Jesús Cordero	2	17	2		1	1		3	4		6		9	10		1	3,00	9	2
118	Rosa de Jesús Cordero	2	18	2		1	1		3	4				9	10		1	3,00	10	1
119	Rosa de Jesús Cordero	2	17	2		1	1		3	4			8		10		1	2,00	7	1
120	Rosa de Jesús	2	17	2		1	1			4	5	6		9			1	1,50	12	1

	Cordero																				
121	Rosa de Jesús Cordero	2	16	1	Seventeen, BG	1		2	3	4				9			1	3,00	7	3	
122	Rosa de Jesús Cordero	2	17	1	Tu, Generación XXI	1	1		3	4	5		8	9			1	3,00	9	1	
123	Rosa de Jesús Cordero	2	16	1	Tu, Vanidades	1			3	4	5	6	7	9	10		1	3,00	10	1	
124	Rosa de Jesús Cordero	2	17	2		1	1		3	4				9	10		1	5,00		2	
125	Asunción	1	13	2		1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	1,20	1	1
126	Asunción	2	14	3		1	1		3	4	5	6	7	9			1	3,50	9	1	
127	Asunción	2	13	1	Seventeen, Tu	1	1			4				9	10		1	2,00	7	3	
128	Asunción	2	14	1	Generación 21	1				4		6		9			1	2,00	10	1	
129	Asunción	1	14	2		1	1		3	4		6		9		11	1	1,50	12	1	
130	Asunción	2	15	1	Generación 21	1				4				9			1	1,50	9	1	
131	Asunción	2	14	3		1			3	4	5	6	7	9	10		1	2,00	10	1	
132	Asunción	2	14	1	La Onda, Generación XXI	1				4	5	6	7	9			1	2,50	10	1	
133	Asunción	2	14	1	Generación 21, Tú, La Onda	1	1			4		6	7	9			1	2,50	10	1	
134	Asunción	2	15	1	Tú	1	1			4							1	3,00	8	1	
135	Asunción	2	14	2		1	1		3	4		6		9			1	3,00	8	1	
136	Asunción	2	15	2		1	1			4		6		9			1	3,00	9	1	
137	Asunción	2	14	1	Generación 21, La Onda	1	1			4				9			1	3,50	5	1	
138	Asunción	2	16	2		1				4				9	11		1	2,50	12	1	
139	Asunción	2	16	2		1	1			4	5	6		9			1	1,50	12	1	
140	Asunción	2	16	2		1			3	4		6		9	11		1	1,00	4	1	

141	Asunción	2	17	2		1	1		3	4	5	6	7		9	10		1	1,00	6	1
142	Asunción	2	17	2		1	1		3	4		6	7		9		11	1	1,00	3	1
143	Asunción	2	16	2		1	1		3	4		6			9		11	1	1,00	5	1
144	Asunción	2	14	1	Generación 21, Tú, La Onda	1			3	4		6			9			1	2,50	5	1
145	Asunción	2	15	1	Tú, La Onda	1				4		6			9			1	3,50	6	1
146	Asunción	1	14	2		1	1			4		6	7		9			1	1,50	12	1
147	Asunción	1	16	1	Generación 21, La Onda	1			3	4		6				10		1	2,50	5	3
148	Asunción	2	16	2		1	1		3	4		6			9	10		1	2,50	10	3
149	Asunción	2	15	2		1										10	11	1	3,00	10	1
150	Asunción	2	15	2		1				4	5	6			9		11	1	4,00	5	1
151	Asunción	2	14	2		1	1	2	3	4	5	6	7		9	10	11	1	5,00	12	1
152	Asunción	2	15	1	Generación 21	1	1			4		6			9	10		1	5,00	10	2
153	Asunción	2	14	1	Seventeen	1	1			4	5		7		9	10	11	1	3,00	12	3
154	Asunción	1	14	1	Generación 21	1	1		3		5	6	7	8	9		11	1	1,50	8	1
155	Asunción	1	14	1	Generación 21	1	1		3	4	5	6			9	10	11	1	2,00	8	1
156	Asunción	1	14	2		1	1		3	4		6			9	10	11	1	3,50	12	1
157	Asunción	2	14	2		1				4		6	7		9	10		1	3,00	9	1
158	Asunción	2	14	2		1				4	5					10		1	1,50	12	1
159	Asunción	1	14	2		1	1			4		6			9		11	1	3,50	7	1
160	Asunción	1	14	1	Diners	1	1		3	4			7		9		11	1	1,60	12	1
161	Asunción	1	14	1	Diners	1	1			4		6			9			1	2,00	12	1
162	Asunción	1	14	2		1	1			4		6			9		11	1	1,50	10	1
163	Asunción	2	14	1	Generación 21, La Onda	1			3	4	5	6			9	10	11	1	1,50	12	1

164	Asunción	1	15	2		1	1			4		6		9	10	11	1	2,00	12	1
165	Asunción	2	18	2		1			3			6		9		11	1	3,00	10	2
166	Asunción	2	17	1		3											1			3
167	Asunción	2	17	1	Tú y Novelas	1		2	3	4		6		9			1	1,50	10	1
168	Asunción	2	18	2		1			3	4		6	7	9			1	2,00	4	1
169	Asunción	1	18	2		1	1		3	4				9		11	1	2,00	12	3
170	Asunción	2	17	1	The Rolling Stones	1			3	4				9	10	11	1	5,00	12	1
171	Asunción	1	18	2		1	1		3	4	5	6	7	9	10	11	1	1,50	12	1
172	Asunción	2	17	1	Vistazo, Hogar, Cosmopolitan.	1	1		3	4				9	10	11	1	3,50	10	1
173	Asunción	2	17	2		1	1		3	4	5		8	9	10	11	1	3,00	10	1
174	Asunción	1	17	2		1	1		3		5	6	7	9	10	11	1	5,00	12	1
175	Asunción	2	18	3		1				4		6		9			3	1,00	4	3
176	Asunción	2	17	2		1					5	6	7		10	11	2			3
177	Asunción	2	17	1	People	1	1			4		6		9		11	1	5,00	3	1
178	Asunción	2	17	1	Seventeen	1	1		3	4		6	7	9	10		1	3,00	6	1
179	Asunción	1	17	2		1	1					6		9		11	1	5,00	12	1
180	Asunción	1	17	1	Vistazo, Soho	1	1		3	4		6		9		11	1	5,00	12	1
181	Asunción	1	17	2		1	1				5	6	7	9	10		1	0,75	9	1
182	Asunción	1	18	2		1	1					6		9			1	5,00	3	1
183	Sudamericano	1	13	2		1			3		5			9		11	1	3,00	8	3
184	Sudamericano	1	16	2		1			3	4		6		8	9		1	4,00	10	1
185	Sudamericano	1	17	2		1	1			4			7	9			1	3,50	7	3
186	Sudamericano	1	13	2		1	1							9			1	3,00	6	2

187	Sudamericano	1	16	2		1	1			4		6					1	2,00	10	1
188	Sudamericano	1	17	2		1			3	4					9		1	2,50	5	2
189	Sudamericano	1	16	2		1	1							8			1	2,00	10	1
190	Sudamericano	1	16	1		1	1					6			9	11	1	2,10	7	3
191	Sudamericano	1	17	3		1									9	11	1	3,00	10	1
192	Sudamericano	1	14	2		1	1			4				8			1	2,50	5	2
193	Sudamericano	1	17	2		1	1		3							10	1	4,00	5	1
194	Sudamericano	1	16	2		1				4			7		9		1	2,60	8	1
195	Sudamericano	1	16	2		1	1			4		6			9		1	3,00	7	2
196	Sudamericano	1	14	2		1	1								9		1	2,50	6	2
197	Sudamericano	1	14	2		1	1		3			6			9	11	1	3,10	11	1
198	Sudamericano	1	14	1	Soho	1	1		3						9	11	1	2,00	4	3
199	Sudamericano	1	14	2		1	1					6			9		1	2,00	7	1
200	Sudamericano	1	17	2		1	1		3					8	9		1	2,50	9	3
201	Sudamericano	1	18	1	Estadio	1	1							8	9	11	1	3,50	5	1
202	Sudamericano	1	14			1	1								9	11	1	3,00	6	2
203	Sudamericano	2	16	1	Tu	1				4					9		1	3,50	9	1
204	Sudamericano	2	16	1	Onda	1				4	5	6			9	10	1	2,50	10	2
205	Sudamericano	2	17	2		1		2	3	4	5					10	1	3,00	12	1
206	Sudamericano	2	17	2		1	1			4		6	7				11	2,00	8	2
207	Sudamericano	2	17	1	Tu, Soho	1		2		4	5		7	8		10	1	3,00	12	1
208	Sudamericano	2	16	1	Tu	1	1		3	4		6			9	10	11	3,00	12	1
209	Sudamericano	2	16	1	Cosmopolitan	1	1			4	5	6			9	10	11	4,00	6	1
210	Sudamericano	2	16	1	Caras	1				4		6			9		1	2,00	10	2

211	Sudamericano	2	16	2		1	1			4	5		7		9	10	11	1	2,50	12	2
212	Sudamericano	2	18	2		1			3		5	6		8	9		11	1	3,00	12	1
213	Sudamericano	2	17	2		1	1		3	4					9	10	11	1	1,50	12	1
214	Sudamericano	2	17	2		1	1			4		6				10		1	2,00	4	2
215	Sudamericano	2	17	2	Vanidades, Hogar	1			3	4	5				9	10		1	2,50	12	1
216	Sudamericano	2	16	1	Selecciones	1			3		5	6	7	8		10	11	1	2,00	8	2
217	Sudamericano	2	15	2		1	1			4		6			9			1	1,50	10	2
218	Sudamericano	2	15	2		1	1		3	4		6					11	1	3,50	12	1
219	Sudamericano	2	16	2		1	1	2			5			8		10		1	3,00	12	1
220	Sudamericano	2	17	1	Hogar, Vistazo	1			3	4	5	6	7	8	9	10		1	4,00	12	1
221	Sudamericano	2	16	2		1					5	6	7	8		10	11	1	2,00	10	1
222	Sudamericano	2	15	1	Caras	1					5	6			9	10		1	3,00	12	1
223	Sudamericano	2	16	2		1			3	4	5	6				10	11	1	3,50	12	1
224	Sudamericano	2	17	2		1	1		3		5				9	10	11	1	2,00	12	1
225	Corazón de María	2	18	2		3												3	3,00	12	2
226	Corazón de María	2	17	2		1			3	4					9	10		1	2,50	9	3
227	Corazón de María	2	16	1	Seventeen, Tu	1				4	5	6	7		9			1	1,50	11	1
228	Corazón de María	2	17	2		1				4					9	10		1	2,50	8	1
229	Corazón de María	2	17	1	Generación 21, Caras, Tu	1	1			4	5	6	7		9	10		1	4,00	12	1
230	Corazón de María	2	17	1	Caras, Tu	1			3	4	5				9			1	3,00	12	1
231	Corazón de María	2	18	1	Seventeen, Cosmopolitan	3												3	3,50	7	1
232	Corazón de María	2	17	1	Cosas, Seventeen	1			3	4					9			1	3,00	6	1
233	Corazón de María	2	17	1	Tu, Cosmos, Seventeen, bg	1	1			4	5	6			9			1	2,00	7	1
234	Corazón de María	2	17	1	Tu, Seventeen	1	1		3	4	5	6			9			1	3,00	6	1

235	Corazón de María	2	16	1	Tu, Onda	1				4				9		11	1	1,50	6	1
236	Corazón de María	2	15	1	Generación 21	1	1		3	4	5	6	7			11	1	2,00	12	1
237	Corazón de María	2	15	1	Estadio	1	1		3	4	5			9	10		1	1,50	4	2
238	Corazón de María	2	15	1	Generación 21, Onda, Teens	1	1			4				9			1	2,50	9	2
239	Corazón de María	2	16	1	La Onda, Generación 21	1				4	5			9		11	1	2,00	6	1
240	Corazón de María	2	15	1	La Onda, Tu	1			3	4			7	9			1	1,50	12	1
241	Corazón de María	2	15	2		1	1		3	4	5	6		9	10	11	1	1,50	10	1
242	Corazón de María	2	16	2		1	1			4	5	6		9		11	1	3,00	6	1
243	Corazón de María	2	15	1	Generación 21, La Onda	1				4				9	10		1	3,00	8	1
244	Corazón de María	2	16	2		1				4				9		11	1	3,00	8	2
245	Corazón de María	2	15	1	Generación 21, La Onda	1	1							9		11	1	2,00	12	1
246	Corazón de María	2	16	1	Generación 21, La Onda, Seventeen.	1				4				9			1	1,50	5	1
247	Corazón de María	2	17	1	Cosmopolitan	1			3	4	5			9			1	2,50	10	1
248	Corazón de María	2	17	2		1			3	4				9			1	1,50	6	1
249	Corazón de María	2	18	2		1	1			4	5		7	9	10	11	1	2,00	12	1
250	Corazón de María	2	18	1	Cosmopolitan	1			3	4				9		11	1	3,00	12	1
251	Corazón de María	2	18	1	Soho	1										11	1	3,00	10	2
252	Corazón de María	2	17	1	Seventeen, Tu, Vanidades, BG	1			3	4		6		9	10	11	1	3,00	8	3
253	Corazón de María	2	16	3		1				4	5			9		11	1	2,00	6	3
254	Corazón de María	2	19	1	Cosmopolitan, Generación 21	1	1		3	4		6			10	11	1	2,50	12	1
255	Corazón de María	2	16	1	Tu	1	1		3	4		6		9			1	2,00	6	3
256	Corazón de María	2	16	2		3											3	3,00	5	2
257	Corazón de María	2	18	2		1	1	2	3	4							1	2,50	12	1
258	Corazón de María	2	17	2		3											3	2,50	12	2

259	Corazón de María	2	17	1	Tu, Seventeen, BG	1	1		3	4				9			1	3,50	10	1	
260	Corazón de María	2	16	1	Tu, National Geographic	1			3		5	6		9	10	11	1	4,00	8	1	
261	Borja	1	15	2		2											2			2	
262	Borja	1	15	2		1	1			4		6		9	10	11	1	2,00	12	1	
263	Borja	1	19	2		2											2			2	
264	Borja	1	17	2		1	1		3	4	5	6	7	9	10		1	2,50	8	1	
265	Borja	1	16	2		1	1			4		6		9			1	1,75	9	1	
266	Borja	1	15	2		1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	1,80	12	1
267	Borja	1	16	2		1	1		3	4	5	6		9		11	1	1,00	5	1	
268	Borja	1	16	1	Vistazo	1			3	4	5	6		9	10		1	1,80	12	1	
269	Borja	1	13	2		2											2			2	
270	Borja	1	16	2		1	1		3		5		7	9		11	1	2,00	6	2	
271	Borja	1	14	2		1	1										1	0,50	4	1	
272	Borja	1	18	1	Vistazo	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	4,00	12	1
273	Borja	1	13	2		2											2			2	
274	Borja	1	16	2		1	1		3	4	5		7	8	9	10		1	2,25	10	1
275	Borja	1	14	2		2											2			2	
276	Borja	1	16	2		1	1			4		6		9		11	1	1,75	12	1	
277	Borja	1	15	2		1	1			4		6		9			1	1,00	6	2	
278	Borja	1	18	1	Amateur	1								9		11	1	1,00	12	1	
279	Borja	1	14	2		1	1	2	3		5	6	7	9	10	11	1	4,00	8	2	
280	Borja	1	17	1	Soho	1				4	5	6		9	10	11	1	2,00	10	1	
281	Borja	1	18	2		1	1			4		6		9			1	2,00	12	1	
282	Borja	1	17	2		1	1		3	4	5	6	7	9	10		1	2,50	10	2	



283	Borja	1	14	2		2											2			2	
284	Borja	1	14	1	La Onda, Men's Health	1	1		3	4	5	6			9		11	1	1,50	6	2
285	Borja	1	16	1	Estadio, BG	1	1			4	5	6	7		9	10		1	1,50	12	1
286	Borja	1	16	2		1	1					6			9		11	1	3,00	12	1
287	Borja	1	15	2		1	1			4	5	6			9		11	1	1,50	12	1
288	Borja	1	18	2		1	1			4	5	6			9			1	3,00	10	2
289	Borja	1	16	2		1		2										1	1,00	12	1
290	Borja	1	17	1	Vistazo	1	1		3		5	6	7	8	9	10	11	1	2,00	12	1
291	Borja	1	17	1	Estadio, BG	1	1			4	5	6			9	10	11	1	4,00	10	1
292	Borja	1	16	2		2												2			2
293	Borja	1	18	1	Estadio	1	1		3		5		7			10		1	2,50	12	2
294	Borja	1	17	2		1				4								1	2,00	5	2
295	Borja	1	17	1	BG Magazine, Diners	1			3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	3,00	12	1
296	Borja	1	14	2		1				4		6			9		11	1	1,50	12	1
297	Borja	1	17	1	Estadio	1	1		3		5	6			9	10	11	1	2,50	12	1
298	Borja	1	17	1	Ecuagol	1	1											1	2,00	12	1
299	Borja	1	15	2		1	1			4	5	6	7		9	10	11	1	1,50	6	2
300	Borja	1	18	2		2												3			3
301	Borja	1	16	1	Estadio	1	1			4	5	6			9			1	2,00	5	2
302	Borja	1	18	1	Afición, Fitness	1	1		3		5	6	7	8	9	10		1	3,00	12	1
303	Borja	1	15	2		1				4		6		8				1	1,00	12	2
304	Borja	1	16	1	La Onda	1				4	5	6			9	10		1	1,80	3	1
305	Borja	1	18	2		2												2			2
306	Borja	1	12	2		2												2			2

307	Borja	1	17	1	National Geo.	1			3	4	5	6	7	8		10		1	2,00	12	1
308	Borja	1	17	2		1			3		5	6			9			1	3,00	12	1
309	Borja	1	18	1	Men's Health, Fitness	1	1		3		5					10		1	1,51	12	2
310	Borja	1	14	2		1	1			4		6			9			1	2,00	6	2
311	Hermano Miguel	1	15	2		1	1		3		5		7	8	9			1	1,00	8	2
312	Hermano Miguel	1	15	2		1	1			4		6				10		1	2,00	10	1
313	Hermano Miguel	1	15	1	Estadio	1				4	5				9			1	2,50	12	1
314	Hermano Miguel	2	15	2		1				4	5	6			9			1	3,00	12	2
315	Hermano Miguel	1	15	2		1			3		5		7			11		1	2,75	10	1
316	Hermano Miguel	2	15	2		1			3	4		6			9			1	2,00	8	1
317	Hermano Miguel	1	15	2		1	1				5		7			11		1	2,00	5	1
318	Hermano Miguel	1	15	2		1			3		5					10		1	1,00	3	1
319	Hermano Miguel	1	15	1	Nintendo	1	1			4		6		8	9			1	1,50	10	2
320	Hermano Miguel	2	15	2		1					5		7		9	11		1	2,00	12	1
321	Hermano Miguel	1	15	2		2												2			2
322	Hermano Miguel	1	15	1	Vistazo	1	1	2	3	4					9			1	1,80	10	1
323	Hermano Miguel	2	15	2		1	1				5	6				11		1	2,75	9	1
324	Hermano Miguel	1	15	2		1	1		3			6	7					1	2,00	10	2
325	Hermano Miguel	2	15	1	Seventeen, La Onda	1				4	5				9	11		1	2,50	12	2
326	Hermano Miguel	1	15	2		1			3			6				10		1	3,00	12	1
327	Hermano Miguel	1	15	2		1	1		3	4	5		7	8				1	4,00	6	1
328	Hermano Miguel	1	15	1	Estadio	1			3		5				9	11		1	1,00	8	2
329	Hermano Miguel	2	15	2		2												2			2
330	Hermano Miguel	1	15	2		1		2			5	6			9			1	1,50	12	2

331	Hermano Miguel	1	15	1	Estadio	1	1		3			7		9		11	1	1,00	12	1	
332	Hermano Miguel	1	15	2		1				4		6					1	1,50	8	2	
333	Hermano Miguel	1	15	2		1					5		7		10		1	1,00	10	1	
334	Hermano Miguel	1	15	2		1	1		3		5	6			9		1	2,00	11	1	
335	Hermano Miguel	1	15	1		1				4	5	6		8			1	2,50	12	2	
336	Hermano Miguel	2	15	2	Tu, Seventeen	1	1				5		7		9		11	1	2,00	10	1
337	Hermano Miguel	1	15	2		1	1		3	4		6					1	2,25	12	1	
338	Hermano Miguel	1	15	2		1	1	2		4	5				9		1	2,00	10	1	
339	Hermano Miguel	1	16	1	Game World	1			3			6	7				1	3,00	11	2	
340	Hermano Miguel	1	16	2		1				4	5				9		1	2,50	7	1	
341	Hermano Miguel	2	16	1	Tu	1			3		5	6		8	9		1	3,00	8	2	
342	Hermano Miguel	1	16	2		1				4	5		7				1	3,50	12	2	
343	Hermano Miguel	1	16	2		1	1			4		6			9		1	2,00	9	1	
344	Hermano Miguel	2	16	1	La Onda, Generación XXI	1			3		5				9		11	1	4,00	12	2
345	Hermano Miguel	1	16	1	Vistazo	1	1			4		6					1	2,30	5	1	
346	Hermano Miguel	2	16	2		1			3	4		6			10		1	2,25	12	2	
347	Hermano Miguel	1	16	2		1	1	2			5				9		11	1	2,00	12	1
348	Hermano Miguel	1	16	2		2											2			2	
349	Hermano Miguel	1	16	2		1	1		3	4				8	10		1	3,00	8	2	
350	Hermano Miguel	1	16	2		1			3			6			9		1	2,00	10	1	
351	Hermano Miguel	1	16	2		1			3			6	7		9		1	1,50	12	1	
352	Hermano Miguel	2	16	1	Generación XXI, Tu	1				4	5				9		1	1,75	10	1	
353	Hermano Miguel	1	16	2		1	1			4	5						1	1,80	12	1	
354	Hermano Miguel	1	16	2		1						6		8	10		1	2,00	10	2	

355	Hermano Miguel	2	16	2		1	1		3	4					11	1	1,50	8	1	
356	Hermano Miguel	1	16	1	Estadio, PC World	1		2		4		6		9	10		1	2,00	12	1
357	Hermano Miguel	2	16	2		1	1			5	6						1	3,00	12	1
358	Hermano Miguel	1	16	2		1	1			5		7	8				1	2,50	10	2
359	Hermano Miguel	2	16	2		1	1		3	4		6			10	11	1	3,00	6	1
360	Hermano Miguel	1	16	1	Men's Health, Estadio	1				4		6		9			1	1,00	8	1
361	Hermano Miguel	1	16	2		2											2			2
362	Hermano Miguel	1	16	2		1	1			5	6			9			1	3,00	12	1
363	Hermano Miguel	2	16	1	Generación XXI, La Onda	1	1		3	4		6		8	9		1	1,00	7	1
364	Hermano Miguel	1	16	2		1		2		4	5			9		11	1	2,00	10	2
365	Hermano Miguel	1	16	2		1			3	4		6	7		10		1	1,50	11	1
366	Hermano Miguel	2	16	1	La Onda	1	1		3		5	6		9			1	2,00	12	1

**Respuestas a la pregunta 11 (Sugerencias):** Colorida. Regalos. Pósters. Buenos auspiciantes, comentarios del lector. Contenido bueno. Cantantes, deportistas especiales. Farándula Internacional. Realidad de la ciudad. Soluciones practicas para los jóvenes. Cuenca no necesita una revista de estas características. Bandas de Música en Cuenca. Farándula, moda, tests de amor, tecnología. Divertida y no costosa. Prefiere leer en Internet. Contenido y hojas de calidad. Fashion. Mucho color y muchos gráficos. Con sellos y calendario. La revista tiene que se original y creativa pensando en jóvenes para jóvenes. Excelente idea. Muchos reportajes y menos propagandas. Sacar fotografías con los estudiantes de distintos colegios. Calcomanías, cancioneros de artistas de todo el mundo. Mostrar la realidad de la sexualidad y formas de ver la vida. Fotos de fiestas y discos con gente conocida y tips de maquillaje y ropa. Premios y promociones. Revista en Internet, más rápido y sin costo. Temas sobre todas la religiones. Apoyo a pintura, artistas, etc. Reportajes de Cuenca.

**Anexo No. 2: Rol de Pagos.**

**- Primer Año:**

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Total Anual</b>	<b>XIII Sueldo</b>	<b>XIV Sueldo</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Aporte Patronal al IESS</b>	<b>Total</b>
Secretaria	300	3600	300	240	150,00	336,6	4626,60
Editor	400	4800	400	240	200,00	448,8	6088,80
Diseñador	320	3840	320	240	160,00	359,04	4919,04
Redactor 1	240	2880	240	240	120,00	269,28	3749,28
Redactor 2	240	2880	240	240	120,00	269,28	3749,28
Vendedor 1	240	2880	240	240	120,00	269,28	3749,28
Vendedor 2	240	2880	240	240	120,00	269,28	3749,28
<b>Total</b>							<b>30631,56</b>

**- Desde el Segundo Año:**

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Total Anual</b>	<b>XIII Sueldo</b>	<b>XIV Sueldo</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Aporte Patronal al IESS</b>	<b>Fondos de Reserva</b>	<b>Total</b>
Secretaria	300	3600	300	240	150,00	336,6	300	4926,60
Editor	400	4800	400	240	200,00	448,8	400	6488,80
Diseñador	320	3840	320	240	160,00	359,04	320	5239,04
Redactor 1	240	2880	240	240	120,00	269,28	240	3989,28
Redactor 2	240	2880	240	240	120,00	269,28	240	3989,28
Vendedor 1	240	2880	240	240	120,00	269,28	240	3989,28
Vendedor 2	240	2880	240	240	120,00	269,28	240	3989,28
<b>Total</b>								<b>32611,56</b>

### Anexo No. 3: Mayoristas y Minoristas

DISTRIBUIDOR	C/ LOCAL	NO. LOCALES	NO. REVISTAS
<b>Mayoristas</b>			
Palacio de la Suerte	250	1	250
Distribuidora Vélez Crespo	100	1	100
Supermaxi	30	4	120
Gran Akí	30	1	30
Fybeca	10	7	70
Supermercados Coral	25	2	50
Papelería Monsalve	10	3	30
<b>Total Mayoristas</b>			<b>650</b>
<b>Minoristas</b>			
Gasolineras	10	3	30
Comisariato Popular	15	1	15
Supermercado Patricia	15	1	15
Portales del Parque Calderón	15	1	15
Puesto de Revistas Sucre (Ex Filanbanco)	15	1	15
Sodilibro	15	1	15
Puesto de Revistas U. de Cuenca	15	1	15
Minimercado Mónica	10	1	10
Minimarket Sessame Street	10	1	10
Puesto de Revistas B. Malo y J. Jaramillo	10	1	10
Total Minoristas			150
<b>TOTAL</b>			<b>800</b>

#### Anexo No. 4: Comisiones.

##### Año 1

Distribuidores	No. Revistas	%	Precio	Comisión	Costo Comisión
Mayoristas	650	20%	2	0,4	3120
Minoristas	150	10%	2	0,2	360
<b>Total</b>					<b>3480</b>

##### Año 2

Distribuidores	No. Revistas	%		Comisión	Costo Comisión
Mayoristas	975	20%	2	0,4	4680
Minoristas	225	10%	2	0,25	675
<b>Total</b>					<b>5355</b>

##### Año 3

Distribuidores	No. Revistas	%		Comisión	Costo Comisión
Mayoristas	1219	20%	2,5	0,5	7312,5
Minoristas	281	10%	2,5	0,25	843,75
<b>Total</b>					<b>8156,25</b>

##### Año 4

Distribuidores	No. Revistas	%		Comisión	Costo Comisión
Mayoristas	1463	20%	2,5	0,5	8775
Minoristas	338	10%	2,5	0,25	1012,5
<b>Total</b>					<b>9787,5</b>

##### Año 5

Distribuidores	No. Revistas	%		Comisión	Costo Comisión
Mayoristas	1625	20%	3	0,6	11700
Minoristas	375	10%	3	0,3	1350
<b>Total</b>					<b>13050</b>