

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MARKETING PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL
MERCADO DE REVISTAS DE QUITO Y GUAYAQUIL

Ing. Antonio Herrera T.
Ing. Xavier Oviedo T.
2008

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MARKETING PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL
MERCADO DE REVISTAS DE QUITO Y GUAYAQUIL**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Master en Administración de Empresas especialización Marketing.

Tutor: Giovanni Bastidas. MBA

Ing. Antonio Herrera T.

Ing. Xavier Oviedo T.

2008

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa, que es mi confidente y consejera, a mi padre, que con su amor y carácter supo formarme y prepararme para la vida, a mi madre, que con su cariño y paciencia me enseñó que no existen barreras para los sueños, a mi familia y a mis amigos, especialmente a Xavier gestor de este proyecto.

ANTONIO HERRERA TAMARIZ.

A mi esposa, Catalina, a mis abuelitos, Humberto (†), Francisco (†), Georgina, Clemencia (†) y Enriqueta (†), a mis padres, Humberto y Lucia, a mis hermanos, Humberto, Lucia y Carolina, a mi familia y amigos, quienes han sido mi apoyo en cada momento.

ANTONIO HERRERA TAMARIZ

Copia digital de este trabajo

DECLARACIÓN

Mediante la presente declaro que personalmente conozco a los ingenieros Antonio Herrera Tamariz y Xavier Oviedo Torres, quienes son los autores exclusivos del presente documento; y que el mismo es original y auténtico.

Giovanni Bastidas. MBA
Tutor

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa X se encuentra en un estancamiento de su nivel de ventas debido a múltiples decisiones gerenciales que no capitalizaron el éxito y el posicionamiento inicial de la empresa.

Su situación financiera esta marcada por índices que muestran un desempeño pobre y una marcada iliquidez que limita su crecimiento.

La dirección de la empresa no está abierta a cambios radicales, ni inversiones en investigación de mercados ni promoción de productos.

Planteamos un reenfoque en la estrategia comercial de la empresa, sin una reestructuración radical de la empresa que genere crecimiento en ventas y liquidez a corto plazo que permitan un crecimiento a mediano y largo plazo. Con resultados en la parte comercial podrá ser plantada a futuro la reestructuración de otras áreas de la empresa.

La base de la estrategia es cambiar la percepción de los productos: Dejar de vender revistas y empezar a vender accesorios de decoración, moda o manualidades. Mismo que se logrará sobre tres ejes de acción: Una persona en el área comercial cuyo trabajo consiste exclusivamente en abrir nuevos puntos de venta con el nuevo enfoque y el monitoreo de los mismos para eliminar clientes que no generen ventas suficientes; Abrir el mercado de Guayaquil, no con distribución masiva sino crecimiento en nichos manteniendo el enfoque, al no ser distribución masiva los clientes serán atendidos desde Quito; y Cambio de imagen en exhibidores, inversiones puntuales en campañas BTL y publicidad por radio enfocada a nichos específicos.

Esta estrategia permitirá en un periodo de cinco años realizar un incremento en las ventas de 10.139 Unidades monetarias en el 2007 a 59.802 UM en el 2013, captando de esta forma el 10% del mercado nacional de venta de revistas.

4.1. Libros.....	48
4.2. Publicaciones.....	48
4.3. Internet	48
5. ANEXOS	50
<i>Anexo 1.</i> Balance general y de resultados empresa X del 2004 al 2006.....	51
<i>Anexo 2.</i> Índices financieros empresa X del 2004 al 2006.....	52
<i>Anexo 3.</i> Fuentes y usos empresa X de 2005 y 2006.....	53
<i>Anexo 4.</i> Cash Flow empresa X 2005-2006.....	54
<i>Anexo 5.</i> Balances de Disandes del 2000 al 2005.....	55
<i>Anexo 6.</i> Venta en unidades de revistas de decoración	56
<i>Anexo 7.</i> Venta en unidades de revistas de moda	56
<i>Anexo 8.</i> Venta en unidades de revistas de noticias.....	57
<i>Anexo 9.</i> Venta en unidades de revistas de Adolescentes.....	57
<i>Anexo 10.</i> Venta en unidades de revistas de Peinados.....	58
<i>Anexo 11.</i> Matriz de Boston.....	58
<i>Anexo 12.</i> Ciclo de vida de los productos	59
<i>Anexo 13.</i> Evaluación cualitativa.....	59
<i>Anexo 14.</i> Encuesta análisis cuantitativo	61
<i>Anexo 15.</i> Actividad económica GYE (fuente reservada)	66
<i>Anexo 16.</i> Actividades a las que dedica su tiempo libre GYE (fuente reservada) 66	
<i>Anexo 17.</i> Centros comerciales visitados GYE (Fuente reservada).....	67
<i>Anexo 18.</i> Playas visitadas GYE (Fuente reservada).....	67
<i>Anexo 19.</i> Lee revistas GYE (Fuente reservada)	67
<i>Anexo 20.</i> Que sección del periódico le interesa mas GYE (Fuente reservada) 68	
<i>Anexo 21.</i> La causa de mayor alegría GYE (Fuente reservada)	68
<i>Anexo 22.</i> Referentes culturales GYE (Fuente reservada).....	68
<i>Anexo 23.</i> Estilos de vida por nivel socioeconómico GYE (Fuente reservada) 69	
<i>Anexo 24.</i> Objetivos, estrategias	75
<i>Anexo 25.</i> Estrategia Quito	80
<i>Anexo 26.</i> Estrategia Guayaquil.....	81
<i>Anexo 27.</i> Crecimiento del PIB real. (Fuente y elaboración: Ministerio de Finanzas del Ecuador)	81
<i>Anexo 28.</i> Segmentación.....	82
<i>Anexo 29.</i> Población de Guayaquil. Fuente INEC censo 2001	88
<i>Anexo 30.</i> Nivel socioeconómico Quito. Fuente consultor Apoyo.....	88
<i>Anexo 31.</i> Nivel socioeconómico Guayaquil. Fuente reservada.....	89
<i>Anexo 32.</i> Población Quito entre 20 y 59 años censo 2001. Fuente INEC.....	89
<i>Anexo 33.</i> Profesionales Quito. Fuente INEC censo 2001	89
<i>Anexo 34.</i> Profesionales Guayaquil. Fuente INEC censo 2001	94
<i>Anexo 35.</i> Número de personas de mercados potenciales Quito	100
<i>Anexo 36.</i> Número de personas de mercados potenciales Guayaquil.....	101
<i>Anexo 37.</i> Estado civil Quito y Guayaquil. Fuente INEC.....	102
<i>Anexo 38.</i> Resultados de las encuestas	102

TABLAS

TABLA 1.	OBJETIVOS POR ÁREA DE NEGOCIO.....	6
TABLA 2.	ÁREAS DE LA EMPRESA X.....	8
TABLA 3.	FODA.....	17
TABLA 4.	CARACTERÍSTICAS DE LOS CONSUMIDORES FINALES POR CADA LÍNEA.....	29
TABLA 5.	CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES MAYORISTAS Y LOS CLIENTES DESTACADOS POR CADA LÍNEA.....	30
TABLA 6.	VALORACIÓN DEL MERCADO.....	35
TABLA 7.	.PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN UNIDADES.....	36
TABLA 8.	MATRIZ DE KANO LOCALES PROPIOS.....	36
TABLA 9.	MATRIZ DE KANO RETAILERS.....	36
TABLA 10.	TIPO DE PRODUCTO POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	37
TABLA 11.	OBJETIVO DE VENTAS.....	40
TABLA 12.	SEGMENTACIÓN QUITO.....	40
TABLA 13.	SEGMENTACIÓN GUAYAQUIL.....	42
TABLA 14.	POSICIONAMIENTO.....	44
TABLA 15.	FLUJOS MARGINALES.....	46

GRÁFICOS

GRÁFICO 1.	ORGANIGRAMA.....	9
GRÁFICO 2.	ANÁLISIS DUPONT 2004.....	11
GRÁFICO 3.	ANÁLISIS DUPONT 2005.....	12
GRÁFICO 4.	ANÁLISIS DUPONT 2006.....	13

GRÁFICO 5.	CADENA DE DISTRIBUCIÓN PROVEEDORES	32
GRÁFICO 6.	CADENA DE DISTRIBUCIÓN PROVEEDORES	32
GRÁFICO 7.	CADENA DE DISTRIBUCIÓN COMPRADORES	32
GRÁFICO 8.	PARTICIPACIÓN DE MERCADO AL 2007	35

1. Introducción

La empresa X comenzó sus actividades en 1963, con un marcado éxito en la importación y distribución de revistas a nivel nacional. Su fuerte eran las revistas de moda dirigidas a un mercado conformado principalmente por amas de casa que conocían de costura. X no sacó provecho de ese éxito y mantuvo su estructura y esquemas de funcionamiento hasta la actualidad.

Su local principal estaba ubicado en el centro de negocios de la época, (el centro histórico de Quito), pero al pasar del tiempo este cambió a la zona norte, a la par de un cambio en los patrones de consumo y comportamiento de su mercado potencial (mujeres). X mantuvo su local principal en el mismo lugar hasta el año 2001. Su cambio de ubicación no fue debidamente promocionado, dando la impresión de quiebra, imagen que fue aprovechada por su competencia. La nueva ubicación está en la zona norte pero no cuenta con todas las comodidades para sus clientes. La dirección de la empresa no evolucionó con las nuevas exigencias del mercado.

El consumidor Quiteño dejó de buscar artículos de almacén en almacén y empezó a utilizar los centros comerciales que brindan gran cantidad de locales, parqueo, vigilancia y están ubicados cerca de sus hogares.

En este momento la empresa ha perdido en el mercado el peso y la presencia de sus inicios. Su cliente potencial sigue siendo las mujeres pero no se conocen las características de este. El cambio del mercado y la falta de coherencia de la estructura con el mismo generó una caída pronunciada y continua de ventas hasta llegar a poner en peligro la subsistencia de la empresa.

Se escogió este tema por ser la situación real de una empresa de tipo familiar de único dueño. En Ecuador la mayor parte de empresas tienen estas características y es justamente en este entorno que los profesionales deben desenvolverse y aportar con soluciones a sus problemas. Estas no pueden ser radicales porque no hay la disposición de parte de su propietario para aceptarlas, mas bien deben ser parte de un proceso con metas y resultados de corto plazo que permitan paulatinamente implantar cambios en toda la empresa. Como primera parte de este proceso el presente trabajo se enfocará únicamente en el área comercial.

Por exigencia de la empresa su nombre no puede ser revelado, por lo que la llamaremos empresa X, todos los datos monetarios serán expresados en “Unidades Monetarias” (UM) y algunos datos y decisiones estratégicas no pueden ser revelados.

2. Desarrollo

2.1. Objetivos

- Establecer las características del segmento (datos demográficos) y nicho (comportamientos) de clientes actuales y potenciales para los mercados de Quito y Guayaquil.
- Establecer el posicionamiento de los productos en sus líneas fuertes (Decoración, Moda, Manualidades y Noticias)
- Determinar el tamaño del mercado de venta de revistas en unidades monetarias y principales competidores.

- Establecer objetivos de crecimiento y elaborar un plan de mercadeo para alcanzarlos tomando en cuenta las restricciones de la organización.

2.2. Evaluación del entorno competitivo

2.2.1. La empresa hoy

X es una empresa de único dueño. Su propietario es el dueño del 95 % de sus acciones. La empresa se maneja con decisiones de corto plazo, enfrentando problemas coyunturales sin una visión de mediano o largo plazo. La estructura organizacional no está clara. No existen cargos definidos ni sus funciones. Cada empleado tiene su propia interpretación de la situación, necesidades y objetivos de la empresa. Cada empleado toma decisiones sobre la base de su visión y sus propias expectativas.

2.2.1.1. Visión

No hay una visión escrita con una definición temporal. De manera oral el dueño expresa su deseo que la empresa vuelva a su éxito inicial, con la presencia que tenía en el mercado hace 30 años. Sin embargo no define metas de ventas ni plazo para esto.

En el área de ventas se maneja una visión de mediano plazo con incrementos anuales de ventas del 15%.

2.2.1.2. Misión

No existe una formulación de la misión de la empresa. La cultura organizacional no tiene apertura para una definición de ese tipo.

2.2.1.3. Objetivos corporativos

No existe definición de objetivos corporativos excepto una definición extremadamente general e imprecisa que es una buena intención “Sacar la empresa adelante”

2.2.1.4. Objetivos por área de negocio

No existe una formulación formal de objetivos ni una aprobación de los mismos por la gerencia. Cada área empuja hacia su lado sin importar bloquear a los demás.

Tabla 1. *Objetivos por área de negocio*

Área	Objetivo
Financiera	Llevar las cuentas del banco
Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento para los próximos 3 años de al menos 15% anual con respecto al año anterior. ○ Mejorar la calidad de la cartera de clientes. ○ Desechar a los clientes que no son rentables. ○ Recuperar presencia en cadenas de supermercados. ○ Desarrollar líneas actuales y ampliar las líneas que se comercializan ○ Desarrollar nichos de mercado para atenderlos con revistas especializadas

Administrativa	Realizar los trámites necesarios
Compras	Realizar importaciones cuando haya dinero

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Los autores

2.2.1.5. Que productos ofrece

El producto base que X ofrece es revistas especializadas que dan al consumidor nuevas ideas o le informan de novedades o noticias del tema específico. A cada tema se lo considera una línea de revistas, dentro de cada línea existen varios títulos, y dentro de cada título hay varias ediciones.

X maneja las siguientes líneas principales de revistas: Noticias en idioma inglés, Manualidades, Moda y Decoración. Y como líneas secundarias que son nuevas y que se está probando su potencial: Adolescentes, Peinados, Infantiles, Negocios y Deportes extremos.

Decoración es la línea estrella. Moda, Manualidades tienen alta participación y bajo crecimiento. Las otras líneas son incógnita, tienen potencial de crecimiento y baja participación¹.

Por el momento no se ofrecen servicios periféricos con las revistas.

2.2.1.6. Sistemas de información

En el año 2006 se implementó un sistema de información propio sobre una plataforma Access con tablas relacionadas. El sistema anterior no contaba con esta característica, lo que limitaba los reportes que podía generar. La información del sistema anterior fue migrada a las nuevas bases. Antes del año 2006 los datos no estaban debidamente depurados, por lo que no son considerados fuente confiable de información para análisis de ventas.

El nuevo sistema maneja las entregas y devoluciones de consignación, facturación y notas de crédito para cada cliente. Tiene el potencial de integrarse directamente al módulo de contabilidad. Genera reportes en línea sobre montos netos de venta y tendencia de venta de cada cliente y en conjunto, separando los clientes de Quito y los de provincias. El sistema maneja las ventas al público del local principal y la distribución para ciudad y provincias. No está integrado, por el momento, el movimiento de la sucursal porque no se cuenta con los equipos ni el personal adecuados para su implementación. La información proveída por este sistema desde el año 2006 será la base para el presente análisis de ventas.

Los balances previos al 2004 no son confiables. Se cambió al contador a cargo para elaborar balances desde el 2004. Desde este año los datos contables son más fiables. Existen algunas fallas de información causadas por la información perdida de los años anteriores que se van ajustando en los balances de los años siguientes.

2.2.1.7. Estructura

No existe una definición formal de la estructura organizacional de la empresa. Funcionalmente está el gerente general a la cabeza y el resto del personal. Se dan

¹ Anexos 6,7,8,9,10,11 y 12

ciertas jerarquías de hecho basados en antigüedad o parentesco con el dueño. Sin embargo podemos identificar las siguientes áreas

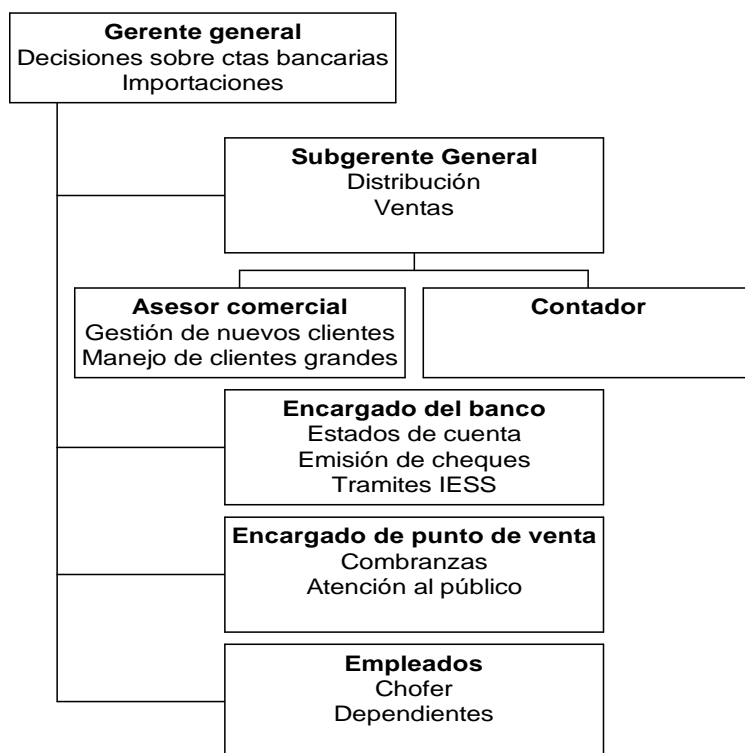
Tabla 2. Áreas de la empresa X

Áreas de la empresa	Sub Áreas	Descripción
Financiera	Contabilidad Tesorería	Manejo de los bancos Registro contable de las transacciones de la empresa
Marketing y Venta	Venta al público local principal Venta al público local sucursal Centro de distribución de mayoristas a	Identificación de mercados para productos existentes y potenciales Atención y venta al público Distribución de mercadería para clientes mayoristas de Quito y del resto del país
Administrativa		Elaboración de roles de pago Requerimientos de seguro social y ministerio de trabajo
Compras		Tramites de compra e importación de mercadería

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Los autores

Gráfico 1. **Organigrama**



Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Los autores

2.2.1.8. **Sistemas de contratación e incentivos**

El personal se escoge sobre la base de una única entrevista con el dueño. No se elabora un perfil previo como parámetro para selección de carpetas. Por lo que finalmente la decisión es completamente subjetiva.

Los ingresos de los empleados son en general bajos, sin un sistema de incentivos por cumplimiento ni remuneración variable por resultados. Lo que genera una apatía del personal por las obligaciones que debe cumplir y gran resistencia a los cambios en la organización.

2.2.1.9. **Cultura organizacional**

Desde su formación se ha creado una cultura alrededor del dueño de la empresa. No se toman decisiones en cada nivel sino que todos los niveles consultan directamente al dueño, lo que ha creado una serie de contradicciones y errores en la toma de decisiones. Está arraigada la no aceptación de los errores propios y la delegación de la culpa entre los miembros de la organización. Surgen liderazgos basados en la auto interpretación de jerarquía, suponiendo un nivel de autoridad y suponiendo quienes son sus subordinados. Hay un marcado pesimismo frente a retos y metas que cumplir.

2.2.1.10. Situación financiera de la empresa

La empresa sostiene una constante disminución en ventas², causada por decisiones administrativas erradas, incremento de empresas competidoras que fueron posicionándose en los espacios que quedaban desatendidos y por la fuerte crisis económica que tuvo su culmen en 1999 con el paso forzado del país a la dolarización.

X presenta una fuerte iliquidez, sus índices son inferiores a la mitad del promedio de las empresas de su industria. Esta situación fue enfrentada incrementando la deuda mediante un préstamo de su propietario que permitió seguir operando.

La rotación de inventarios también es inferior a la mitad del promedio de la industria. Lo que demuestra un claro problema en la gestión del negocio.

Mantiene un alto endeudamiento, 1.6 veces el total de sus activos, compuesto por deuda a proveedores y deuda con el dueño de la empresa. La deuda con proveedores del exterior se disparó en la crisis bancaria de 1999 por el incremento del tipo de cambio que se dio en la misma. La cotización del Dólar americano pasó de 4.486.00 sucres por dólar³ el 15 de enero de 1998, a 25.000.00 sucres por dólar al entrar en dolarización. Lo que provocó prácticamente la quintuplicación de la deuda con proveedores del exterior.

El margen bruto se mantiene en el promedio de la industria pero el margen neto es considerablemente inferior, llegando incluso a importantes niveles de pérdida sostenida durante los 3 años de análisis.

El detalle de fuentes y usos muestra como la fuente más importante de fondos del año 2004 al 2005 el incremento de deuda con accionistas y con proveedores, fondos que fueron usados para pago a proveedores, adquisición de activos depreciables y nueva mercadería. Entre el 2005 y el 2006 la principal fuente sigue siendo el endeudamiento y estos fondos fueron usados, con un significativo incremento, en nueva mercadería⁴.

El análisis con el sistema Dupont destacamos indicadores como EBIT, Margen sobre venta, ROTA, Rotación de activos, multiplicador de apalancamiento y ROE con resultados bajos o negativos, en parte porque la información previa al 2004 no era fiable y paulatinamente se va sincerando.

² Anexos 7, 8

³ BCE tabla diaria de cotizaciones de monedas extranjeras

⁴ Anexos 1,2, 3, 4

Gráfico 2. Análisis Dupont 2004

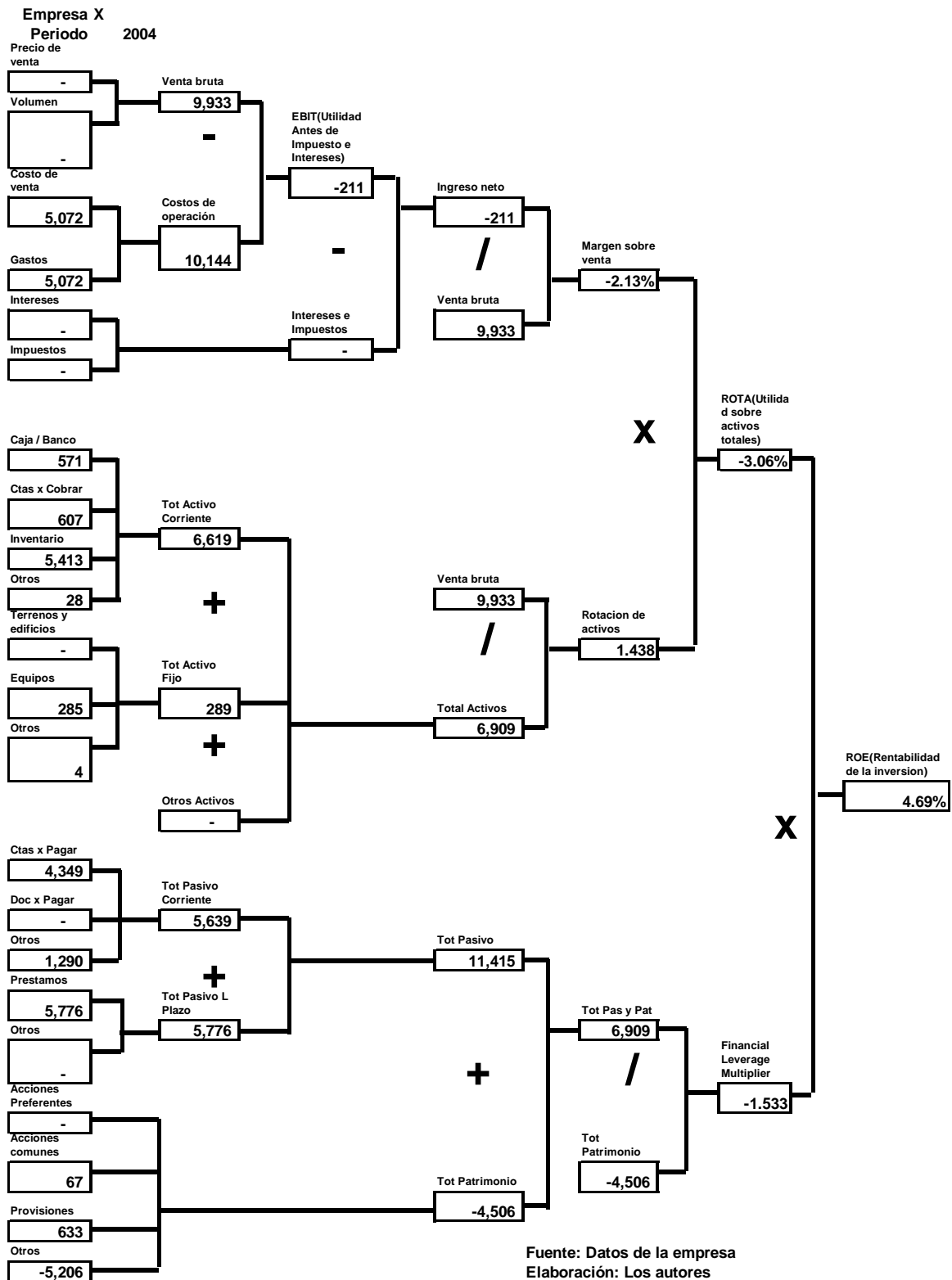


Gráfico 3. Análisis Dupont 2005

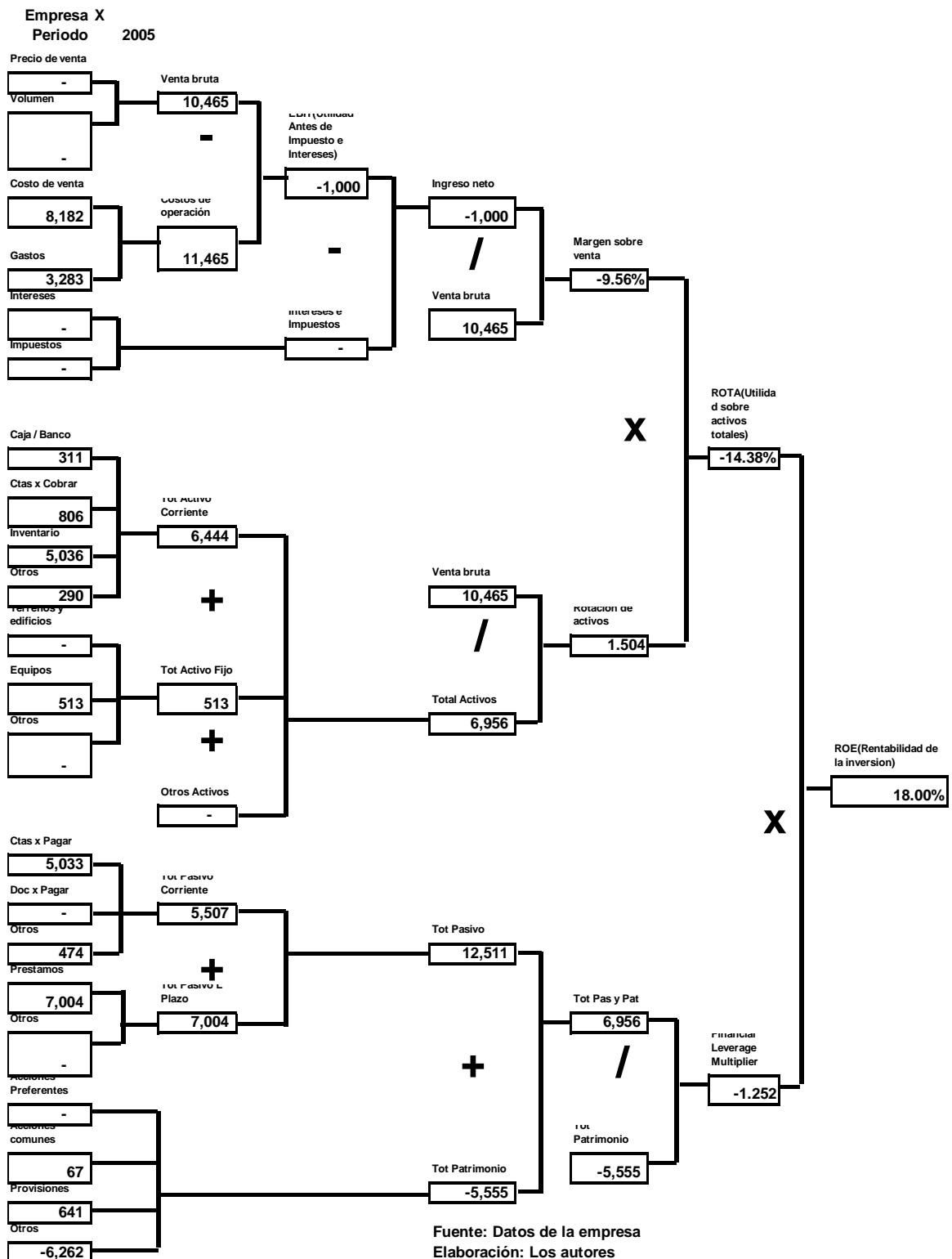
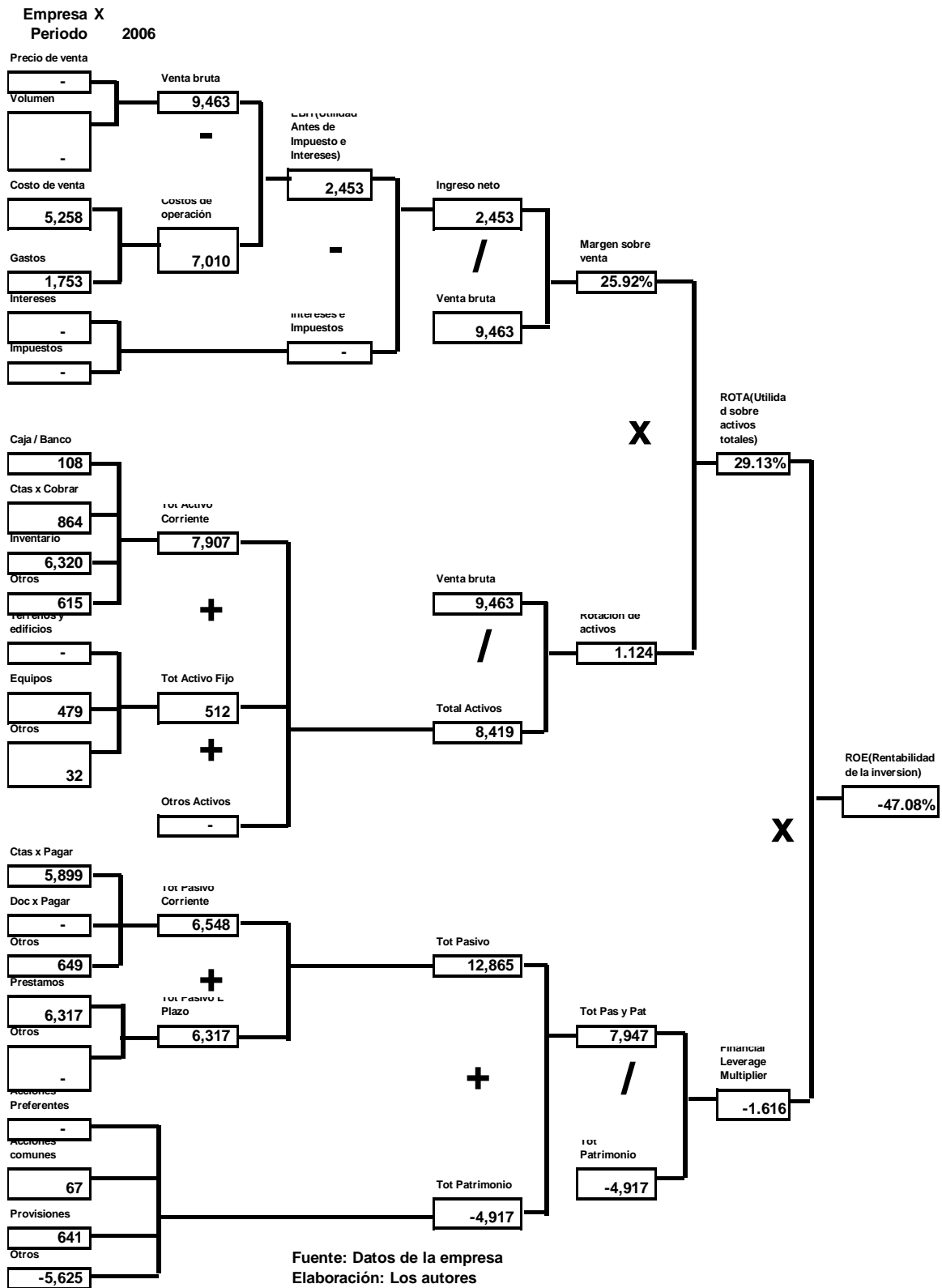


Gráfico 4. Análisis Dupont 2006



2.2.2. Análisis interno de la organización

2.2.2.1. Implicaciones estratégicas de la ausencia de visión, misión, objetivos.

La ausencia de misión, visión y objetivos ha provocado un enquistamiento de la empresa. Sin metas de mediano y largo plazo malgastó tiempo, oportunidades y valiosos recursos dedicándose exclusivamente a salir de las contrariedades de turno de corto plazo. Sin estrategia diferenciadora se concentró en seguir al líder del mercado intentando competir por precio. Sin suficientes recursos para sostener dicha estrategia, las ventas sufrieron una caída constante.

Los ejemplares importados de su revista líder de manualidades en el año 2001 fueron 500 copias por número, para el 2005 alcanzaba solo los 200 ejemplares, es decir un decremento del 60%. Lo mismo ocurrió con el título líder de decoración, de 1996 al 2005 cayó de 800 a 125 unidades, una reducción del 84%. Y en su título principal de moda cayó de 5000 ejemplares en 1990 a dejar de importar dicho título para el 2005.

Este debilitamiento generó espacios que aprovecharon empresas competidoras para incursionar en líneas que tradicionalmente eran fuertes. También quedó expuesta a prácticas de competencia desleal, cuando el líder del mercado no solo ingresó en líneas tradicionales sino que realizó importaciones de los mismos títulos introducidos al mercado por X a menor precio.

2.2.2.2. ¿Se encuentran adecuadamente vinculadas las partes entre sí?

No se encuentran vinculadas las partes entre si. De hecho dentro de la empresa se presentan pugnas entre las distintas áreas por usar los recursos de la empresa para cumplir con sus objetivos individuales en lugar de trabajar juntos por un objetivo común. La ausencia de definiciones básicas genera pugnas internas de poderes.

2.2.2.3. ¿Son los objetivos realmente alcanzables?

Los objetivos son solo un conjunto de buenas intenciones, por tanto no es posible medir los resultados ni enmarcarlos en un espacio temporal.

En el área específica de marketing y ventas los objetivos si están definidos y son alcanzables.

2.2.2.4. Responde el modelo de negocio a las necesidades actuales del mercado

Ecuador es un mercado muy pequeño y por tanto muy competido. Pocos clientes potenciales con capacidad de compra escogen de entre una significativa oferta de títulos. Las empresas dedicadas a la comercialización de revistas se encuentran en una lucha constante por acaparar, con un poder de negociación muy bajo, valioso espacio de percha en grandes cadenas supermercados y farmacias por ser los mejores puntos de exhibición. En el resto del mercado se enfocan en abarrotar de revistas a clientes pequeños para tratar de llamar la atención del consumidor final y lograr una venta sobre la base de la excesiva oferta presentada. En este mercado se presentan básicamente dos estrategias posibles: “Guerra de precios”, ofrecer las mismas revistas a precio mas bajo que la competencia o enfocarse a “Nichos de mercado”, una

cuidadosa selección de clientes y productos para concentrarse con revistas seleccionadas en clientes específicos.

Para tener éxito en este mercado se debe tener el potencial económico que implica una distribución masiva para competir por precios o la habilidad para descubrir nichos de mercado y enfocarse a ellos con nuevos productos o con productos actuales pero mejor enfocados.

El modelo de negocio actual no permite la distribución masiva. La empresa X no tiene suficientes recursos para soportarla ni cuenta con contactos suficientes en el mercado para tener presencia masiva en los principales puntos de venta. En cambio, aprovechando la experiencia y la cercanía con los clientes, es posible el desarrollo de nichos de mercado para lograr un crecimiento sostenido. El modelo debe ser mínimamente adaptado hacia la identificación sistemática y desarrollo de nuevos nichos de mercado. Al ser una actividad exclusiva del área de ventas no requeriría cambios notorios ni traumáticos en el resto de la estructura organizacional, para los que no existe apertura ni los recursos necesarios.

2.2.2.5. ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?

La ausencia de una estrategia clara ha provocado la paulatina desaparición de la marca en el mercado. El público da por desaparecida a la firma y su competencia se ha ido apoderando de los espacios que quedaron desatendidos. También hicieron circular rumores de la inminente quiebra de la empresa mismos que, al no hacer presencia importante en el mercado, tuvieron acogida entre los clientes existentes.

2.2.3. Conclusión

X es una empresa de único dueño con 45 años de presencia en el mercado ecuatoriano. No tiene definidas visión, misión ni objetivos corporativos. Cada área de la empresa tiene sus propios objetivos trazados sin tomar en cuenta los objetivos del resto. Su producto es revistas especializadas de decoración, moda y manualidades como líneas principales. Desde el 2006 implementó un sistema propio de información que brinda información oportuna y confiable. Los balances previos al 2004 contienen información no confiable o han recibido ajustes fuertes para aterrizarlos a los datos reales. No cuenta con estructura organizacional formal y no existen políticas de contratación ni incentivos. La cultura organizacional mantiene al dueño como el único jefe por el que pasa toda decisión. Sin planificación financiera presenta una alta iliquidez y sus balances bajísimos indicadores de rentabilidad. Sin estrategia definida se ha limitado a seguir al líder del mercado cuya estrategia es la guerra de precios. La gerencia de X no está interesada en invertir en investigaciones de mercado ni cambios estructurales para superar la situación actual. Está de acuerdo en cambios puntuales en el área comercial siempre que su inversión sea mínima.

En vista de estos limitantes se plantea crear un plan que dinamice el área comercial, logrando un crecimiento de ventas, liquidez y rentabilidad. Y en un futuro, apalancándose en estos resultados, reestructurar paulatinamente otras áreas de la empresa.

Al carecer de recursos para la investigación del mercado el presente trabajo se plantea como una primera aproximación a la segmentación de los clientes actuales y futuros de X.

2.3. Plan de mercadeo

2.3.1. Investigación de mercado

2.3.1.1. La empresa hoy

2.3.1.1.1. FODA

El análisis FODA se lo realiza en dos medios: el externo para determinar oportunidades y amenazas, ponderarlas y determinar las características del medio; Y el interno para determinar fortalezas y debilidades, ponderarlas y determinar la adaptación de la empresa al medio.

Medio Externo

Una vez determinados los factores críticos de éxito, su valoración y ponderación se establece que las oportunidades no son significativamente superiores a las amenazas. Por lo que el medio en que se desenvuelve la empresa podemos catalogarlo como especulativo, sin una tendencia clara.

Medio Interno

De igual manera se determinaron los factores críticos de éxito al interior de la empresa, y su correspondiente valoración y ponderación. La empresa presenta mas debilidades que fortalezas en un medio externo especulativo. De este análisis la estrategia para adaptarse al medio debe ser sostenible, es decir mantenerse en sus niveles actuales trabajando en sus debilidades y buscando nuevas oportunidades.

Tabla 3. FODA

FODA Empresa X

MEDIO EXTERNO

TEMA	1 FACTOR	2 PROBABIL.			3 IMPACTO		4 CALIFICAC.	
		¿Qué tan probable es que ocurra?			Si ocurre...¿cuanto afecta?		2 x 3	
		%	1-10		1-5		O	A
Lo no manejable	Situación que afecta							
	Aranceles sobre importación de revistas	0.01	1	Existen acuerdos internacionales por los que no se carga impuestos a la cultura, las revistas y los libros son considerados cultura aun en un gobierno con clara tendencia de izquierda	(5)	Si llegara a ocurrir generaría un incremento en el costo. Dependiendo del nivel podría sacar de mercado a las revistas importadas	-0.04	
	IVA sobre revistas	0.01	2	Los mismos acuerdos internacionales establecen la no aplicación de impuestos a la cultura, sin embargo es más probable que el actual gobierno establezca IVA por considerar a las revistas un lujo, a que les cargue aranceles	(2)	Implicaría un 12% de incremento en el precio final pagado por el usuario final	-0.03	
	Impuestos en importación	0.07	9	Mientras se mantengan los convenios internacionales sobre no imposición de impuestos a la cultura	5	Los aranceles sobre importaciones se mantienen bajos	0.33	
		-					-	

FCE Socio culturales	Distribución del ingreso	0.06	La mala distribución del ingreso es un hecho en nuestro país	3	El segmento de nivel medio alto y alto se contrae, y el segmento medio, medio bajo y bajo se amplía. En el primer caso se puede vender mercadería exclusiva mas cara, en el segundo caso se puede vender mercadería más barata	0.18
	Capacidad adquisitiva	0.01	En este momento existe un boom en el precio del petróleo y abundantes recursos que entran al país por remesas de inmigrantes y por narcotráfico. El poder adquisitivo está cambiando de manos y no disminuyendo.	(1)	Es necesario reenfocar los productos de la empresa	-0.01
		-				-
FCE Macroeconómicos	Sistema de dolarización	0.02	La salida del sistema de dolarización se dará en las mismas condiciones en que se dio el ingreso: En un cambio traumático. Sin embargo, mientras el precio del petróleo se mantenga alto no se prevé una salida traumática de este sistema.	(3)	Dependiendo de que tan fuerte resulte la nueva moneda se tendría un incremento progresivo de costos que obligue a polarizar el tipo de revistas. Y a considerar la producción nacional	-0.07
			Además hay un flujo permanente de dólares por remesas del exterior que envían los emigrantes, y el fenómeno migratorio está lejos de detenerse. Y de lavado de dinero por narcotráfico y guerrilla por nuestra proximidad con Colombia.			

		El paso del dólar a una moneda regional sudamericana tomaría fácilmente 50 años hasta igualar las economías latinoamericanas según Walter Spurrier				
	Estancamiento de inversiones	0.03	Si existe una desaceleración de inversiones por la incertidumbre, pero no es un estancamiento.	(4)	Disminuiría el monto de dinero que los consumidores destinan a artículos suntuarios	-0.12
	Inversión en construcción	0.06	Por el exceso de liquidez que existe en la economía ecuatoriana se incrementan las inversiones en inmuebles	5	Se amplía el mercado para revistas de decoración	0.29
						-
FCE Ambientales	Restricción en el uso de papel	0.01	No existe restricción ni siquiera en los países desarrollados	(5)	Todo el paso de información pasaría a los medios electrónicos	-0.04
	Competencia transnacionales	0.07	Existen en el país empresas subsidiarias de grupos internacionales con gran capacidad económica para distribución y publicidad	(5)	Acaparan espacio de exhibición y medios de publicidad	-0.36
			Disandes tiene gran capacidad económica por ser parte del Grupo Televisa a través de sus empresas			
			Editorial Televisa y Distribuidora Intermex Internacional que son las más grandes de Latinoamérica en las áreas editorial y de distribución de publicaciones.			

Competencia desleal	0.07	Al no existir distribuciones exclusivas o ser muy difíciles de conseguir no es muy difícil la importación de desechos de otros países.	(5)	Provoca una guerra de precios	-0.36
Productores locales	0.07	Impresión de revistas locales que ganan por publicidad mas que por venta de ejemplares	3	Mas variedad de productos	0.22
Aumentar participación de mercado	0.04	Los incrementos en el nivel de venta demuestran una mayor participación y la tendencia permite prever un 6 crecimiento sostenido	5	Incrementa las ventas	0.22
Mercado de Guayaquil	0.07	Guayaquil es un mercado potencial tan 10 o más grande que Quito	5	Incremento de ventas	0.36
Mercado nacional excepto UIO y GYE	0.07	Desde enero 2006 presente un 10 crecimiento sostenido del 50%	5	Incremento de ventas	0.36
Oferta de líneas de producto	0.04	Se puede ampliar la oferta e líneas de 5 productos	5	Al aumentar la variedad se incrementaría las ventas	0.18
Impresión local de revistas con licencia del editor	0.01	No existe apertura de la gerencia general para una integración de este 1 tipo	5	Se podría tener ingresos adicionales por concepto de publicidad	0.04
Distribución regional	0.01	No existe apertura de la gerencia general para una integración de este 1 tipo	5	Podría ampliar el volumen de venta	0.04

	Exportación de revistas nacionales	0.05	Se está empezando a hacer contactos 7 en el exterior para la exportación	5	Puede ampliar el volumen de venta	0.26
	Firma de convenios de distribución exclusiva	0.06	Es difícil, los proveedores exigen cantidades altas de pedidos fijos para 8 dar una distribución exclusiva	(5)	Elimina la competencia	-0.29
	Competencia de mercadería ingresada por contrabando	0.07	Actualmente hay comerciantes colombianos que ingresan revistas por 10 contrabando y las venden en el mercado local	(5)	Se genera una guerra de precios	-0.36
	Competencia de mercadería legal de importadores pequeños	0.07	Existen personas que realizan 10 importaciones legales de revistas similares	(5)	Intentan competir por precio al no poder ofrecer variedad y dañan al mercado afectándolo hasta después de haber desaparecido	-0.36
						-
FCE Tecnológicos	Internet reemplaza a las revistas	0.01	La información en internet es demasiado abundante, por lo que el usuario es saturado por tanta información. Las revistas impresas son una tecnología estable que hace una selección de la información para el 1 consumidor final	(5)	Todo el paso de información pasaría a los medios electrónicos	-0.04
	Libros y revistas digitales	0.01	Recién es una propuesta a nivel de estados unidos el digitalizar libros. Se piensa que a largo plazo va a suceder en países desarrollados y para países 1 en desarrollo demorará mas todavía.	(5)	Todo el paso de información pasaría a los medios electrónicos	-0.04
		-				-
		1	137			

Σ Oportuni =	2.47	AMBIENTE ESPECULATIVO
Σ Amenaza =	(2.12)	
Oportunidades - Amenazas =	0.36	
	0.145	

MEDIO INTERNO

TEMA	1 FACTOR	2 PONDERAR		3 IMPACTO	4 CALIFICAC.
Lo manejable	Condición que afecta	¿Qué tanto afecta a la Misión/Objeto?		¿Cuánto afecta a las finanzas?	2 x 3
		%	1-10	1-5	F
Inv. Participación de mercado, CRM, posicionamiento, competencia	Establecer objetivos de venta	0.02	Permite ver en forma clara cuanto debe rendir el esfuerzo de venta	5 Incremento de ventas	0.12
	Participación de mercado	0.05	Baja participación de mercado implica bajas ventas y dificultades para optimizar costos	(3) Menos ventas, menos liquidez	

Imagen de la empresa	0.04	La falta de posicionamiento implica que los clientes asumen que la empresa ha desaparecido	2	Disminución de ventas	0.08
Posicionamiento de los productos	0.05	Falta de posicionamiento de los productos implica falta de fidelidad con la marca	2	Disminución de ventas	0.09
Selección de puntos de venta	0.05	Selección de los puntos de venta es crucial por optimización de recursos	5	Incrementa ventas y disminuye tiempo y recursos desperdiciados en clientes que no venden	0.24
Asociación de la empresa con los productos que vende	0.02	Existen muchas personas que asocian los productos con el nombre de la empresa	2	Mantiene ventas	0.05
Fidelidad de compradores	0.04	Existen clientes fieles a la empresa por 9 mas de 20 años	1	Mantiene ventas	0.04
Productos especializados de alta calidad	0.04	Los productos cumplen esta característica	1	Disminuye el mercado potencial	0.04
Conocimiento de las preferencias del consumidor y de contactos de compra	0.03	Existen contactos con proveedores y una experiencia sobre gustos de los 6 clientes	5	Mantiene un nivel de ventas	0.14
Definición de mercado, segmento y nicho de clientes	0.05	Se está realizando la investigación para esta definición	5	Permite optimizar el proceso de venta	0.24
	-				

Finanzas: estructura financiera	Liquidez	0.02	5 Permite compra de mercadería nueva	(4)	Disminuye ventas por falta de oferta de productos nuevos	
	Acceso a crédito bancario	0.01	3 Permite suplir la falta de liquidez	(2)	Compensa la falta de flujo de caja	
	Información financiero	0.04	Permiten evaluar en forma ágil el costo de cada cliente	2	Disminuye los costos improductivos	0.08
	Estructura pequeña	0.04	Limita los esfuerzos de optimización funcional y organizacional	(3)	Genera costos improductivos	
	Crédito de proveedores	0.05	Permite mantener flujo de mercadería nueva a pesar de tener baja liquidez	4	Mantiene e incrementa el nivel de ventas	0.19
	Crédito de propietario	0.05	Brinda liquidez para compra de mercadería	3	Mantiene e incrementa el nivel de ventas	0.14

	Tiempo del proceso de importación	0.05	Toma mucho tiempo el proceso de 10 importación	(5)	Se pierde la actualidad de las revistas	
	Endeudamiento con proveedores	0.05	Existe un alto endeudamiento con 10 proveedores	(5)	Resta liquidez y capacidad de adquirir mercadería nueva	
		-				-
Manufactura: Creatividad & Innovación, productividad,	Productos exclusivos	0.04	8 Garantiza un nivel de ventas cautivas	2	Aumenta la venta	0.08
	Búsqueda de nuevos productos	0.04	Aumenta la variedad de títulos 9 ofrecidos	2	Entre mas opciones más probabilidades que el cliente encuentre algo que le guste	0.09
	Procesos tecnológicos	0.00	No hay apertura para implementar procesos tecnológicos ni de 1 mejoramiento continuo	5	Disminución de costos	0.02
		-				-
		-				-

		-		-
RRHH: promedio de educación, rotación, competencias	Nivel de educación	0.04	Brinda mejores criterio para toma de decisiones y mayor apertura para 8 mejoramiento continuo	(4) Optimizar costos e incrementar ventas
				-
	Empleados con mas de 30 años de vinculación con la empresa	0.05	Personal mas joven esta mas abierto a 10 nuevos procesos y a tomar riesgos	(5) Disminuye la efectividad y bloquea los cambios
	Rotación	0.01	la curva de aprendizaje influye en 2 costos y eficiencia	2 Disminuye costos y mejora eficiencia
	Competencias	0.03	Mas competencias dan mayor flexibilidad para adaptarse a las nuevas 6 circunstancias del medio	(4) Disminuye costos y mejora eficiencia, promueve ventas

		-		
Management: calidad del liderazgo, cultura organizacional, estructura.	Liderazgo unipersonal del propietario	0.04	Marca la pauta para todo el personal de la empresa	(5) Falta impulso a las ventas
	Cultura organizacional	0.03	Las costumbres y forma de manejar el negocio	(3) falta impulso a las ventas y falta eficiencia en la organización
	Estructura	0.03	Falta de estructura en la organización no permite el crecimiento	(2) falta impulso a las ventas y falta eficiencia en la organización
		-		
		-		
	1.00	211		

Σ Fortaleza = 1.65

Σ Debilidad = (1.68)

Fotalezas - Debilidades = (0.03)

ADAPTACIÓN

SOSTENIBLE

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Los autores

2.3.1.1.2. Fuerzas competitivas de Porter

Amenazas de nuevos entrantes

Características del sector

El sector y la empresa líder de este crecen a un ritmo promedio del 3% al año⁵. Mientras el PIB del Ecuador tiene un crecimiento promedio del año 2000 al 2006 del 4.46%.⁶

La utilidad bruta de las empresas del sector es en promedio del 40% del precio al público, que es el estándar de la industria sobre revistas nuevas. En el caso de sobrantes redistribuidos puede subir a un 70% en promedio.

Características de la empresa

Clientes

No existe un estudio que respalde las características que, por experiencia, el dueño y de los empleados tienen. Los consumidores finales de cada línea se presumen los siguientes:

Tabla 4. Características de los consumidores finales por cada línea

Línea	Consumidores finales
Noticias en idioma inglés	Turistas que visitan Quito y Guayaquil especialmente y profesionales bilingües de alto nivel.
Manualidades	Mujeres desde los 25 y 90 años que saben hacer manualidades o que están aprendiendo algún tipo de manualidades
Moda	Mujeres desde los 25 hasta los 70 años busquen ahorro con la confección casera de ropa o que busquen modelos de vestidos para contratar su confección con una modista.
Decoración	Amas de casa que les gusta la decoración y están pensando en arreglar su casa o quieren estar al día de nuevas tendencias, Ingenieros o arquitectos que buscan constantemente nuevas ideas y nuevos estilos y conceptos de decoración y diseño de casas y departamentos
Adolescentes	Chicas adolescentes que gustan de coleccionar posters y noticias rápidas de sus artistas favoritos, especialmente norteamericanos
Peinados	Profesionales en corte que necesitan constantemente actualización en tendencias de peinados y cortes de pelo
Infantiles	Niños entre 7 y 10 años
Negocios en idioma Inglés	Profesionales bilingües que desean estar al día con la últimas novedades del mundo de los negocios

Fuente: La empresa

⁵ Anexo 5

⁶ Anexo 27

Elaboración: Los autores

Locales comerciales dedicados a la venta al menoreo (Retail) de libros y revistas, así como aquellos en que las líneas de revistas son un complemento de su línea principal.

Tabla 5. Características de los clientes mayoristas y los clientes destacados por cada línea.

Línea	Características del mayorista
Noticias en idioma inglés	Cadenas de librerías, cadenas de farmacias, Hoteles que cuentan con bookshops.
Manualidades	Cadenas de farmacias, bazares y centros de enseñanza de manualidades.
Moda	Cadenas de farmacias, supermercados, locales de venta de telas.
Decoración	Cadenas de farmacias, supermercados, locales de venta de telas, locales de decoración interior y acabados de construcción
Adolescentes	Cadenas de venta de discos, supermercados
Peinados	Cadenas de locales de venta de equipos para peluquería
Infantiles	Cadenas de farmacias, supermercados
Negocios en idioma Inglés	Cadenas de farmacias, cadenas de librerías

Fuente: La empresa

Elaboración: Los autores

Proveedores

Existen dos tipos de proveedores, locales e internacionales. Los internacionales son editoriales o distribuidores que proveen de revistas especialmente de decoración, moda y manualidades. Los proveedores locales proveen revistas de actualidad y noticias locales y últimamente de decoración.

Negocios relacionados

Como negocios relacionados se encuentran empresas y locales comerciales dedicados a vender artículos de bazar (hilos, botones...), librerías y supermercados. Y últimamente locales dedicados a la comercialización de productos para decoración y construcción.

Multinacionales

Distribuidora los Andes (Disandes) es una empresa que pertenece a la Distribuidora Intermex internacional.

Editorial Televisa y Distribuidora Intermex Internacional son empresas del Grupo Televisa, los más grandes de Latinoamérica en las áreas editorial y de distribución de publicaciones. Distribuidora Intermex Internacional se estableció en diciembre de 1995.⁷

⁷ www.Disandes\DISANDES.mht

Barreras de entrada

Economías de escala

Las relaciones comerciales con proveedores internacionales son una barrera alta, aunque los distribuidores internacionales generalmente no dan exclusividad, si ponen condiciones para la venta, como precio, forma de pago y montos mínimos de pedido que no son fáciles de cumplir. Los volúmenes de importación y distribución son muy importantes porque inciden directamente en el costo de las revistas. También de esto dependen contratos de exclusividad de distribución por parte de las editoriales con el distribuidor local. Dependiendo del tipo de publicación la exigencia para un acuerdo de distribución va desde 500 ejemplares por edición (alrededor de 6000 ejemplares al año). Sin embargo no es muy complicado realizar una importación de revistas en pequeñas cantidades, de hecho hay importaciones legales y por contrabando de revistas de temas similares de venta en el mercado.

Diferenciación

Barrera de entrada baja. No existe mayor diferenciación en el producto, de hecho se da competencia entre dos empresas importando la misma revista.

Requisitos de capital

Barrera de entrada baja. No son necesarias fuertes inversiones de capital en un inicio. Si son necesarias para habilitar el sistema de distribución porque se necesitan Hardware, Software y vehículos.

Costos de cambio

No existen costos de cambio, el cliente final puede cambiar de producto sin ningún inconveniente.

Acceso a canales de distribución

La distribución es una barrera de entrada alta porque los clientes de alta rotación de inventarios, especialmente supermercados, limitan el acceso de productos a su conveniencia. Al haber pocas empresas de este tipo imponen sus condiciones a cualquier empresa que pretenda entregarles sus productos. Los distribuidores de revistas se pelean por un espacio de exhibición en percha, saturando la oferta de ellas a los consumidores finales y quitando valioso espacio de exhibición de los retailers. Algunos mayoristas ya tienen restricciones para registrar nuevos proveedores de revistas y para codificar mas revistas en sus sistemas de facturación.

Regulaciones del gobierno

Barrera de entrada baja. Las revistas están amparadas en las preferencias arancelarias y tributarias que protegen a los impresos por acuerdos internacionales. Las políticas gubernamentales regionales apuntan a la masificación del libro y la revista por ser consideradas expresiones culturales, por lo que no se prevé regulaciones gubernamentales que afecten al sector.

Retaliación esperada

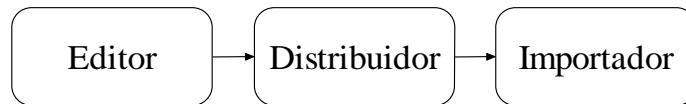
Barrera de entrada baja. La única retaliación de las empresas del sector puede ser una respuesta por precios, que en caso extremo podría convertirse en una guerra de precios.

Poder de negociación de proveedores

Estructura

La cadena inicia con el editor de la revista, este generalmente hace la distribución directa pero en algunos casos tiene un distribuidor mayorista que vende sus productos al importador.

Gráfico 5. Cadena de distribución proveedores

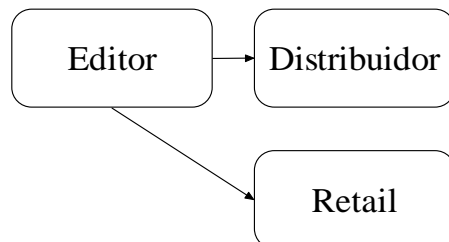


Fuente: La empresa

Elaboración: Los autores

En el caso de ediciones nacionales el Editor entrega al distribuidor mayorista y directamente a puntos de venta de retail.

Gráfico 6. Cadena de distribución proveedores



Fuente: La empresa

Elaboración: Los autores

Grado de concentración

A nivel de editores no existe mucha concentración en el Ecuador ni en el exterior. A nivel de distribuidores internacionales si existe un grado importante de concentración. A nivel nacional existen alrededor de 3 empresas que tienen infraestructura suficiente para realizar la distribución. Las condiciones de venta se mantienen por costumbre, no existe un acuerdo expreso al respecto.

Posibilidades de integración vertical

La empresa X puede hacer una integración vertical hacia atrás a futuro, podría comenzar a editar sus propias revistas y distribuir las a nivel nacional e internacional. El mercado internacional es mucho más atractivo por la población potencial.

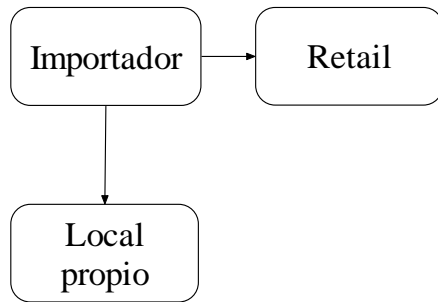
Grado de diferenciación

No existe mayor diferenciación en los productos en si, la diferenciación a este nivel se da por las facilidades de crédito y velocidad de despacho.

Poder de negociación de compradores

Estructura

Gráfico 7. Cadena de distribución compradores



Fuente: La empresa

Elaboración: Los autores

Grado de concentración

La cadena de distribución se concentra fuertemente hacia el final en lo que son los locales de retail. Existen pocas cadenas grandes de venta de retail, (3 o 4) ellos ponen las condiciones de venta, precio, crédito y descuento. Obteniendo ellos solos igual o más utilidad que el resto de la cadena.

Posibilidades de integración vertical

Ya existen locales propios de venta al público.

Amenaza de productos sustitutos

Internet y medios electrónicos

De acuerdo a un estudio conducido por BIGresearch LLC para Retail Advertising and Marketing Association. acerca de que motiva a buscar mercancía en Internet 47,2% dijeron anuncios impresos en revistas, 43,7% leyeron artículos en medios impresos⁸

Uno de los beneficios de los medios impresos es que lleva a los lectores a visitar sitios Web.⁹

Existe la percepción que el papel es el único medio válido para publicar, las revistas electrónicas tienen estándares bajos y poco prestigio, las revistas electrónicas desaparecerán y toda la información se perderá, los comités de evaluación de personal no dan crédito por publicaciones electrónicas.

Ventajas de una publicación en impresa

No se recibe Spam a través de las revistas, la publicidad en ellas es cuidadosamente diseñada.¹⁰

Internet tiene montos vastos, virtualmente ilimitados de información, pero la búsqueda, el ordenamiento y la evaluación de la información es tarea del usuario. La publicación impresa presenta un volumen de información significativamente inferior en cada ejemplar, que ha sido seleccionada, evaluada y puesta en un formato que

⁸ Internet retailer. Print magazines biggest driver of shoppers to online search...

⁹ RTC Web and print or Web vs Print? Or both

¹⁰ Printed vs Online communication

cumple con las necesidades de un grupo seleccionado de lectores. Eso es lo que el editor hace.¹¹

Una revista impresa cae en un escritorio, cabe en tu maletín, mueve a investigar con un enfoque de diseño y contenido constante para el grupo de lectores.¹²

Es una tecnología estable, es un medio duradero y tangible, puede leerse en cualquier lugar, es mas cómoda para leer¹³

Ventajas de una publicación en línea

Espacio ilimitado, publicación rápida, color, sonido y video, interacción con lectores, búsqueda de literatura, citas prospectivas, separatas electrónicas, corrección de errores, nuevas ediciones, búsqueda de contenido. Reducción de costos, disponibilidad global, eliminación de inventarios. Espacio para almacenaje, costo de encuadernación, acceso a las revistas, archivo de información.¹⁴

Rivalidad de la industria

Grado de concentración

Existen pocas empresas compitiendo en el mercado de revistas y de tamaño muy distintos, desde una transnacional de distribución hasta editores que venden un solo título. Al existir poca población (pocos competidores) y alta dispersión (Tamaños muy distintos) da como resultado una alta concentración.

Diferenciación de productos

Los productos no son percibidos como muy diferentes por parte de los consumidores finales aunque los productos tienen claras diferencias. La falta de una mayor diferenciación percibida por el cliente provoca menor fidelidad y menor estabilidad en la demanda de los mismos. Esta situación da como resultado una alta rivalidad entre las empresas del sector.

Barreras de salida

Los factores afectivos son una alta barrera de salida. Por ser un negocio familiar existe una fuerte negativa a considerar salir del negocio.

Deshacerse de ejemplares invendidos es una barrera alta ya que los ejemplares sobrantes no son fácilmente comercializables ni bajando su precio. La alternativa que queda es la venta del papel al peso que es equivalente a una pérdida total porque el dinero recuperado no se compara de lejos en la inversión hecha y no es un monto representativo a considerarse como fuente de liquidez.

2.3.1.1.3. Competencia

Para este análisis no se toma en cuenta los ingresos totales de cada empresa, que en el caso de las editoriales incluye ingresos por publicidad, sino únicamente los ingresos generados por venta de las revistas.

¹¹ RTC Web and print or Web vs Print? Or both

¹² RTC Web and print or Web vs Print? Or both

¹³ Papel vs Internet el futuro de la revista científica

¹⁴ Papel vs Internet el futuro de la revista científica

Participación en unidades monetarias

Al 2007 el mercado de venta de revistas fue de 500.193 Unidades monetarias. Del que el líder del mercado tiene el 44% y X tiene el 2% del mercado.

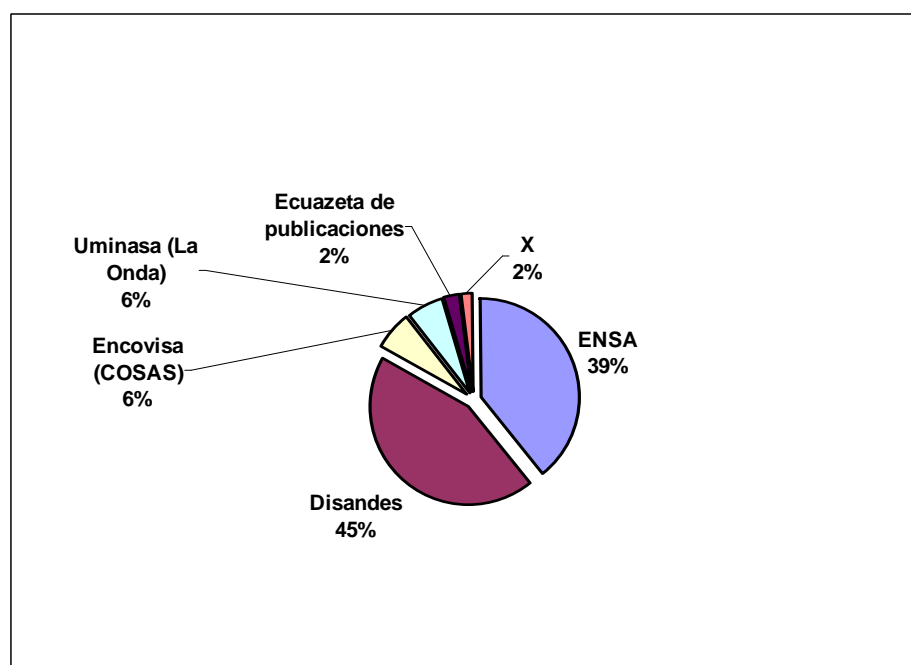
Tabla 6. Valoración del mercado

Empresa	2005	%	2006	%	Δ	2007	%	Δ
ENSA	140,298	31%	187,267	38%	33%	195,467	39%	4%
Disandes	227,950	51%	234,133	47%	3%	220,533	44%	-6%
Encovisa (CO)	34,770	8%	18,133	4%	-48%	31,467	6%	74%
Uminasa (La Onda)	21,655	5%	33,933	7%	57%	30,533	6%	-10%
Ecuazeta de p	12,055	3%	12,055	2%	0%	12,055	2%	0%
X	10,465	2%	9,463	2%	-10%	10,139	2%	7%
	<u>447,193</u>		<u>494,984</u>		11%	<u>500,193</u>		1%

Fuente: SRI

Elaboración: Los autores

Gráfico 8. Participación de mercado al 2007



Fuente: SRI

Elaboración: Los autores

Participación en revistas

En cantidad de revistas, en el 2007 en el mercado se vendieron 2'477.627 unidades, El líder del mercado colocó 1'102.667 ejemplares mientras X colocó 25.347 copias en ese año.

Tabla 7. Participación de mercado en unidades

Empresa	2005	2006	2007
ENSA	701,490	936,333	977,333
Disandes	1,139,752	1,170,667	1,102,667
Encovisa (CC	173,851	90,667	157,333
Uminasa (La	108,274	169,667	152,667
Ecuazeta de j	60,274	60,274	60,274
X	26,162	23,657	25,347
	<u>2,211,808</u>	<u>2,453,270</u>	<u>2,477,627</u>

Venta en unidades

Fuente: SRI

Elaboracion: Los autores

2.3.1.1.4. Matriz de Kano

Para establecer una matriz de Kano es necesario una investigación enfocada exclusivamente a esto. Los dos modelos siguientes de matriz de Kano han sido armados sobre la base del conocimiento del cliente obtenido de las encuestas, estudios y entrevistas a expertos.

Tabla 8. Matriz de Kano locales propios

Locales propios	
Wow Venta de accesorios	Quiero mucho Notificación telefónica de revistas nuevas Catálogo on line de revistas Suscripciones
Exijo Revistas nuevas (no maltratadas ni usadas) Revistas actuales Variedad	Quiero poco Pago con tarjeta de crédito Atención personalizada

Fuente: La empresa

Elaboración: Los autores

Tabla 9. Matriz de Kano retailers

Locales de Retail	
Wow Catálogo on line de revistas para los clientes de provincia	<u>Quiero mucho</u> Descuento mayor al de la industria Crédito mas largo
<u>Exijo</u> Revistas nuevas (no maltratadas ni usadas) Revistas actuales Descuento	Quiero poco Atención personalizada Exclusividad

Consignación	
Crédito	
Exhibidores	

Fuente: La empresa

Elaboración: Los autores

2.3.1.1.5. Tipo de producto por canal de distribución

Las revistas tienen distintas características para cada uno de los canales de distribución. La empresa X maneja dos canales de distribución: Locales propios y tiendas de retail con las siguientes características:

Tabla 10. Tipo de producto por canal de distribución

Canal de distribución	Tipo de producto
Locales propios	<ul style="list-style-type: none"> • Generador de tráfico -> los clientes se acercan a los locales buscando determinadas revistas. • Generador de rentabilidad -> La rentabilidad de la venta se maximiza al no ser afectado por el descuento que se da a los locales de retail. • Generador de efectivo -> Las ventas en los locales propios son principalmente de contado lo que incrementa la liquidez.
Locales de Retail	<ul style="list-style-type: none"> • Generador de transacciones -> potencia la venta de los productos de su línea principal incluso sin generar venta de revistas. • Impulsador de imagen -> el local de retail aumenta la variedad de los productos que ofrece • Generador de transacción -> el cliente usa las revistas para obtener nuevas ideas de compra. • Generador de efectivo -> el local de retail realiza una venta de contado mientras realiza el pago al proveedor 30 o 60 días después de la entrega de los productos..

Fuente: La empresa

Elaboración: Los autores

2.3.1.1.6. Análisis del cliente

El análisis del cliente lo realizamos desde dos fuentes: Un estudio profesional de fuente reservada en 5 fases que establece las características del consumidor Guayaquileño, y una investigación directa a consumidores potenciales de Quito y Guayaquil.

De esta forma cumplimos con los objetivos generales de establecer: características del segmento (datos demográficos) y nicho (comportamientos) de clientes actuales y potenciales para los mercados de Quito y Guayaquil; posicionamiento de los productos de sus líneas fuertes (Decoración, Moda, y Manualidades); y las estaciones de radio de preferencia de los clientes actuales y potenciales..

Fuente reservada

Se proyecta que Guayaquil, para el año 2010, tendrá una población de alrededor de 2,735.645 de habitantes, 51% de ellos mujeres y de ellas 27% entre 20 y 64 años. 55% de la población total viven en la zona norte¹⁵

El guayaquileño es independiente, no le gusta recibir ordenes, es negociante, busca aprovechar el costo de la oportunidad, busca el regateo como espacio de socialización y oportunidad, es ostentoso, sociables y curioso, comunicativos, complaciente, individualista, conservador, religioso, vanidoso, apasionado, alegre y gastador.¹⁶

Investigación propia

La investigación directa consiste de una primera fase de investigación cualitativa en los mercados Quito y Guayaquil, en la que se determinarán las variables a ser analizadas en entrevistas personales. Una vez definidas las variables se procederá a elaborar la investigación cuantitativa vía encuesta en la que se valorarán estadísticamente las variables previamente definidas.

Análisis cualitativo

Con el objetivo de determinar los intereses, hábitos y comportamientos del consumidor las entrevistas ser realizaron siguiendo el esquema definido¹⁷ con los siguientes resultados.

Las revistas, cursos, libros e Internet son considerados como medios de recreación, trabajo, información y aprendizaje. Es necesario valorar en que medida cada uno.

Los temas que contienen las revistas son: Actualidad, Tecnología, Moda, Manualidades, Noticias, Farándula, Estadísticas, Política, Salud, Economía, Deportes, Mercado (Marketing), Informática, Ecología y Belleza. Es necesario establecer que temas contiene cada tipo de revista (Recreación, Trabajo, Información y Aprendizaje).

Para las líneas de Decoración, Moda, Manualidades, Noticias y Negocios se estableció una lista de títulos de los que es necesario establecer su posicionamiento.

Se obtuvo los lugares mas frecuentes de compra y es necesario establecer la preferencia del cliente por los mismos.

Análisis Cuantitativo

Sobre la base de los resultados del análisis cualitativo se elaboró una encuesta¹⁸ con los siguientes objetivos:

- Determinar en que medida revistas, cursos, libros e Internet, son considerados medios de recreación, trabajo, información y aprendizaje mediante una escala.
- Establecer que temas espera encontrar el cliente en revistas de recreación, trabajo, información y aprendizaje.
- Establecer el posicionamiento de los distintos títulos de revistas por cada tema.

¹⁵ Anexo 30

¹⁶ Anexos 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23

¹⁷ Anexo 13

¹⁸ Anexo 14

- Determinar cuantas personas leen cada revista comprada.
- Determinar cual es la estación de radio favorita.
- Determinar características demográficas como ocupación, educación, estado civil, sector de la ciudad en que vive, rango de edad, numero de hijos, ingreso y genero.

Las encuestas fueron aplicadas a 550 personas en total, 250 en Quito, 250 en Guayaquil y 50 clientes actuales de la empresa X en Quito, con los siguientes resultados¹⁹:

- El consumidor quiteño espera encontrar información en una revista, mientras que el consumidor guayaquileño espera encontrar recreación.
- En las revistas de moda y belleza se espera encontrar recreación en ambas ciudades.
- Las revistas distribuidas por X se encuentran en nivel de recordación en Quito y Guayaquil
- El lugar percibido para compra de revistas en Quito y Guayaquil es Supermaxi
- En Guayaquil cada revista comprada se comparte con 1 persona, en Quito con 3.
- La radio mas escuchada en Quito es La otra, en Guayaquil es Canela
- Para definir estrategias específicas es necesario vincular variables demográficas para definir nichos de mercado, esta vinculación es considerada confidencial por la empresa X.

2.3.1.1.7. Productividad

En este momento todas las revistas generan la misma rentabilidad porque su precio al público se establece calculando un porcentaje fijo respecto a su costo. No se establece de acuerdo al mercado. Por tanto la rentabilidad de la venta esta anclada al volumen de las unidades vendidas, la revista más rentable es la que más unidades vende.

2.3.1.1.8. Conclusiones

El FODA nos revela una empresa con muchas debilidades que se desenvuelve en un ambiente especulativo, recomendando una estrategia sostenible.

No existe una amenaza muy alta de nuevos entrantes, el líder del mercado es una multinacional mexicana, uno de los grupos económicos más grandes de América Latina. Los canales de distribución son muy pocos por lo que, aunque una nueva empresa entre, se verá limitada por el espacio de percha acaparada en su mayor parte por el líder del mercado.

Las barreras de entradas son medias, el mayor problema es el acceso al canal de distribución.

Los proveedores cada vez limitan más el acceso a crédito por el alto poder de negociación que tienen y, por el otro lado, al estar muy concentrados los retailers más grandes tienen también un poder de negociación muy alto.

¹⁹ Anexo 38

No existen productos sustitutos que reemplacen a la tecnología de impresión en corto y mediano plazo.

Existe una alta rivalidad en la industria porque el mercado es muy pequeño y los competidores son muchos con un producto no diferenciado.

2.3.1.2. Donde queremos ir

2.3.1.2.1. Misión y objetivos

Visión: Alcanzar una participación del 10% del mercado de venta de revistas para el año 2013.

Misión : Incrementar la oferta de revistas especializadas y canales de distribución de las mismas en las líneas principales de la empresa X (Decoración, Moda y Manualidades) y en la línea de negocios por su atractivo potencial.

Objetivo: Obtener crecimientos en ventas, con respecto al año anterior, del 42% en el año 2008, 35% desde el 2009 hasta el 2011 y 30% desde el 2012.

Tabla 11. Objetivo de ventas

Año	Vtas	Crecimiento	Participación	Mercado	Crecimiento mercado
2005	10,465		2%	447,193	
2006	9,463	-9.57%	2%	494,984	3%
2007	10,139	7.14%	2%	500,193	3%
2008	14,382	41.86%	3%	515,199	3%
2009	19,416	35.00%	4%	530,655	3%
2010	26,212	35.00%	5%	546,575	3%
2011	35,386	35.00%	6%	562,972	3%
2012	46,002	30.00%	8%	579,861	3%
2013	59,802	30.00%	10%	597,257	3%
2014	71,763	20.00%	12%	615,175	3%
2015	86,116	20.00%	14%	633,630	3%

Fuente: La empresa

Elaboración: Los autores

2.3.1.2.2. Segmentación

Tabla 12. Segmentación Quito²⁰

Mercado	Línea	Segmento	Nicho	Población potencial

²⁰ Anexos 28, 30, 32,33,35, 37

Quito	Decoración	Profesionales en construcción y diseño (Arquitectos, Ingenieros, decoradores de interiores)	Ejercen su profesión	447 Personas
		Mujeres Nivel socioeconómico Medio Alto (2000 - 3000) y Alto (>3000) Casadas, divorciadas, separadas o cabeza de familia	Están construyendo o decorando su casa Pueden hacerlo a voluntad	14.632 Personas
	Moda	Mujeres Nivel socioeconómico Medio (500 - 2000), Medio Alto (2000 - 3000) y Alto (>3000) Casadas, divorciadas, separadas o cabeza de familia Edad (36 - 50) Con hijos desde 12 años en adelante Dedicadas a quehaceres domésticos o con negocio propio Con educación secundaria o superior	Buscan uniformes para su trabajo Buscan vestidos de fiesta	31.241 Personas

	Manualidades	Mujeres Nivel socioeconómico Medio (500 – 2000), Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000) Casadas, divorciadas, separadas o cabeza de familia Edad (36 – 50) Con hijos desde 12 años en adelante Dedicadas a quehaceres domésticos o con negocio propio Con educación secundaria o superior	Lo hacen por Hobby Comercializan las manualidades que elaboran	31.241 Personas
	Negocios	Ejecutivos de jefaturas medias y altas Estudiantes de postgrados en negocios Nivel socioeconómico Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000)	Buscan información de negocios	616 Personas
		Instituciones educativas que dictan postgrados o cursos de negocios	Pueden entregarlas como valor agregado	

Fuente: INEC, La empresa

Elaboración: Los autores

Tabla 13. Segmentación Guayaquil²¹

Mercado	Línea	Segmento	Nicho	Población potencial
Guayaquil	Decoración	Profesionales en construcción y diseño (Arquitectos, Ingenieros, decoradores de interiores)	Ejercen su profesión	362 Personas

²¹ Anexos 28, 29, 31, 34, 36, 37

		<p>Mujeres</p> <p>Nivel socioeconómico Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000)</p> <p>Casadas, divorciadas, separadas o cabeza de familia</p>	<p>Están construyendo o decorando su casa</p> <p>Pueden hacerlo a voluntad</p>	<p>24.913 Personas</p>
	Moda	<p>Mujeres</p> <p>Nivel socioeconómico Medio (500 – 2000), Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000)</p> <p>Casadas, divorciadas, separadas o cabeza de familia</p> <p>Edad (36 – 50)</p> <p>Con hijos desde 12 años en adelante</p> <p>Dedicadas a quehaceres domésticos o con negocio propio</p> <p>Con educación secundaria o superior</p>	<p>Buscan uniformes para su trabajo</p> <p>Buscan vestidos de fiesta</p>	<p>92.916 Personas</p>

	Manualidades	Mujeres Nivel socioeconómico Medio (500 – 2000), Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000) Casadas, divorciadas, separadas o cabeza de familia Edad (36 – 50) Con hijos desde 12 años en adelante Dedicadas a quehaceres domésticos o con negocio propio Con educación secundaria o superior	Lo hacen por Hobby Comercializan las manualidades que elaboran	92.916 Personas
	Negocios	Ejecutivos de jefaturas medias y altas Estudiantes de postgrados en negocios Nivel socioeconómico Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000)	Buscan información de negocios	1.419 Personas
		Instituciones educativas que dictan postgrados o cursos de negocios	Pueden entregarlas como valor agregado	

Fuente: INEC, La empresa

Elaboración: Los autores

2.3.1.2.3. Posicionamiento

El posicionamiento de los productos será distinto para cada canal de distribución:

Tabla 14. Posicionamiento

Cliente directo	La empresa será percibida como el lugar donde encontrar revistas especializadas, el lugar donde puede encontrar lo que no se vende en un kiosko de revistas o una librería típica. El lugar donde se puede encontrar lo que no hay en otros sitios.
Retailers	La empresa será percibida como su socio estratégico, sus proveedores de accesorios generadores de transacciones que le permiten incrementar el valor de su ticket de venta y la cantidad de ventas que realiza.

Fuente: La empresa

Elaboración: Los autores

2.3.1.2.4. Marca

La marca de la empresa X es su nombre comercial que no describe el producto que vende. Es una marca reconocida a nivel nacional que logró posicionarse como importador de revistas, especialmente de moda y manualidades. A pesar de haber cambiado su razón social se mantuvo la esencia de su nombre con lo que se mantuvo la recordación y la asociación con sus productos.

2.3.1.2.5. Estrategia

Diferenciarse en el mercado por valor agregado, no por precio. Para llegar a los nichos propuestos X cambiará la percepción del producto que vende. Presentará sus revistas como accesorios de las líneas que se comercializan (accesorios de decoración, accesorios de moda, accesorios de manualidades), no como revistas. Manteniendo coherencia con este concepto se desarrollarán nuevos canales de distribución y nueva imagen para los exhibidores de estas líneas.²²

Esta estrategia se apoya en 3 ejes:

- Una persona en el área comercial cuyo trabajo consiste exclusivamente en abrir nuevos puntos de venta con el nuevo enfoque y el monitoreo de los mismos para eliminar clientes que no generen ventas suficientes;
- Abrir el mercado de Guayaquil, no con distribución masiva sino crecimiento en nichos específicos manteniendo el enfoque. Al no ser distribución masiva los clientes serán atendidos desde Quito.
- Cambio de imagen en exhibidores, inversiones puntuales en campañas BTL y publicidad por radio enfocada a nichos específicos.

2.3.1.2.6. Infraestructura

No es necesario una nueva infraestructura física, X ya cuenta con infraestructura para realizar la distribución de las revistas durante los dos primeros años. A partir del tercer año es necesario la contratación de una persona más para facturación y embalaje.

La distribución en el mercado de Guayaquil se realizará a través de empresas de entrega de encomiendas.

En el ámbito de diseño es necesario la elaboración gráfica del concepto y su impresión en adhesivo para colocar en los exhibidores.

2.3.1.2.7. Resultados esperados

Tomando en cuenta el crecimiento del mercado es de un 3% anual, el objetivo para el año 2012 de captar el 11% del mercado proyectado de revistas. Las ventas crecerán desde 14.382 Unidades monetarias en 2008 a 42.657 en 2012. En el mismo periodo se incrementará de 35.956 a 100.052 copias vendidas por año.

El flujo de resultados esperados se realizó sobre los montos marginales que este plan producirá. Los ingresos marginales están establecidos sobre las metas a alcanzar hasta el año 2015. En los gastos marginales se incluye incrementos de personal operativo, gastos de envío, viajes a Guayaquil, dominio básico de internet, gastos de BTL y comisiones sobre ventas. Estos rubros son crecientes en proporción al volumen adicional de venta que se va a manejar. El VAN de los flujos es de 296.706 UM, y se

²² Anexo 24, 25 y 26

descontó sobre un WACC (Weighted Average Cost of Capital) del 14 %, tasa calculada tomando en cuenta rubros de la empresa y del sector como: Deuda de largo plazo, Patrimonio, Tasa deuda, Tasa de impuestos, Tasa Libre de riesgos, Tasa de riesgo y Beta.

Tabla 15. Flujos marginales

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingreso Neto	4,243	9,277	15,102	22,674	32,518	41,050	51,288	63,573
Egreso Neto	734	882	1,279	1,430	1,675	2,126	2,330	2,576
Flujo neto de efectivo	3,510	8,395	13,823	21,244	30,843	38,924	48,957	60,997
Saldo anterior		3,510	11,905	25,728	46,973	77,816	116,740	165,698
Saldo final	3,510	11,905	25,728	46,973	77,816	116,740	165,698	226,694
Ingresos marginales	4,243	9,277	15,102	22,674	32,518	41,050	51,288	63,573
Gastos marginales								
Personal operativo			280	280	280	560	560	560
Fletes	48	96	96	96	144	144	144	144
Viajes mkt	120	120	120	120	120	120	120	120
Dominio internet	1	1	1	1	1	1	1	1
BTL	480	480	480	480	480	480	480	480
Comisiones 2%	85	186	302	453	650	821	1,026	1,271
Total gastos marginales	734	882	1,279	1,430	1,675	2,126	2,330	2,576
Tasa de descuento	14%							
Valor Actual Neto	296,706							

Elaboracion: Autores

2.3.1.3. Marketing

2.3.1.3.1. Producto

El producto a comercializar es el mismo: revistas especializadas, y pueden provenir de dos fuentes, pueden ser importadas o pueden ser elaboradas localmente.

2.3.1.3.2. Precio

El precio de estas revistas empieza en 2 y 3 veces el promedio del precio de las revistas del mercado (0.2 unidades monetarias). Al ser revistas especializadas esta característica de precio no les afecta sino que refuerza la percepción de valor agregado de las mismas.

2.3.1.3.3. Plaza

X tiene dos canales para la comercialización del producto: Sus locales propios y canales de retail no tradicionales. Los primeros mantienen estancado su nivel de ventas y, por las características de la administración de X, no recibirán inversión para su desarrollo. Los canales no tradicionales se están desarrollando con marcado éxito, incluso ya son percibidos como una nueva fortaleza dentro del mercado.

El mismo sistema será desarrollado en Guayaquil adaptándolo a las características del consumidor guayaquileño, pero manteniendo la esencia que es acercar el producto al cliente en canales no tradicionales.

2.3.1.3.4. Plan promocional

Los productos se darán a conocer en el mercado principalmente a través del cambio de imagen de los exhibidores en los canales de distribución no tradicionales. El producto estará a la vista del cliente, es decir, no tendrá que ir a buscarlo.

Coordinando con retailers seleccionados se realizarán pequeñas campañas focalizadas de BTL.

Una campaña mínima en radio enfocada a segmentos específicos.

2.3.1.4. Evaluación de la estrategia

La estrategia se evaluará trimestralmente por el valor bruto de ventas facturado cada mes, el promedio de este debe crecer ritmo fijado para cada año.

Si la estrategia no da los resultados esperados hay que enfocarse en la línea de mayor crecimiento.

Si la estrategia da los resultados esperados los recursos generados se usarán en una integración vertical hacia atrás, editando una revista propia, y una integración horizontal ofreciendo accesorios para realizar manualidades.

3. Conclusiones

3.1. Reflexiones

3.1.1. Impacto del proyecto de inversión en el entorno externo

El presente proyecto generará un crecimiento de la participación de X en el mercado de venta de revistas y potenciará y generará nuevas fortalezas.

3.1.2. Impacto en el entorno interno

Para X implicará un incremento sustancial de ventas afectando directamente a su rentabilidad y liquidez. Además una revaloración del valor de la empresa.

Con este crecimiento en el área comercial se podrán enganchar los demás departamentos de la empresa, permitiendo su reestructuración futura.

3.2. Conclusiones finales

El análisis fue realizado sobre una empresa real con datos reales, las estrategias planteadas van a ser aplicadas y se podrá evaluar sus resultados programados con los reales.

X es una empresa de único dueño con 45 años de presencia en el mercado ecuatoriano. No tiene definidas visión, misión ni objetivos corporativos. Cada área de la empresa tiene sus propios objetivos trazados sin tomar en cuenta los objetivos del resto. Su producto son las revistas especializadas de decoración, moda y manualidades como líneas principales. Desde el 2006 implementó un sistema propio de información que brinda información oportuna y confiable. Los balances previos al 2006 contienen información no confiable o han recibido ajustes fuertes para aterrizarlos a los datos reales. No cuenta con estructura organizacional formal y no existen políticas de contratación ni incentivos. La cultura organizacional mantiene al dueño como el único jefe por el que pasa toda decisión. Sin planificación financiera presenta una alta iliquidez y sus balances bajísimos indicadores de rentabilidad. Sin estrategia definida se ha limitado a seguir al líder del mercado cuya estrategia es la guerra de precios. La gerencia de X no está interesada en invertir en investigaciones de mercado ni cambios estructurales para superar la situación actual. Está de acuerdo en cambios puntuales en el área comercial siempre que su inversión sea mínima.

Estas características son comunes en las empresas familiares pequeñas y medianas a nivel mundial, 80% de las empresas latinoamericanas son familiares y tienen los mismos problemas, por eso el 90% de empresas a nivel mundial tienen un paso exitoso de primera a segunda generación.²³

El FODA nos revela una empresa con muchas debilidades que se desenvuelve en un ambiente especulativo, recomendando una estrategia sostenible.

No existe una amenaza muy alta de nuevos entrantes, el líder del mercado es una multinacional mexicana, uno de los grupos económicos más grandes de América Latina. Los canales de distribución son muy pocos por lo que, aunque una nueva empresa entre, se verá limitada por el espacio de percha acaparada en su mayor parte por el líder del mercado.

Las barreras de entrada son medias, el mayor problema es el acceso al canal de distribución.

Los proveedores cada vez limitan más el acceso a crédito por el alto poder de negociación que tienen y, por el otro lado, al estar muy concentrados los retailers más grandes tienen también un poder de negociación muy alto.

No existen productos sustitutos que reemplacen a la tecnología impresa en corto y mediano plazo.

Existe una alta rivalidad en la industria porque el mercado es muy pequeño y los competidores son muchos con un producto no diferenciado.

A pesar de desenvolverse en un entorno especulativo X tiene un atractivo mercado potencial para ser atacado.

Sus productos tienen un buen posicionamiento en la mente del consumidor que no ha sido aprovechado para generar ventas.

El limitante de crecimiento de X ha sido factores de estructura y planificación interna y no factores externos como competencia o mercado.

4. Bibliografía

4.1. Libros

- Spulber F. Daniel, The Market makers, McGraw Hill 1998 Pag. 15

4.2. Publicaciones

- Newsweek Nov 26,2007; The future of reading, by Steven Levy, Pag 45

4.3. Internet

- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
- http://www.distribress.net/files/Distribress_Survey_2006_web.pdf
- http://www.distribress.net/files/Distribress%20Survey%202005_web.pdf
- <http://www.distribress.net/files/Survey%202004%20E%20-%20web.pdf>

²³ INCAE - OMBI

- http://www.distribpress.net/en/about/about_portrait.php
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000122>
- <http://www.sica.gov.ec/agro/macro/pibvarios.htm>
- <http://www.cideiber.com/infopaises/Ecuador/Ecuador-03-02.html>
- <http://www.bmachala.com/reportes/M/PIB.xls>
- http://www.ops-oms.org/Spanish/DD/AIS/ecuador_graf_esp.pdf
- <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=1726>
- <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=852>
- <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=853>
- http://www.bce.fin.ec/frame_ct.php?fechaCotizacion=1998-01-30&path=%2Fhome1%2Feconomia%2Fcotizaciones%2FCotizacionDiaria.jsp&Submit=Consultar
- <http://www.planetamedia.com/2007/06/internet-superar-las-revistas-como.html>
- <http://caribjsci.org/revelectro.htm>
- <http://www.uberbin.net/archivos/medios/revistas-moviendose-al-mundo-online.php>
- <http://designorati.com/articles/t1/graphic-design/601/printed-vs-online-communication-which-one-is-more-important.php>
- <http://www.rtcmagazine.com/home/article.php?id=100770>
- <http://www.circman.com/viewmedia.asp?prmID=1&prmMID=3057&print=yess>
- <http://www.bivingsreport.com/2006/the-presence-of-magazines-on-the-internet/>
- <http://www.internetretailer.com/internet/marketing-conference/58808-print-magazines-biggest-driver-shoppers-online-search-study-says.html>
- <http://iml.jou.ufl.edu/projects/Fall2000/Delgado/history.html>
- <http://www.disandes.com/phphtm/menu2.htm>
- <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=5446>
- <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=4836>
- http://dinero.aol.com/minegocio/canvas_minegocio/a/quien-llevara-las-riendas-del-negocio/20051018154509990001
- http://www.improven.com/Documentos/Emp_Familiar.aspx?ind=83&sec=17
- http://www.canadabusiness.ca/servlet/ContentServer?cid=1083346949263&lang=en&pagename=CBSC_SK%2Fdisplay&c=GuideFactSheet
- http://www.mmbusinessadvisor.com/family_business_problems.htm

- <http://leeiwan.wordpress.com/2006/09/07/10-reasons-why-people-hire-a-business-consultant/>
- <http://leeiwan.wordpress.com/2006/08/17/20-challenges-faced-by-a-family-owned-business/>
- <http://leeiwan.wordpress.com/category/family-business-problems/>
- http://money.cnn.com/2007/03/28/smbusiness/smallbiz_family/index.htm
- <http://www.ducttapemarketing.com/article/articles/278/1/Succession-problems-in-family-owned-businesses/Page1.html>
- http://familybusinessconsulting.com/resources/solving_problems.shtml
- <http://www.hublerfamilybusiness.com/management/Family-Business-Problem.asp>

5. Anexos

Anexo 1. Balance general y de resultados empresa X del 2004 al 2006

Valores expresados en unidades monetarias

Ind	2004		2005		Δ	2006		Δ	
BALANCE GENERAL									
ACTIVO	6,908.75	100%	6,956.43	100%	1%	8,306.10	100%	19%	
CORRIENTE	6,619.46	96%	6,443.57	93%	-3%	7,794.15	94%	21%	
DISPONIBLE	571.46	8%	311.26	4%	-46%	108.22	1%	-65%	
EXIGIBLE	607.35	9%	805.99	12%	33%	750.57	9%	-7%	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	607.35	100%	581.43	72%	-4%	863.68	115%	49%	
CUENTAS POR COBRAR OTRAS	-	0%	332.41	41%	#iDIV/O!	6.38	1%	-98%	
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	-	0%	1.07	0%	#iDIV/O!	-	0%	-100%	
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-	0%	-108.92	-14%	#iDIV/O!	-119.49	-16%	10%	
REALIZABLE	5,412.75	78%	5,036.30	78%	-7%	6,320.08	81%	25%	
PREPAGADOS	27.91	0%	290.02	5%	939%	615.28	8%	112%	
ANTICIPOS	27.91	0%	-	0%	-100%	-	0%	#iDIV/O!	
ANTICIPO IMPUESTOS	-	0%	59.59	21%	#iDIV/O!	61.85	10%	4%	
IMPORTACIONES TRANSITO	-	0%	230.43	79%	#iDIV/O!	553.43	90%	140%	
ACTIVOS NO CORRIENTES	289.28	4%	512.85	7%	77%	511.95	6%	0%	
FIJOS	285.10	4%	512.85	100%	80%	479.49	94%	-7%	
DEPRECIABLES	285.10	4%	667.69	130%	134%	676.03	141%	1%	
DEPRECIACION ACUMULADA	-	0%	-154.84	-30%	#iDIV/O!	-196.54	-41%	27%	
DIFERIDOS	4.18	0%	-	0%	-100%	32.47	6%	#iDIV/O!	
PASIVO	11,415.04	165%	12,511.08	180%	10%	13,223.58	159%	6%	
PASIVO CORRIENTE	5,638.98	49%	5,506.84	44%	-2%	6,907.00	52%	25%	
OBLIGACIONES BANCARIAS	-	0%	-	0%	#iDIV/O!	358.80	5%	#iDIV/O!	
PROVEEDORES	4,348.72	77%	5,032.73	91%	16%	5,898.76	85%	17%	
GASTOS ACUMULADOS PAGAR	-	0%	474.10	9%	#iDIV/O!	649.44	9%	37%	
OBLIGACIONES CON EL PERSONAL	196.22	3%	-	0%	-100%	-	0%	#iDIV/O!	
ACREEDORES FISCALES	3.34	0%	-	0%	-100%	-	0%	#iDIV/O!	
OTROS ACRREDORES	1,009.05	18%	-	0%	-100%	-	0%	#iDIV/O!	
ANTICIPOS RECIBIDOS	81.65	1%	-	0%	-100%	-	0%	#iDIV/O!	
PASIVO LARGO PLAZO	5,776.06	51%	7,004.24	56%	21%	6,316.58	48%	-10%	
OBLIGACIONES ACCIONISTAS	5,776.06	100%	7,004.24	100%	21%	6,316.58	100%	-10%	
PATRIMONIO	-4,506.29	-65%	-5,554.65	-80%	23%	-4,917.49	-59%	-11%	
CAPITAL SOCIAL	66.67	1%	66.67	-1%	0%	66.67	-1%	0%	
APORTE FUTURA CAPITALIZACION	-	0%	-	0%	#iDIV/O!	-	0%	#iDIV/O!	
RESERVAS LEGALES	633.20	9%	640.87	-12%	1%	640.87	-13%	0%	
UTILIDAD/PERDIDA PERIODO	-211.17	-3%	-1,000.00	18%	374%	-490.03	10%	-51%	
UTILIDAD/PERDIDA ACUMULADA	-4,995.00	-72%	-5,262.19	95%	5%	-5,135.01	104%	-2%	
Act-Pas-Pat	-		-			0.02			
PYG									
VENTAS	9,932.78	100%	10,464.69	100%	5%	9,462.83	100%	-10%	
COSTO VENTA	5,072.17	51%	8,182.07	78%	61%	5,257.70	56%	-36%	
UTILIDAD BRUTA	38%	4,860.61	49%	2,282.62	22%	-53%	4,205.14	44%	84%
G.VENTA									
UTILIDAD EN VENTA	38%	4,860.61	49%	2,282.62	22%	-53%	1,335.17	14%	-42%
G.ADM	34%	5,071.78	51%	3,282.62	31%	-35%	1,752.50	19%	-47%
UTILIDAD OPERACIONAL	38%	-211.17	-2%	-1,000.00	-10%	374%	-417.34	-4%	-58%
G.FINANCIEROS							151.34	2%	
UTILIDAD NETA		-211.17	-2%	-1,000.00	-10%	374%	-568.67	-6%	-43%
INGRESOS NO OPERACIONALES							78.68	1%	#iDIV/O!
GASTOS NO OPERACIONALES									
UTILIDAD AIPT		-211.17	-2%	-1,000.00	-10%	374%	-489.99	-5%	-51%
15% PARTICIPACION TRAB		-	0%	-	0%	#iDIV/O!	-	0%	#iDIV/O!
BASE IMPONIBLE		-	0%	-	0%	#iDIV/O!	-	0%	#iDIV/O!
25% IMP RTA		-	0%	-	0%	#iDIV/O!	-	0%	#iDIV/O!
UDIPT	4%	-211.17	-2%	-1,000.00	-10%	374%	-489.99	-5%	-51%

Fuente: Datos de la empresa

Elaboracion: Los autores

Anexo 2. Índices financieros empresa X del 2004 al 2006

	Industria	2004	2005	2006
Liquidez				
LIQUIDEZ(CAPITAL DE TRABAJO)	2.7	1.174	1.170	1.128
PRUEBA ACIDA	1.87	0.214	0.256	0.213
INDICE DE CAJA		0.106	0.109	0.105
Rotación				
ROTACION INV	3.2	1.1	0.6	1.2
ROTACION CXC	90	22.3	20.3	33.3
ROTACION CXP	123	312.9	224.5	409.5
ROTACION ACTIVOS FIJOS	46	34.8	20.4	19.7
ROTACION ACTIVOS TOTALES		0.7	1.2	0.6
Endeudamiento				
PASIVO/ACTIVO		1.652	1.798	1.592
PASIVO/PATRIMONIO		-2.533	-2.252	-2.689
PC/PASIVO		0.494	0.440	0.522
Rentabilidad				
MARGEN BRUTO	38%	48.94%	21.81%	44.44%
MARGEN NETO	4%	-2.13%	-9.56%	-6.01%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	33%	4.69%	18.00%	11.56%
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION		96.03%	42.84%	80.84%
Periodo de conversion del efectivo				
Dias de cobro	90	22.3	20.3	33.3
Dias de inventario	1168	389.5	224.7	438.8
Dias Ctas por Pagar	123	312.9	224.5	409.5
Periodo de conversion del efectivo		98.9	20.4	62.6
		208.99	69.68	137.06
Ventas esperadas		10,421.12	12,762.27	10,510.07
Crecimiento esperado en ventas		5%	22%	11%
EVA (Equity value added)		-10.31%	3.00%	-5.04%
Tasa libre de riesgo		5%	5%	5%
Beta		1	1	1
Tasa de riesgo		10%	10%	10%
COSTO DE OPORTUNIDAD		15%	15%	15%
ROE (Return on equity) > 30%		4.69%	18.00%	9.96%
Estrategia (U neta/Ventas)		-2.13%	-9.56%	-5.18%
Eficiencia (Vta / Act.Tot)		1.44	1.50	1.14
Apalancamiento = Act Tot/Patrimonio		-1.53	-1.25	-1.69

Fuente: Datos de la empresa

Elaboracion: Los autores

Anexo 3. Fuentes y usos empresa X de 2005 y 2006

ACTIVO	△	2005		△	2006	
		Fuentes	Usos		Fuentes	Usos
CORRIENTE						
DISPONIBLE	260	260		203	203	
EXIGIBLE						
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	26	26		282		282
CUENTAS POR COBRAR OTRAS	332		332	326	326	
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	1		1	1		1
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	109	109		11		11
REALIZABLE	376		376	1,284		1,284
PREPAGADOS		0	0			
ANTICIPOS	28	28		0		
ANTICIPO IMPUESTOS	60		60	2		2
IMPORTACIONES TRANSITO	230		230	323		323
ACTIVOS NO CORRIENTES		0	0			0
FIJOS		0	0			0
DEPRECIABLES	383		383	8		8
DEPRECIACION ACUMULADA		0		42		
DIFERIDOS	4	4		32		32
PASIVO		0	0			0
PASIVO CORRIENTE		0	0			0
PASIVOS DIFERIDOS	0	0	0	359	359	
PROVEEDORES	684	684		866	866	
GASTOS ACUMULADOS PAGAR	474	474		175	175	
OBLIGACIONES CON EL PERSONAL	196		196			
ACREEDORES FISCALES	3		3			
OTROS ACRREDORES	1,009		1,009			
ANTICIPOS RECIBIDOS	82		82			
PASIVO LARGO PLAZO						
OBLIGACIONES ACCIONISTAS	1,228	1,228		688		688
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	0	0	0			
APORTE FUTURA CAPITALIZACION	0	0	0			
RESERVAS LEGALES	8	8				
UTILIDAD/PERDIDA PERIODO	789	789		510	510	
UTILIDAD/PERDIDA ACUMULADA	267		267	127		
	670	3,610	2,940	169	2,451	2,620

Fuente: Datos de la empresa

Elaboracion: Los autores

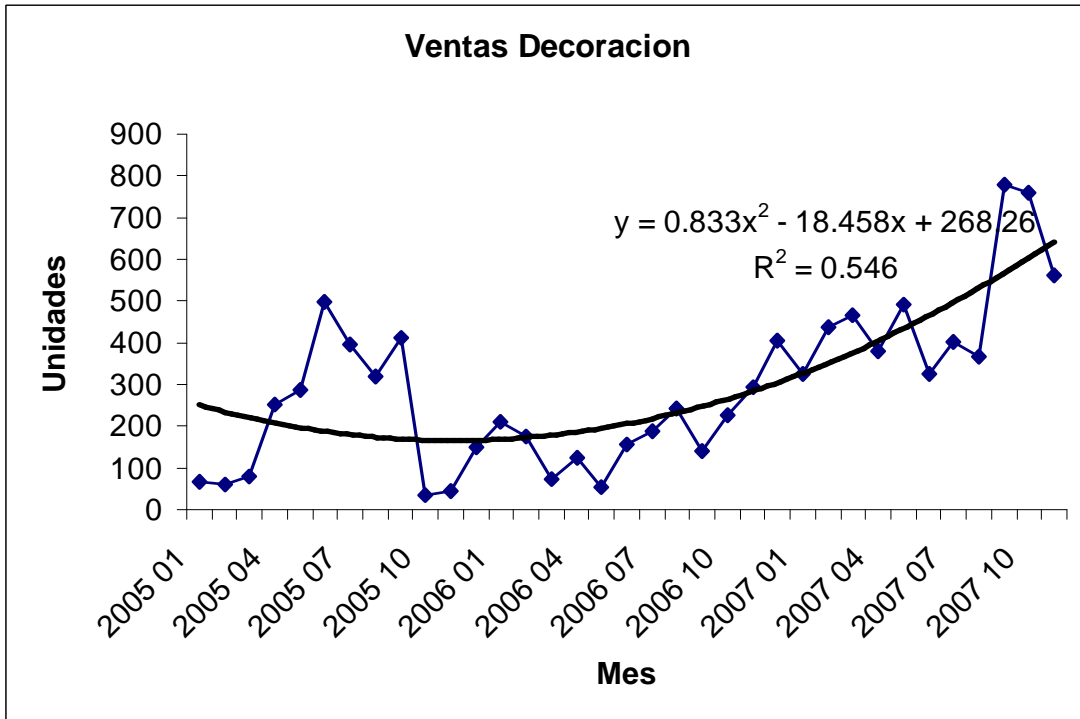
Anexo 4. Cash Flow empresa X 2005-2006

	2005	2006
Operating Cash Flow		
Ventas (Inflow)	10,465	9,463
Outflow	11,465	9,880
Costos (COGS)	8,182	5,258
Gastos (SGA)	3,283	4,622
Impuestos (Taxes)	0	0
Flujo Operativo Neto Total	-1,000	-417
Variacion neta en Capital de trabajo	-48	2,954
△ Ctas x Cobrar	199	-55
△ Inventario	-376	1,284
△ Otros activos corrientes	262	325
△ Ctas x Pagar	-132	1,400
△ Otras deudas		
Flujo Neto Operativo (NOF)	-1,048	2,536
Investment Cash Flow		
Inversion Neta (NIF)	228	-33
△ Var en Activos Fijos	383	8
△ Depreciacion	-155	-42
Free Cash Flow	-1,276	2,570
Flujo neto de intereses (Int Gan-Int Pag)	-	-73
Flujo para Dividendos	-1,276	2,497
Dividendos		
Flujo Neto	-1,276	2,497
Financial Cash Flow		
△ Variacion Deuda largo Plazo	1,228	-688
△ Variacion Duda Corto Plazo Financiera		
△ Variacion en acciones	0	
Var Total en Flujo Financiero	1,228	-688
△ Variacion en otros activos		
△ Variacion en otros pasivos		
Var total en otros activos y pasivos	0	0
Superabit o deficit de flujo de caja	-47	1,809
Fuente: Datos de la empresa		
Elaboracion: Los autores		

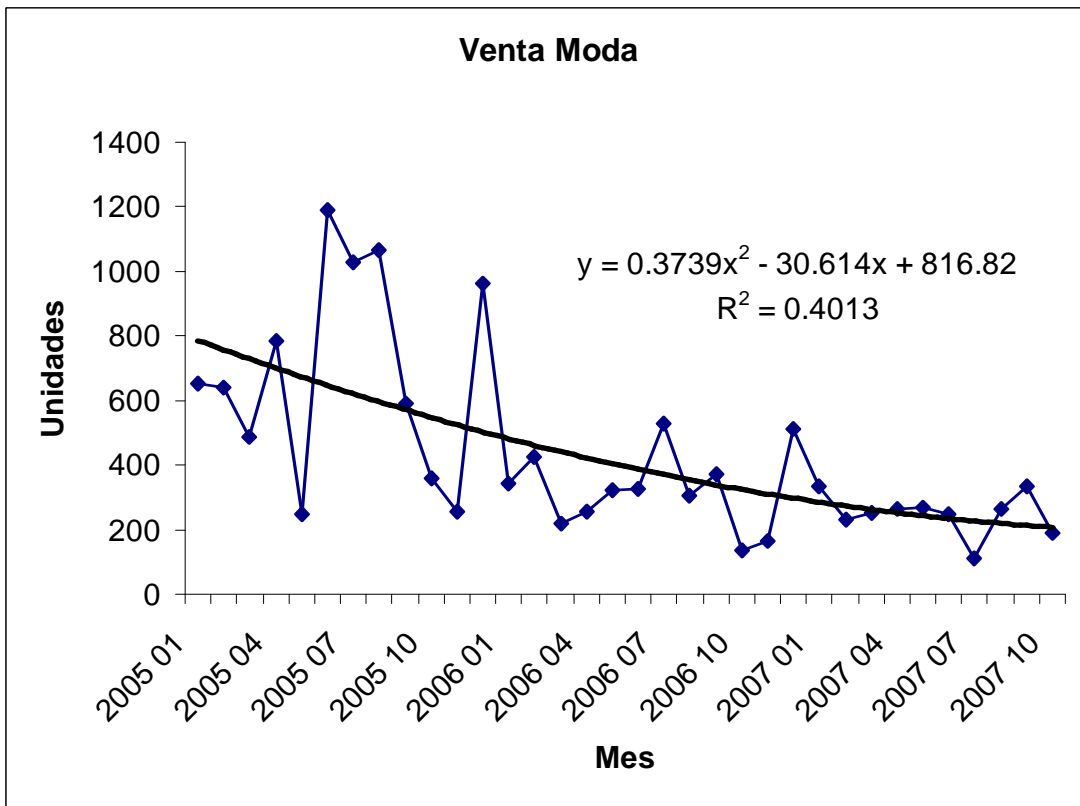
Anexo 5. Balances de Disandes del 2000 al 2005

Nombre Cuenta	Dic 2000		Dic 2001		Dic 2002		Dic 2003		Dic 2004		Dic 2005	
				Δ		Δ		Δ		Δ		Δ
TOTAL ACTIVO	75,436		90,916		119,345		123,209		142,540		155,086	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	68,142	90%	85,430	94%	113,088	95%	117,166	95%	136,265	96%	149,540	96%
CAJA - BANCOS MAS INVERSIONES FINANCI	2,641	4%	1,809	2%	5,250	5%	7,442	6%	10,381	8%	18,595	12%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	29,866	44%	34,441	40%	52,023	46%	46,927	40%	52,447	38%	52,080	35%
INVENTARIOS	33,081	49%	44,260	52%	50,599	45%	59,776	51%	70,070	51%	73,360	49%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	2,553	4%	4,919	6%	5,216	5%	3,021	3%	3,367	2%	5,504	4%
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	7,195	10%	5,486	6%	6,257	5%	6,044	5%	6,207	4%	5,478	4%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	99	0%	0	0%	0	0%	0	0%	68	0%	68	0%
TOTAL PASIVO	73,219	97%	84,638	93%	106,819	90%	114,805	93%	134,456	94%	146,691	95%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	73,219	97%	83,754	92%	105,204	88%	112,658	91%	131,904	93%	143,318	92%
CUENTAS POR PAGAR	67,448	92%	68,622	82%	91,730	87%	100,745	89%	123,970	94%	131,389	92%
DOCUMENTOS POR PAGAR	1,897	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	3,874	5%	15,132	18%	13,474	13%	11,912	11%	7,933	6%	11,930	8%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0	0%	885	1%	1,615	1%	2,148	2%	2,553	2%	3,372	2%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR (LAF	0	#iDIV/0!	885	100%	1,615	100%	2,148	100%	2,553	100%	3,372	100%
OTROS PASIVOS LARGO PLAZO	0	#iDIV/0!	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL PATRIMONIO NETO	2,217	3%	6,277	7%	12,526	10%	8,404	7%	8,083	6%	8,395	5%
CAPITAL MAS APORTES FUTURAS CAPITALIZ	427	19%	427	7%	427	3%	427	5%	427	5%	427	5%
RESERVAS POR REVALORIZACION Y OTROS	785	35%	785	13%	785	6%	785	9%	785	10%	785	9%
REEXPRESION MONETARIA	0	0%	0	#iDIV/0!	0	#iDIV/0!	0	#iDIV/0!	0	#iDIV/0!	0	#iDIV/0!
UTILIDAD O (PERDIDA) ACUMULADA	2,440	110%	1,498	24%	1,498	12%	1,498	18%	1,498	19%	1,498	18%
UTILIDAD DEL EJERCICIO [Sin impuestos desd	-1,435	-65%	3,567	57%	9,816	78%	5,694	68%	5,373	66%	5,685	68%
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VENTAS	104,511	100%	156,092	1	204,430	1	217,859	1	228,087	1	227,950	1
(-) COSTO DE VENTAS	76,174	73%	115,000	74%	152,154	74%	160,752	74%	168,449	74%	168,683	74%
(=) UTILIDAD BRUTA	28,337	27%	41,092	26%	52,275	26%	57,107	26%	59,638	26%	59,267	26%
(-) TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VI	30,665	29%	39,042	25%	44,828	22%	51,593	24%	52,511	23%	52,429	23%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	-2,328	-2%	2,050	1%	7,447	4%	5,515	3%	7,127	3%	6,839	3%
(+) TOTAL OTROS INGRESOS (INGRESOS NC	1,055	1%	1,782	1%	2,665	1%	1,929	1%	1,355	1%	2,149	1%
(-) TOTAL OTROS EGRESOS (NO OPERACIO	162	0%	265	0%	297	0%	211	0%	53	0%	0	0%
(-) IMPUESTOS Y PARTICIPACION DE TRABA.	370	0%	1,293	1%	3,627	2%	2,624	1%	3,055	1%	3,228	1%
(=) UTILIDAD NETA	-1,806	-2%	2,274	1%	6,189	3%	4,608	2%	5,373	2%	5,759	3%

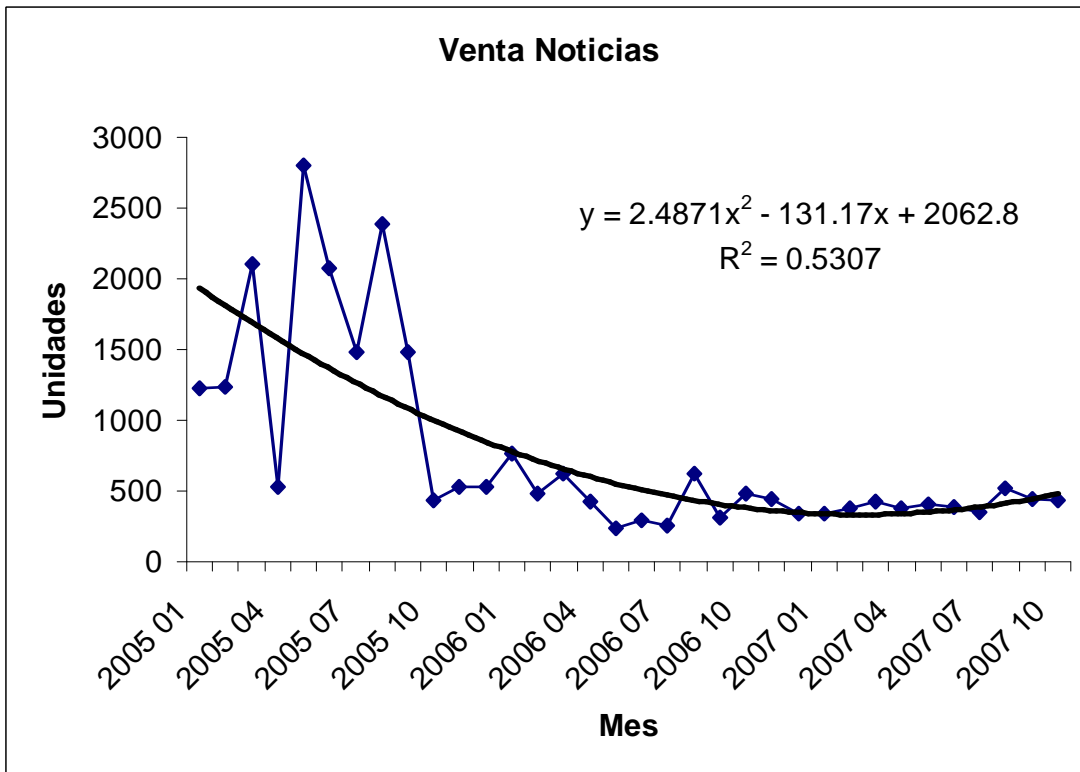
Anexo 6. Venta en unidades de revistas de decoración



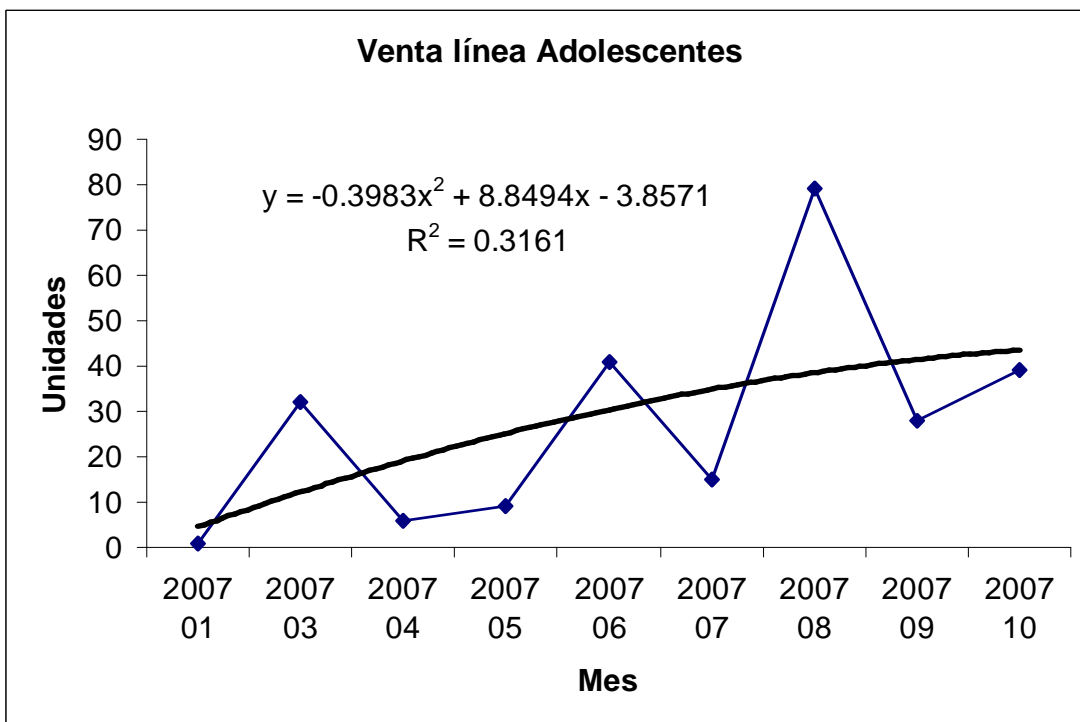
Anexo 7. Venta en unidades de revistas de moda



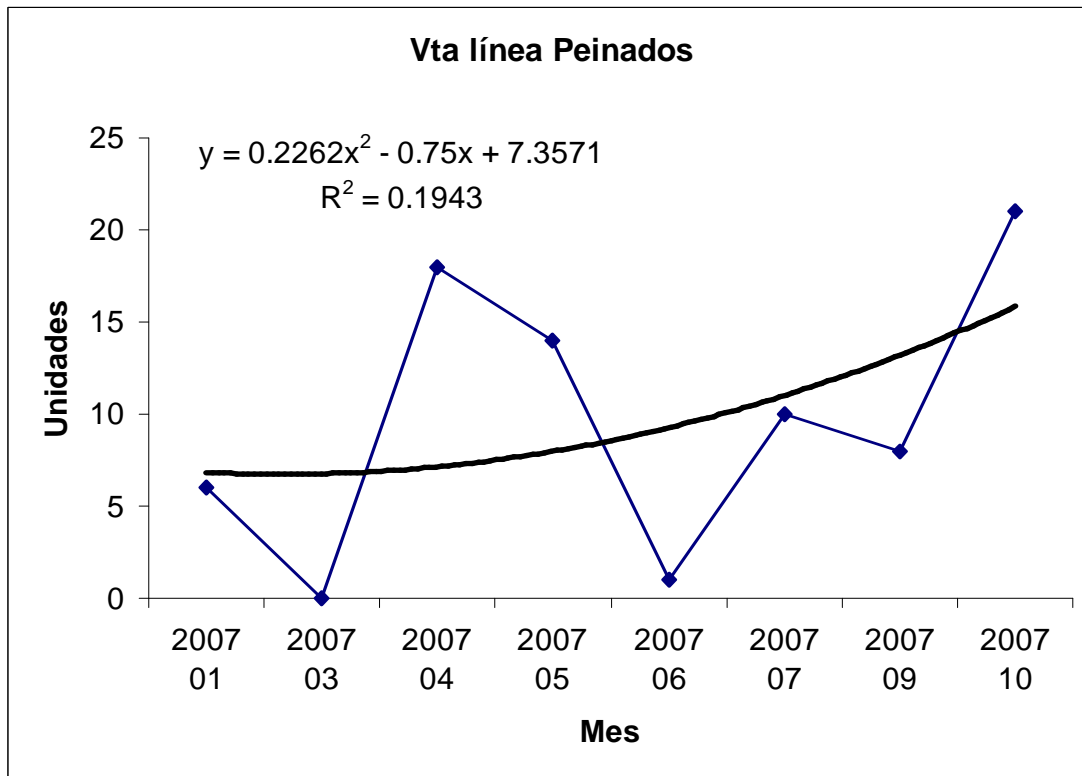
Anexo 8. Venta en unidades de revistas de noticias



Anexo 9. Venta en unidades de revistas de Adolescentes







Anexo 10. Venta en unidades de revistas de Peinados

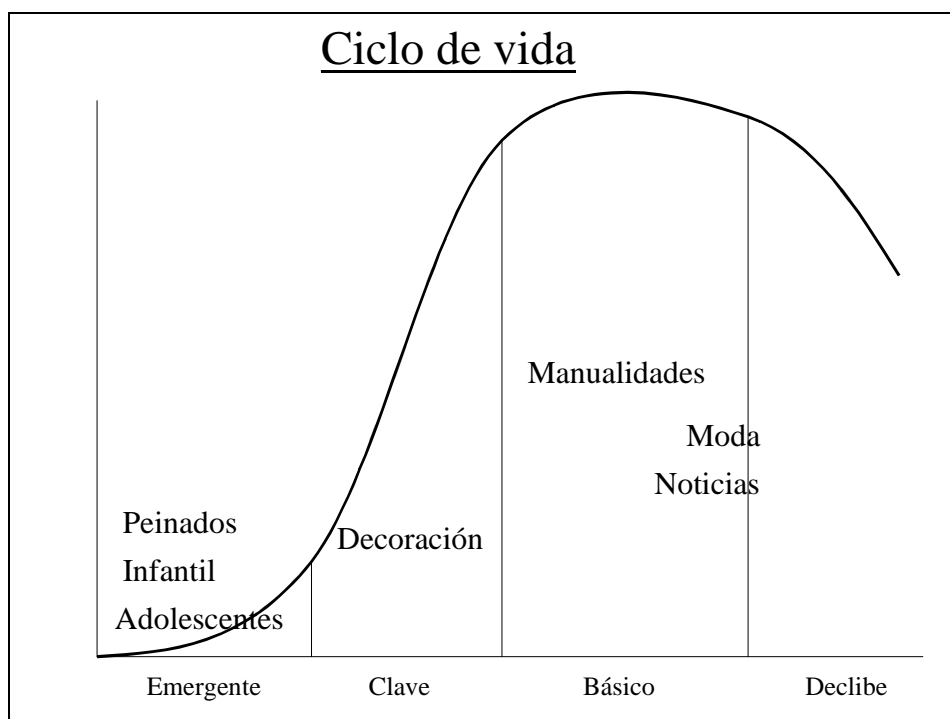


Anexo 11. Matriz de Boston

Líneas de negocio

		<u>Participación</u>	
		Alta	Baja
<u>Potencial</u>	Alto	 Decoración	 Adolescentes Peinados Infantil
	Bajo	 Manualidades Moda	 Noticias

Anexo 12. Ciclo de vida de los productos



Anexo 13. Evaluación cualitativa

1. (Marque con una X), de los siguientes medios cuales considera usted que son:

	Recreación	Trabajo	Información	Aprendizaje
Revistas				
Cursos				
Internet				
Libros				

2. Que temas contienen las revistas de

Recreación	
Trabajo	
Información	
Aprendizaje	

3. Que revistas conoce de

Recreación	
Trabajo	
Información	

Aprendizaje	
-------------	--

4. Enumere los títulos de revistas que usted compra de

Recreación	
Trabajo	
Información	
Aprendizaje	

5. (Marque con una x) Porque compra revistas de

	Calidad de impresión	Diseño	Precio	Calidad de contenido	Periodicidad	Número de hojas	Fecha de publicación	Lugar de exhibición
Recreación								
Trabajo								
Información								
Aprendizaje								

6. Enumere los títulos de revistas que usted COMPRARÍA de

Recreación	
Trabajo	
Información	
Aprendizaje	

7. Donde compra revistas de

Recreación	
Trabajo	
Información	
Aprendizaje	

8. Donde COMPRARÍA revistas de

Recreación	
Trabajo	
Información	
Aprendizaje	

9. Con cuantas personas comparte la misma revista de ?

Recreación	
Trabajo	
Información	
Aprendizaje	

10. Donde comparte las revistas de:

Recreación	
Trabajo	
Información	
Aprendizaje	

11. Donde lee las revistas

Recreación	
Trabajo	
Información	
Aprendizaje	

12. Enumere los medios de comunicación que usted conoce

13. A cual le dedica mas tiempo? Por que?

Anexo 14. Encuesta análisis cuantitativo

#	Pregunta	Respuesta				
1	Califique del 1 al 7, en que medida		Recreación	Trabajo	Información	Aprendizaje
		Revistas				
		Cursos				
		Internet				
		Libros				
2	En cual de estas categorías de revistas espera usted encontrar los		Recreación	Trabajo	Información	Aprendizaje
		Actualidad				
		Tecnología				
		Moda				
		Manualidades				

	siguientes temas	Noticias					
		Farándula					
		Estadísticas					
		Política					
		Salud					
		Economía					
		Deportes					
		Mercado					
		Informática					
		Ecología					
		Belleza					
3	¿Que revistas de decoración conoce usted?		P 3			P4	P5
			1era mención	Otras menciones	Mención sugerida	Ha comprado	La mejor
4	Cual ha comprado	Casa y Jardín					
		Casas Hogar					
5	Cual es la mejor	El mueble					
		Blumen Haus					
		Para Ti Deco					
		Dream Homes					
		Florida design					
		Luxury Florida Homes					
		Casas					
		Ninguna					
6	Que revistas de moda		P 6			P7	P8
			1era	Otras	Mención	Ha	La

7	conoce usted? Cual ha comprado		mención	menciones	sugerida	comprado	mejor
		Cadena					
		Rendez Vous					
		Elegance					
		Burda					
		Patrones					
8	Cual es la mejor	Quili					
		Ninguna					
9	Que revistas de manualidades conoce usted?		P 9			P10	P11
			1era mención	Otras menciones	Mención sugerida	Ha comprado	La mejor
		Labores del hogar					
		Quili					
		Penélope					
		Cuadros					
10	Cual ha comprado						
11	Cual es la mejor						
		Ninguna					
12	Que revistas de noticias y negocios conoce usted?		P 12			P13	P14
			1era mención	Otras menciones	Mención sugerida	Ha comprado	La mejor
		América Economía					
		Ekos					
		Newsweek					
		Fortune					
13	Cual ha comprado	Vanguardia					
14	Cual es la mejor						
		Ninguna					
15	Donde compra usted		1era	Otras	Mención		

	revistas		mención	menciones	sugerida
		Supermaxi			
		Fybeca			
		Kywi			
		Otros autoservicios			
		Distribuidor			
		Librerías			
		Kioscos			
		Farmacias			
		Suscripción			
		Ninguna			
16	Con cuantas personas comparte usted las revistas que compra?				
17	Cual es su estación de radio favorita?				
18	Cual es su ocupación	Quehaceres domésticos			
		Negocio propio			
		Empleado			
19	Nivel de educación	Primaria			
		Secundaria			
		Título técnico			
		Título Profesional			
		Estudios postgrado			
20	Cual es su estado civil?	Soltero			
		Casado			
		Separado			
		Divorciado			

		Viudo		
		Unión libre		
21	En que sector de la ciudad vive usted?	Norte		
		Centro		
		Sur		
22	En cual de los siguientes rangos se encuentra su edad	< 22		
		22-28		
		29-35		
		36-40		
		41-45		
		46-50		
		51-55		
		56-60		
		>60		
23	Tiene hijos? cuantos	No tiene		
		> 18 años		
		12-17		
		< 12		
24	En cual de los siguientes rangos se encuentra su ingreso mensual familiar	< 240		
		240- 500		
		501-1000		
		1001-2000		
		2001-3000		
		> 3000		
25	Sexo	Masculino		Femenino

Anexo 15. **Actividad económica GYE (fuente reservada)**

	Total	AB	C	D
Ejerce su profesión de manera Independiente	5%	12%	5%	2%
Trabaja en empresa privada	19%	29%	19%	15%
Jubilado /Retirado	2%	5%	2%	1%
Trabaja en empresa pública	9%	7%	13%	7%
Tiene un negocio propio	6%	14%	6%	4%
Trabajador por cuenta propia	11%	3%	9%	17%
Comercio informal	4%		3%	6%
Buscando Trabajo	3%		3%	5%
Ama de casa	31%	16%	27%	38%
Estudiante	10%	14%	14%	6%
Total	468	74	172	222

Anexo 16. **Actividades a las que dedica su tiempo libre GYE (fuente reservada)**

	Total	AB	C	D	18 a 25	26 a 35	36 a 45	46 a 55
Se va al Malecón 2000	52%	35%	54%	57%	47%	54%	59%	51%
Va a la playa	51%	65%	56%	43%	51%	55%	52%	47%
Recorre centros comerciales	49%	52%	55%	43%	50%	50%	50%	45%
Va de compras	41%	26%	47%	41%	34%	48%	41%	41%
Lee	30%	23%	38%	26%	29%	27%	29%	36%
Practica deportes / hace	19%	10%	22%	19%	28%	14%	14%	19%

Anexo 17. **Centros comerciales visitados GYE (Fuente reservada)**

	Tota I	B	C	D
Mall del Sol	32%	30%	31%	33%
Mall del Sur	26%		40%	23%
San Marino	22%	64%	16%	11%
Policentro	11%	12%	14%	8%
Rio Centro II	10%	2%	9%	13%
Otros C. Comerciales	18%	12%	11%	26%
Total	226	38	93	95

Anexo 18. **Playas visitadas GYE (Fuente reservada)**

	Total	B	C	D
Salinas	54%	74%	51%	47%
Playas	32%	6%	34%	42%
Manta	9%	5%	11%	7%
Montañita	4%	5%	3%	3%
Manabí	1%	7%		
Otras playas	8%	11%	7%	8%
Total	240	48	96	96

Anexo 19. **Lee revistas GYE (Fuente reservada)**

	Tota	B	C	D
Lee revistas	46%	59%	58%	32%

Anexo 20. **Que sección del periódico le interesa mas GYE (Fuente reservada)**

	Tot	Homb	Mujer	AB	C	D
Si lee	73	77%	70%	79%	84%	63%
Primera página	50%	48%	53%	48%	48%	53%
Noticias Nacionales	44%	46%	43%	43%	42%	47%
Farándula	37%	25%	50%	20%	40%	42%
Negocios, economía /	25%	28%	23%	33%	33%	15%
Noticias Internacionales	23%	22%	24%	32%	26%	16%
Crónica roja	18%	19%	18%	14%	13%	26%
Clasificados	18%	18%	18%	12%	19%	20%
Editorial	18%	19%	17%	32%	19%	10%
Política	17%	23%	11%	29%	17%	12%
Culturales	15%	13%	16%	20%	18%	8%
Deportes	12%	23%	1%	17%	13%	9%
Cartelera	6%	6%	6%	5%	8%	5%
Total	341	172	169	59	143	139

Anexo 21. **La causa de mayor alegría GYE (Fuente reservada)**

	Tot al	Homb re	Muj er	AB	C	D
La familia	70%	65%	75%	62%	71%	72%
Tener salud	12%	12%	12%	3%	11%	16%
Tener trabajo	5%	5%	4%	4%	7%	3%
Tener a Dios en su corazón	4%	3%	4%	4%	3%	4%
Estar en paz	3%	3%	2%	4%	3%	2%
Tener éxito	2%	4%	0%	6%	2%	1%

Anexo 22. **Referentes culturales GYE (Fuente reservada)**

Los mayores referentes del guayaquileño, lo que le congrega son Barcelona, EMELEC, música popular, la comida, éxito del latino en Miami con su estilo de vida, especialmente en estética y moda con hábitos y programas populares acartonados por ejemplo los reality shows, talk shows de Cristina, Laura, entretenimiento y farándula etc.

Anexo 23. **Estilos de vida por nivel socioeconómico GYE (Fuente reservada)**

	Alto y Medio alto	Medio	Medio bajo y Bajo
Instrucción	La mayoría son profesionales universitarios . Algunos con post grados	Universitarios, tecnólogos, especialistas, secundaria	Universidad incompleta profesores, tecnólogos), secundaria incompleta, primaria, técnicos, maestros de la construcción artesanos, empleadas domésticas, lavanderas, guardias.
Actividad Económica	Industriales, exportadores, dueños de cadenas comerciales, importadores, representaciones, franquicias, asesorías comerciales, ejecutivos, gerentes de empresas. Hacendados. Otros, ejercen sus profesiones en consultas propias.	Padre y madre trabajan, algunos son dueños de pequeños negocios, otros son empleados, profesores, ejecutivos con relación de dependencia en empresas medianas, Empleados de instituciones públicas, bancos, etc.	Trabajan papá, mamá e hijos desde los 15 años o menos. Tienen negocios informales eventuales (por Navidad), empleados con relación de dependencia en niveles bajos de empresas privadas y públicas. Algunos jefes tienen hasta tres trabajos. Trabajan como guardianes, ayudantes o la oportunidad que se les presente.
Tiempo libre	Descanso, invitaciones familiares, clubes privados, practican deportes, viajes a ciudades/playas cercanas. Actividades de carácter cultural. Viajan al exterior regularmente. Pasean en los centros comerciales en familia . Salen a comer fuera de casa “al restaurante que esté de moda” Celebran ocasiones especiales. Asisten al culto de sus iglesias o	Comparten con sus hijos al finalizar el día. Practican deportes y comparten tiempo con familiares, amigos y vecinos. Salen de paseo para el Malecón, sectores renovados de la ciudad y a los centros comerciales también a comer y/ o realizan compras. Asisten a espectáculos públicos. De vez en cuando salen en pareja a bailar en discotecas Van a las playas cercanas entre amigos para compartir gastos o	El barrio y la vecindad son muy importantes al momento de socializar, con los vecinos conversan, juegan cartas, hacen deporte, toman cerveza, oyen música. Los domingos, cuando tienen dinero, llevan a sus hijos a pasear por el malecón o los centros comerciales. Asisten a eventos públicos siempre y cuando sean gratis. Van al culto de acuerdo a su creencia o religión. No toman vacaciones por falta de dinero. Visitan a familiares de vez en cuando en

	credos los días sábados o domingos.	van como invitados El entretenimiento está supeditado a la disponibilidad de dinero	otras provincias. Se benefician de programas vacacionales organizados en los lugares de trabajo o por las iglesias a las que pertenecen.
Amas de casa	Se preocupan mucho por imagen personal, salud, ejercicios, Deportes. Atienden a sus hijos. Pocas señoras trabajan, Educación e instrucción personal y de sus hijos, ayuda social a través de fundaciones. Compras para el hogar, una o dos veces al mes. Pendientes de la estética exterior e interior de sus residencias. Buscan superación personal. Pasan tiempo con amigas, van de compras, atienden a invitaciones y aprovechan para realizar transacciones comerciales como son la venta de bisutería, ropa, perfumes, etc. Pendientes de la moda.	La mayoría de amas de casa trabajan, en algunos casos desempeñan el rol de jefes de familia. Otras inclusive están estudiando. Atienden a sus familias Algunas veces se reúnen con amigas de barrio o familiares para aprender a cocinar, manualidades y buscar varias formas para obtener más ingresos económicos. Todas dicen aprovechar el fin de semana, unas para descansar, involucrarse con las actividades de sus hijos y otras para visitar a familiares.	Algunas trabajan fuera de casa. Otras se dedican a criar a sus hijos e hijos de familiares o vecinas. Algunas mujeres tienen negocios propios especialmente de comida o víveres. La mayoría dice tener mucha preocupación cuando sus compañeros, esposos, pierden el trabajo porque se dedican a la vagancia o a tomar todo el día”.
Los jóvenes	Algunos estudian fuera del país. El tiempo de esparcimiento es muy importante para ellos. Asisten frecuentemente a discotecas y bares con compañeros de trabajo o estudios. Generalmente se mantienen y divierten en grupos cerrados de amigos y familiares que tienen la misma condición socio-económica y frecuentan los mismos lugares	Los jóvenes aparte de dedicarse, en su mayoría a los estudios, se divierten entre amigos, asisten a discotecas, bares, salen a comer o se reúnen para actualizarse en tecnología. Cuando es temporada de vacaciones o en feriados suelen viajar entre amigos a la playa. Les gusta mucho mirar películas entre amigos. Estar al día con la música y los bailes. Enviar mensajes vía celular,	La mayoría comienza a trabajar desde los 15 años o inclusive antes. Pocos acuden a centros educativos de manera regular. La deserción es alta por razones económicas. La mayoría, cuando no trabajan, ayudan a sus padres en los quehaceres de la casa. Les gusta enviar mensajes por celular y salir a bailar con sus vecinas, amigas o familiares. Les gusta

	exclusivos. Disponer de tecnología de punta es muy importante para ellos. La demostración del uso de la tecnología abre espacios de liderazgo entre sus amigos. Los intereses más importantes son: Tecnología, moda, y entretenimiento. El mundo del espectáculo y la farándula locales les llama mucho la atención.	Chatear a través del Internet. Mirar la televisión, novelas, programas de farándula, humor, concursos, etc. Mientras hacen tareas escuchan la radio.	asistir a los espectáculos públicos y mirar mucha televisión “especialmente los programas de suerte”
Influencias culturales	Disponen de mucha información. Formación de círculos íntimos por raza, familias, socios, Iglesias (religión) Deportes, organizaciones gremiales, viajes Espectáculo / farándula, medios de comunicación Actitudes de líderes cercanos Países de origen: bailes, vestimenta, comida	Familia, amigos, compañeros, conocidos, jefes, organizaciones profesionales, religiosas, deportivas. Incrementan las relaciones interpersonales. Acomodan su comportamiento para obtener el reconocimiento de los demás y evitar el rechazo. Medios de comunicación Televisión: Reality Shows y farándula: hombres y mujeres. Artistas, Miami, España, Italia. (últimamente) Bailes y ritmos de moda	Vecinos, amigos, conocidos, familiares, jefes, Organizaciones religiosas, sindicales, deportivas. Generan reglas de decisión. Para su reconocimiento se presentan en colectivo (grupos). Se guían por los valores del grupo, medios de comunicación (televisión) “Haga negocio conmigo”, “La feria de la Alegría”, “Pozo Millonario”, Reality Shows, crónica roja. La música les produce placer y satisfacción. Les gusta estar a la moda en los bailes.
Perfil	Grupos familiares cerrados de emigrantes extranjeros, por apellidos y poder económico. Priorizan la familia. La religión es una carta de presentación y garantía. Participan en política para defender sus intereses	Familias ampliadas a la familia política. La religión sostiene los valores morales de la familia La economía es su mayor preocupación para mantenerse en el nivel socioeconómico o para escalar a mejores posiciones. No les interesa la política. Se preocupan por estudiar	Muchos han emigrado de provincias. Les preocupa tener trabajo permanente, que para ellos es incierto. La clase media y media baja popular es enorme, volcada al comercio 100% y por sus bajos ingresos económicos viven al día en venta y consumo. La pauperización de la

	<p>particulares. Observan mucho el protocolo y buenas maneras. Son más sociables y abiertos.</p>	<p>carreras productivas. A nivel social, buscan la oportunidad de enrolarse en círculos de poder económico más altos.</p>	<p>educación es evidente (pese a la importancia aparente que le dan), ya sea por no disponer de recursos económicos o por el desinterés propiciado por las oportunidades comerciales. En las masas populares se están desarrollando nuevas formas de expresión en donde la música pesa muchísimo, códigos, símbolos, mercado y sociabilidad comunitaria, pandillera y de barrio, son fuertes. Para las clases populares la importancia está en la vecindad, la solidaridad, la convivencia colectiva y de complicidad, ese vacío afectivo creado por la supervivencia determina la necesidad en los jóvenes también de involucrarse en sus “familias” llamadas pandillas.</p>
<p>Regionalismo</p>	<p>Es un problema de poder Económico-político y administrativo. Como consumidores no se sienten regionalistas sino que exigen servicio personalizado y ágil. Defienden la producción de su región sin que sea un freno de consumo para otras marcas.</p>	<p>Problema de identidad Se pierden en terminología discriminatoria. El problema va por lo que es la confianza y confiabilidad del producto o servicio. La procedencia no es tema de discusión, aunque se percibe de manera muy sutil cuando afirman “ que la riqueza no debe irse a otras regiones” o cuando señalan “si me atiende un serrano la cosa es lenta”</p>	<p>En este caso la identidad que adoptan al llegar a Guayaquil desde cualquier rincón del país es definitiva y asumen una actitud de defensa y reconocimiento de la espacialidad y la temporalidad. Esta realidad se proyecta cuando afirman, “yo cuando llego a Guayaquil soy Guayaquileño por eso tengo que hablar igual en cambio cuando llego a Quito soy Chagra y nunca voy a ser Quiteño” porque</p>

			“Guayaquil es la tierra de las oportunidades”
Tendencias de consumo	Productos originales, Light., Alimentación sana, Salud preventiva., Médicos especializados, Marcas internacionales , Productos garantizados, seguros en calidad y utilidad tangible. Marcas favoritas por calidad. Frecuentan lugares exclusivos, buscan Elegancia y distinción, colores armoniosos sonidos adecuados y atención personalizada	Productos de calidad a buen precio. Productos que transmiten valores y símbolos compatibles con el grupo Para aparentar usan cosas que son “pirateadas” pretendiendo que son originales pero que impactan o causan sensación momentánea. Marcas favoritas por imitación,. diseño, precio, calidad. Frecuentan lugares de moda que garanticen el poder exhibirse y demostrar. Colores brillantes Sonidos fuertes Imágenes vivas, contrastes fuertes Prueban todo	Barato y bonito. Alimentación básica. Cantidad más que calidad. Inclinación hacia la tecnología utilitaria: Celulares, equipos de audio no dan importancia a la marca. No descartan la oportunidad de mirar lo nuevo aunque no sea para comprar pero si para saber lo que hay en el mercado. Sonidos fuertes, colores fuertes, imágenes vivas contrastes fuertes
Motivaciones de consumo	Manifestación de posición económica muestra de poder y autoridad. Necesidades de confort, seguridad, tranquilidad, confianza, ahorro de tiempo agilidad, buen servicio, atención personalizada, educación	Posibilidad de relación social cuando conversan de marcas y tendencias en la moda. Proyección aspiracional, cúmulo de sensaciones y esperanzas de ser lo que no son, imitar. Busca su autorrealización y aspira a la autocomplacencia. Compra canalizada por facilidades de crédito agilidad, amabilidad, cortesía, comunicación, precio, calidad, higiene, seguridad comodidad.	Necesidades básicas: comida y alimentación canalizadas por descuentos, precio y plaza. Novedad y cantidad Información, asesoramiento Precio/producto, rapidez, amabilidad, buen trato. Ayuda.

<p>Lugar y formas de compra</p>	<p>Prefiere comprar en Centros Comerciales Pedir a domicilio Autoservicios. Ágiles para comprar, cómodos, facilistas, detallistas. Pero siguen regateando</p>	<p>Centros comerciales, Autoservicios Importadoras, Almacenes especializados, No analizan para comprar y son descomplicados, sin embargo no todos actúan de esta forma</p> <p>Comparan: Precio, ofertas, calidad, presentación, comodidad atención, servicio, cercanía. No le importa mucho la procedencia de la marca, prueban de todo. Regatean</p>	<p>Distribuidoras, Bahía, Mercados, Comisariatos, Lugares de compra del barrio, Compara promoción y cercanía. Busca lo más barato y bonito. No le pone atención a la procedencia de las Marcas. En medicamentos prefiere genéricos por los precios Publicidad, promociones Si tienen compran rápido Nunca reclaman Regatean</p>
<p>Gastan más en</p>	<p>Alimentación Educación Decoración/ mantenimiento vivienda Seguridad y salud Entretenimiento-vestuario Transporte</p>	<p>Vivienda Educación Alimentación y vestuario Salud Transporte</p>	<p>Alimentación Transporte (bus) Vivienda</p>

Anexo 24. **Objetivos, estrategias**

Objetivos generales	Objetivos específicos	Estrategias					
Tener una participación del 10% del mercado de venta de revistas para el año 2013	Obtener crecimientos en ventas, con respecto al año anterior, del 42% en el año 2008, 35% desde el 2009 hasta el 2011 y 30% desde el 2012	Crecimiento intensivo en el mercado	Penetración de mercado	Estimular demanda	Generar tráfico y transacciones	Extensión de líneas	Contacto con los proveedores actuales en busca de nuevos temas Búsqueda de nuevos proveedores buscando nuevas líneas
						Extensión de gama	Contacto con los proveedores para importar nuevos títulos de las líneas existentes
				Atraer clientes de la competencia	No seguir al líder, Cambiar de imagen	Rediseño del logotipo	El rótulo de los exhibidores tiene que destacar los títulos de las revistas que se ofrece

						Hacer hincapié en revistas especializadas	Asociar los productos con retailers de productos complementarios
						Mantener precio de venta al público superior al promedio del mercado	Mantener los precios dos o tres veces del precio promedio del mercado
					Diferenciación en nichos	Buscar canales de distribución para intereses específicos: Negocios, deportes extremos, Decoración, moda	Presentar a los productos como accesorios de los productos de retailers: Accesorios de decoración, moda, deportes...

					<p>Promociones dirigidas</p>	<p>Usar radio y BTL para promocionar los productos en los nichos específicos</p>	<p>Campaña de radio en estaciones de nuestro segmento</p> <p>Insertos en las revistas mostrando la línea y gama disponible</p> <p>Insertos en estados de cuenta de tarjetas de crédito un segmento específico</p>
				<p>Convencer a no consumidores</p>	<p>Resegmentación</p>	<p>Decoración</p>	<p>Profesionales en ingeniería y arquitectura</p> <p>Mujeres de nivel medio alto y alto que están construyendo o remodelando su casa, o pueden hacerlo a voluntad</p>

						<p>Moda y Manualidades</p>	<p>Mujeres entre 36 y 50 años de clase media, dedicadas a quehaceres domésticos o con negocio propio, casadas con instrucción secundaria o superior, con hijos mayores de 12 años</p>
						<p>Noticias en idioma inglés</p>	<p>Ejecutivos de jefaturas medias y altas, y Turistas de habla inglesa</p>
			<p>Desarrollo de producto</p>	<p>Nuevos productos mejorados</p>	<p>Edición de una revista de moda local</p>		
				<p>Nuevos productos complementarios y suplementarios</p>	<p>Cierto material de costura y manualidades</p>		

			Desarrollo de mercado	Nuevos canales de distribución	Tiendas grandes de retail	Supermercados Librerías Tiendas de departamentos	
					Tiendas de productos complementarios	Negocios de ropa Negocios de decoración Negocios de hilo y tela Negocios de bisutería	
					Suscripciones	Empresas Clientes corporativos	
				Nuevos mercados geográficos	Guayaquil		
		Crecimiento integrativo	Integración vertical hacia atrás	Edición de una revista propia	Revista de moda dirigida al segmento medio y medio bajo		

			Integración horizontal	Venta de accesorios de moda y manualidades			
--	--	--	-------------------------------	---	--	--	--

Anexo 25. **Estrategia Quito**

Canal	Objetivo	Estrategia
Local Propio	Conocer al cliente	Establecer sistema de encuestas permanente a los clientes.
	Establecer nuevas formas de contacto	Comunicación telefónica Página web
Retailer	Incrementar el número de retailers	El asistente de marketing tiene la labor permanente de buscar nuevos retailers. Empresas interesadas en recibir nuestros productos que se contacten directamente con nosotros
	Depurar los retailers	Los retailers deben cumplir con un monto mínimo de venta mensual, los que no cumplan con este piso de venta después de varios intentos por incrementarlo son suspendidas las entregas.
	Encontrar y destacar nuestros productos que sean accesorios complementarios con los productos de los retailers	Se buscan retailers de los que nuestros productos sean complementarios o generen transacciones de sus productos principales.
	Lograr que el consumidor final nos perciba asociados a la imagen de los retailers de mayor prestigio	En los retailers se colocan exhibidores propios con nuestro logotipo

Suscripciones	Establecer un canal directo entre nosotros y el consumidor final	Uso de call centers para contactarse con el segmento objetivo y ofrecerle la consignación.
---------------	---	---

Anexo 26. **Estrategia Guayaquil**

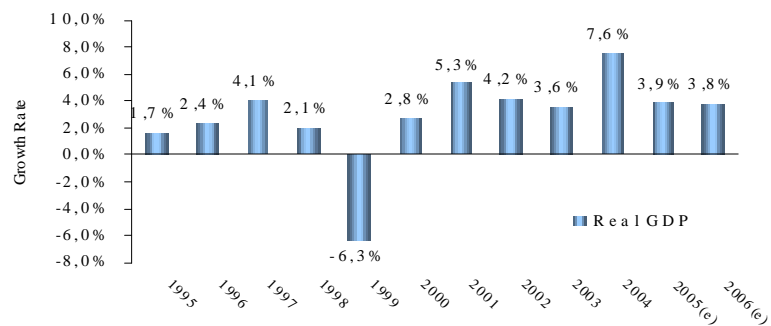
Canal	Objetivo	Estrategia
Retailer	Hacer presencia en retailers de GYE	El asistente de marketing tiene que buscar retailers. Empresas interesadas en recibir nuestros productos que se contacten directamente con nosotros
	Depurar los retailers	Los retailers deben cumplir con un monto mínimo de venta mensual, los que no cumplan con este piso de venta después de varios intentos por incrementarlo son suspendidas las entregas.
	Encontrar y destacar nuestros productos que sean accesorios complementarios con los productos de los retailers	Se buscan retailers de los que nuestros productos sean complementarios o generen transacciones de sus productos principales.
	Lograr que el consumidor final nos perciba asociados a la imagen de los retailers de mayor prestigio	A los retailers se les ofrecerá exhibidores propios con nuestro logotipo
Suscripciones	Establecer un canal directo entre nosotros y el consumidor final	Uso de call centers para contactarse con el segmento objetivo y ofrecerle la consignación.

Anexo 27. **Crecimiento del PIB real. (Fuente y elaboración: Ministerio de Finanzas del Ecuador)**



Crecimiento, PIB real

Crecimiento Sostenido



Anexo 28. Segmentación

Mercado	Línea	Segmento	Nicho	Retailers
Quito	Decoración	Profesionales en construcción y diseño (Arquitectos, Ingenieros, decoradores de interiores)	Ejercen su profesión	

	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres • Nivel socioeconómico Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000) • Casadas, divorciadas, separadas o cabeza de familia 	<ul style="list-style-type: none"> • Están construyendo o decorando su casa • Pueden hacerlo a voluntad 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenes accesorios de construcción y decoración • Negocios de decoración • Negocios de muebles • Negocios de enmarcación de cuadros
Moda	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres • Nivel socioeconómico Medio (500 – 2000), Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000) • Casadas, divorciadas, separadas o cabeza de familia • Edad (36 – 50) • Con hijos desde 12 años en adelante • Dedicadas a quehaceres domésticos o con negocio propio • Con educación secundaria o superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan uniformes para su trabajo • Buscan vestidos de fiesta 	Negocios de tela
			Negocios de novias
			Negocios de ropa

Manualidades	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres • Nivel socioeconómico Medio (500 – 2000), Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000) • Casadas, divorciadas, separadas o cabeza de familia • Edad (36 – 50) • Con hijos desde 12 años en adelante • Dedicadas a quehaceres domésticos o con negocio propio • Con educación secundaria o superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo hacen por Hobby • Comercializan las manualidades que elaboran 	<ul style="list-style-type: none"> • Bazares • Negocios de hilos
Noticias	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivos de jefaturas altas • Nivel socioeconómico Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan noticias y opinión de fuente extranjera 	<ul style="list-style-type: none"> • Librerías
	Turistas de habla inglesa	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan leer algo mientras esperan • Buscan información en idioma inglés 	<ul style="list-style-type: none"> • Librerías • Aeropuertos
Negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivos de jefaturas medias y altas • Estudiantes de postgrados en negocios • Nivel socioeconómico Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan información de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Librerías • Grandes Retailers

		Instituciones educativas que dictan postgrados o cursos de negocios	Pueden entregarlas como valor agregado	
--	--	---	--	--

Mercado	Línea	Segmento	Nicho	Retailers
Guayaquil	Decoración	Profesionales en construcción y diseño (Arquitectos, Ingenieros, decoradores de interiores)	Ejercen su profesión	
		<ul style="list-style-type: none"> Mujeres Nivel socioeconómico Medio Alto (2000 - 3000) y Alto (>3000) Casadas, divorciadas, separadas o cabeza de familia 	<ul style="list-style-type: none"> Están construyendo o decorando su casa Pueden hacerlo a voluntad 	<ul style="list-style-type: none"> Almacenes accesorios de construcción y decoración Negocios de decoración Negocios de muebles Negocios de enmarcación de cuadros
	Moda	<ul style="list-style-type: none"> Mujeres Nivel socioeconómico Medio (500 - 2000), Medio Alto (2000 - 3000) y Alto (>3000) 	<ul style="list-style-type: none"> Buscan uniformes para su trabajo Buscan vestidos de fiesta 	Negocios de tela Negocios de novias

	<ul style="list-style-type: none">) • Casadas, divorciadas, separadas o cabeza de familia • Edad (36 – 50) • Con hijos desde 12 años en adelante • Dedicadas a quehaceres domésticos o con negocio propio • Con educación secundaria o superior 		Negocios de ropa
Manualidades	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres • Nivel socioeconómico Medio (500 – 2000), Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000) • Casadas, divorciadas, separadas o cabeza de familia • Edad (36 – 50) • Con hijos desde 12 años en adelante • Dedicadas a quehaceres domésticos o con negocio propio • Con educación secundaria o superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo hacen por Hobby • Comercializan las manualidades que elaboran 	<ul style="list-style-type: none"> • Bazares • Negocios de hilos
Noticias	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivos de jefaturas altas • Nivel socioeconómico Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan noticias y opinión de fuente extranjera 	<ul style="list-style-type: none"> • Librerías

		Turistas de habla inglesa	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan leer algo mientras esperan • Buscan información en idioma inglés 	Librerías Aeropuertos
	Negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivos de jefaturas medias y altas • Estudiantes de postgrados en negocios • Nivel socioeconómico Medio Alto (2000 - 3000) y Alto(>3000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan información de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Librerías • Grandes Retailers
		Instituciones educativas que dictan postgrados o cursos de negocios	Pueden entregarlas como valor agregado	

Anexo 29. Población de Guayaquil. Fuente INEC censo 2001

GRUPOS DE EDAD	SEXO		Total	Hombre	Mujer
	Hombre	Mujer			
De 20 a 24 años	82,941	87,222	170,163	49%	51%
De 25 a 29 años	84,755	90,137	174,892	48%	52%
De 30 a 34 años	79,668	82,230	161,898	49%	51%
De 35 a 39 años	70,032	76,497	146,529	48%	52%
De 40 a 44 años	63,659	66,117	129,776	49%	51%
De 45 a 49 años	49,750	52,148	101,898	49%	51%
De 50 a 54 años	39,726	41,494	81,220	49%	51%
De 55 a 59 años	27,095	29,251	56,346	48%	52%
Total	497,626	525,096	1,022,722	49%	51%
Procesado con Redatam+SP					
Cepal/Celade 2002-2008					

Anexo 30. Nivel socioeconómico Quito. Fuente consultor Apoyo

Quito				
	Nivel	Ingreso	Ubicación geográfica	%
A	Alto	3001-5000	G. Suarez, Q Tennis, El Condado, Cumbayá, Club los chillos	1
B1	Medio alto	2001-3000		4
B2	Medio	+ - 2000	Norte de Quito, Villaflora	19
C	Medio bajo	241 - 500	Sur	41
D	Bajo	< 240	Sur y norte periférico	33
E		-+ 150		2

Anexo 31. Nivel socioeconómico Guayaquil. Fuente reservada

Guayaquil población estimada 2005 2'239.552				
	Nivel	Ingreso	Habitantes	%
A	Alto	3001-5000	152.290	1
B	Medio alto	1001-3000		6.7
C+	Medio	801 - 1000	259.788	11.6
C		601 - 800	351.610	15.7
C-		401 - 600	642.751	28.7
D	Bajo	201 - 400	868.946	38.8
E		< 200	107.498	4.8

Anexo 32. Población Quito entre 20 y 59 años censo 2001. Fuente INEC

GRUPOS DE EDAD	SEXO		Total	Hombre	Mujer
	Hombre	Mujer			
De 20 a 24 años	75,080	79,501	154,581	49%	51%
De 25 a 29 años	77,110	84,038	161,148	48%	52%
De 30 a 34 años	69,134	74,494	143,628	48%	52%
De 35 a 39 años	60,905	68,742	129,647	47%	53%
De 40 a 44 años	54,023	59,379	113,402	48%	52%
De 45 a 49 años	42,054	46,370	88,424	48%	52%
De 50 a 54 años	34,977	38,204	73,181	48%	52%
De 55 a 59 años	24,914	27,444	52,358	48%	52%
Total	438,197	478,172	916,369	48%	52%

Anexo 33. Profesionales Quito. Fuente INEC censo 2001

1701	QUITO
Categorías	Casos
Físico	70
Doctor en Física	98

Matemático	134
Ingeniero Matemático	50
Doctor en Matemáticas	28
Químico	249
Doctor en Química	165
Doctor en Bioquímica y Farmacia	491
Bioquímica Farmacéutico	410
Químico Industrial	26
Doctor en Ciencias Biológicas	223
Biólogo	394
Doctor en Ciencias Geológicas	11
Geólogo	38
Doctor en Medicina y Cirugía	5,785
Tecnólogo Médicos	1,951
Licenciado en Ramas de Salud	649
Licenciado en Enfermería	2,959
Obstetrix y/o Obstetra	384
Doctor en Odontología	2,310
Tecnólogo Dental	187
Asistente Dental	20
Ingeniero Civil	4,501
Ingeniero Químico	1,162
Ingeniero Geólogo	297
Ingeniero en Minas	115
Ingeniero en Petróleo	359
ingeniero en Geotecnia	21
Ingeniero en Informática	222
Ingeniero Ambiental	88
Ingeniero Industrial	619
Ingeniero Eléctrico	1,100
Ingeniero Electrónico y Telecomunicaciones	1,208
Ingeniero de Sistemas informáticos	2,787
Ingeniero Mecánico	1,708
Ingeniero Forestal	88
Ingeniero Zootecnista	27
Ingeniero Geógrafo	76
Ingeniero Naval	22
Ingeniero en Alimentos	83

Ingeniero Acuícola	7
Ingeniero en Ecoturismo	17
Ingeniero Textil	232
Otros Ingenieros no clasificados	2,720
Tecnólogo en Producción y Calidad Industrial	140
Tecnólogo en Mantenimiento, Seguridad e Higiene Industrial	99
Tecnólogo en Electrónica y Telecomunicaciones	926
Tecnólogo en procesos de producción mecánica	207
Tecnólogo en Mantenimiento, Seguridad e Higiene Industrial	78
Tecnólogo en Administración de Proyectos de Construcciones	103
Tecnólogo Analista de Sistemas Informáticos	2,806
Tecnólogo Programador de Sistemas	1,042
Tecnólogo Agropecuario	56
Otros Tecnólogos no clasificados	3,030
Tipógrafo	126
Perito Geomensor	25
Arquitecto	4,044
Licenciado en Artes	87
Decorador de Interiores	141
Tecnólogo en Arquitectura	21
Diseñador	224
Ingeniero Agrónomo	1,551
Tecnólogo Agrario	65
Tecnólogo Pecuario	10
Tecnólogo en Banano y Frutas Tropicales	2
Tecnólogo en Acuicultura	3
Doctor en Medicina Veterinaria y Zootecnia	191
Medico Veterinario	310
Doctor en Economía	219
Economistas	4,866
Licenciado en Economía	242
Ingeniero Bursátil	785
Licenciado en Banca	385
Ingeniero en Estadística	72
Licenciado en Estadística	124
Técnico en Estadísticas Económicas y Sociales	40
Licenciado en Comunicación Social	1,802
Licenciado en Comunicación impresa	18

Licenciado en Radio	12
Licenciado en Televisión	84
Licenciado en Colunicacion	88
Licenciado en comunicación general e institucional	83
Licenciado en Investigación	10
Licenciado en Publicidad y Mercadotecnia	1,145
Guía Turístico	218
Guías Tecnólogos Naturalistas	17
Licenciado en Turismo y Hotelería	589
Fotógrafo Profesional	18
Locutor Profesional	11
Diseñador (Diseñador) Grafico Profesional	506
Camarógrafo Profesional	9
Doctor en Sociología	152
Sociólogo Investigador	51
Sociólogo Laboral	23
Sociólogo General	318
Licenciado en Antropología	101
Licenciado en Ciencias Históricas	56
Doctor en Jurisprudencia y Abogado de los Tribunales	4,175
Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales	3,415
Licenciado en Sociología y Ciencias Políticas	190
Licenciado en Trabajo Social	1,084
Abogado de los Juzgados y Tribunales de Justicia	2,058
Licenciado en Administración de Empresas	6,330
Ingeniero Comercial	4,851
Ingeniero en Administración de Empresas	1,139
Doctor en Administración Publica	287
Licenciado en Administración Publica	499
Doctor en Contabilidad y Auditoria	756
Licenciado en Contabilidad y Auditoria	3,559
Licenciado en Administración Privada	221
Contador Publico-Auditor	1,257
Licenciado en Desarrollo Social	25
Contador Publico autorizado	1,186
Licenciado en Lingüística	1,412
Licenciado en Comunicación Literaria	200
Doctor en literatura	58

Doctor en Psicología Clínica	858
Doctor en Psicología Industrial	373
Doctor en Psicología Jurídica	36
Doctor en Psicología Infantil y Psicorehabilitación	187
Psicólogo Educativo y Orientador Vocacional	284
Psicólogo en rehabilitación Educativa	84
Psicólogo Clínico	508
Psicólogo Educativo	832
Psicólogo Industrial	340
Licenciado en Artes (en Pintura ,Escultura, cerámica, grabado)	392
Técnico en Diseño Grafico	340
Licenciado en Artes especialidad en Actuación	42
Licenciado en Diseño Teatral	15
Diseñador Escenografico	22
Actor	19
Doctor en Filosofía Letras y Ciencias de la Educación	1,534
Licenciado en Ciencias de la Educación, Profesor Educ. Media	7,467
Licenciado en Ciencias de la Educación Primaria	2,398
Licenciado en Educación Musical	116
Profesor de Segunda Enseñanza	195
Profesor de nivel Preescolar- Primario	1,132
Tecnólogo pedagógico en Informática	49
Tecnólogo Pegadogico en Mercado Tecnia y Publicidad	92
Licenciado en Bibliotecología y Archivología	21
Bibliotecólogo y Archivista	24
Asistente en Biblioteca y Archivo	8
Ayudante Pedagógico	36
Auxiliar docente de laboratorio de Ciencias Naturales y Biología	4
Licenciado en Educación Física Deportes y Recreación	370
Profesor de Educación Física y Entrenador Deportivo	56
Profesor de Educación Física y Preparador Físico	27
Arbitraje Deportivo	1
Licenciado en Teología	294
Licenciado en Filosofía	183
Licenciado en Ciencias Religiosas	39
Doctor en Teología	63
Doctor en Filosofía	39
Secretaria Ejecutiva	1,890

Tecnólogo en Hotelería	349
Tecnólogo en Turismo	509
Licenciados(Sin Ninguna Descripción)	4,562
Otros Profesionales Titulados	7,299
Total	127,213

Anexo 34. **Profesionales Guayaquil. Fuente INEC censo 2001**

901	GUAYAQUIL
Categorías	Casos
Físico	32
Doctor en Física	88
Matemático	65
Ingeniero Matemático	66
Doctor en Matemáticas	8
Químico	201
Doctor en Química	173
Doctor en Bioquímica y Farmacia	476
Bioquímica Farmacéutico	1,259
Químico Industrial	28
Doctor en Ciencias Biológicas	41
Biólogo	1,112
Doctor en Ciencias Geológicas	10
Geólogo	55
Doctor en Medicina y Cirugía	6,544
Tecnólogo Médicos	1,810
Licenciado en Ramas de Salud	444
Licenciado en Enfermería	1,624
Obstetriz y/o Obstetra	914
Doctor en Odontología	2,574
Tecnólogo Dental	42
Asistente Dental	7
Ingeniero Civil	3,419
Ingeniero Químico	1,312
Ingeniero Geólogo	88
Ingeniero en Minas	60
Ingeniero en Petróleo	59

Ingeniero en Geotecnia	20
Ingeniero en Informática	222
Ingeniero Ambiental	31
Ingeniero Industrial	2,280
Ingeniero Eléctrico	1,221
Ingeniero Electrónico y Telecomunicaciones	691
Ingeniero de Sistemas informáticos	1,092
Ingeniero Mecánico	1,191
Ingeniero Forestal	29
Ingeniero Zootecnista	57
Ingeniero Geógrafo	17
Ingeniero Naval	103
Ingeniero en Alimentos	71
Ingeniero Acuícola	69
Ingeniero en Ecoturismo	10
Ingeniero Textil	34
Otros Ingenieros no clasificados	1,373
Tecnólogo en Producción y Calidad Industrial	73
Tecnólogo en Mantenimiento, Seguridad e Higiene Industrial	37
Tecnólogo en Electrónica y Telecomunicaciones	555
Tecnólogo en procesos de producción mecánica	115
Tecnólogo en Mantenimiento, Seguridad e Higiene Industrial	37
Tecnólogo en Administración de Proyectos de Construcciones	50
Tecnólogo Analista de Sistemas Informáticos	2,329
Tecnólogo Programador de Sistemas	675
Tecnólogo Agropecuario	70
Otros Tecnólogos no clasificados	2,796
Tipógrafo	33
Perito Geomensor	8
Arquitecto	3,245
Licenciado en Artes	34
Decorador de Interiores	377
Tecnólogo en Arquitectura	15
Diseñador	183
Ingeniero Agrónomo	2,197
Tecnólogo Agrario	75
Tecnólogo Pecuario	28
Tecnólogo en Banano y Frutas Tropicales	25

Tecnólogo en Acuicultura	151
Doctor en Medicina Veterinaria y Zootecnia	246
Medico Veterinario	259
Doctor en Economía	78
Economistas	4,963
Licenciado en Economía	47
Ingeniero Bursátil	21
Licenciado en Banca	40
Ingeniero en Estadística	28
Licenciado en Estadística	3
Técnico en Estadísticas Económicas y Sociales	25
Licenciado en Comunicación Social	3,122
Licenciado en Comunicación impresa	21
Licenciado en Radio	17
Licenciado en Televisión	40
Licenciado en Colunicacion	107
Licenciado en comunicación general e institucional	35
Licenciado en Investigación	4
Licenciado en Publicidad y Mercadotecnia	1,726
Guía Turístico	59
Guías Tecnólogos Naturalistas	11
Licenciado en Turismo y Hotelería	328
Fotógrafo Profesional	71
Locutor Profesional	65
Diseñador (Diseñador) Grafico Profesional	248
Camarógrafo Profesional	67
Doctor en Sociología	65
Sociólogo Investigador	24
Sociólogo Laboral	23
Sociólogo General	292
Licenciado en Antropología	8
Licenciado en Ciencias Históricas	26
Doctor en Jurisprudencia y Abogado de los Tribunales	1,306
Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales	1,370
Licenciado en Sociología y Ciencias Políticas	173
Licenciado en Trabajo Social	765
Abogado de los Juzgados y Tribunales de Justicia	7,096
Licenciado en Administración de Empresas	770

Ingeniero Comercial	10,390
Ingeniero en Administración de Empresas	391
Doctor en Administración Publica	46
Licenciado en Administración Publica	83
Doctor en Contabilidad y Auditoria	44
Licenciado en Contabilidad y Auditoria	316
Licenciado en Administración Privada	107
Contador Publico-Auditor	892
Licenciado en Desarrollo Social	24
Contador Publico autorizado	2,242
Licenciado en Lingüística	900
Licenciado en Comunicación Literaria	109
Doctor en literatura	19
Doctor en Psicología Clínica	331
Doctor en Psicología Industrial	87
Doctor en Psicología Jurídica	4
Doctor en Psicología Infantil y Psicorehabilitacion	28
Psicólogo Educativo y Orientador Vocacional	269
Psicólogo en rehabilitación Educativa	88
Psicólogo Clínico	708
Psicólogo Educativo	682
Psicólogo Industrial	206
Licenciado en Artes (en Pintura ,Escultura, cerámica, grabado)	77
Técnico en Diseño Grafico	158
Licenciado en Artes especialidad en Actuación	13
Licenciado en Diseño Teatral	3
Diseñador Escenografico	25
Actor	6
Doctor en Filosofía Letras y Ciencias de la Educación	767
Licenciado en Ciencias de la Educación, Profesor Educ. Media	4,338
Licenciado en Ciencias de la Educación Primaria	2,134
Licenciado en Educación Musical	64
Profesor de Segunda Enseñanza	4,717
Profesor de nivel Preescolar- Primario	2,514
Tecnólogo pedagógico en Informática	141
Tecnólogo Pegadogico en Mercado Tecnia y Publicidad	233
Licenciado en Bibliotecología y Archivología	93
Bibliotecólogo y Archivista	87

Asistente en Biblioteca y Archivo	17
Promotor Docente Ambiental Comunitario	11
Ayudante Pedagógico	30
Auxiliar docente de laboratorio de Ciencias Naturales y Biología	5
Licenciado en Educación Física Deportes y Recreación	409
Profesor de Educación Física y Entrenador Deportivo	97
Profesor de Educación Física y Preparador Físico	61
Arbitraje Deportivo	4
Licenciado en Teología	204
Licenciado en Filosofía	269
Licenciado en Ciencias Religiosas	25
Doctor en Teología	87
Doctor en Filosofía	32
Secretaría Ejecutiva	1,088
Tecnólogo en Hotelería	107
Tecnólogo en Turismo	128
Licenciados(Sin Ninguna Descripción)	3,981
Otros Profesionales Titulados	4,248
Total	111,818

Anexo 35. **Número de personas de mercados potenciales Quito**

Población Quito			Censo de población y vivienda INEC 2001	Proyección del Municipio de Quito para el 2008
			1,839,853	2,104,991
Mujeres entre 22 y 59	26%	478,172		
Casadas, divorciadas, separadas o unidas	61%	292,641		
NSE Medio alto	4%	11,706	Mercado potencial al 2001	13,393 Mercado potencial al 2008
NSE Alto	1%	2,926	Mercado potencial al 2001	3,348 Mercado potencial al 2008
Mujeres entre 35 y 54	12%	212,695		
Casadas, divorciadas, separadas o unidas	61%	130,169		
NSE Medio	19%	24,732	Mercado potencial al 2001	28,296 Mercado potencial al 2008
NSE Medio alto	4%	5,207	Mercado potencial al 2001	5,957 Mercado potencial al 2008
NSE Alto	1%	1,302	Mercado potencial al 2001	1,489 Mercado potencial al 2008
Hombres y mujeres 27 - 50	35%	636,249		
Profesionales afines con negocios	2%	12,320		
NSE Medio alto	4%	493	Mercado potencial al 2001	564 Mercado potencial al 2008
NSE Alto	1%	123	Mercado potencial al 2001	141 Mercado potencial al 2008
Hombres y mujeres entre 26 - 49	35%	636,249		
Profesionales en Ingeniería, arquitectura y diseño	1%	8,931		
NSE Medio alto	4%	357	Mercado potencial al 2001	409 Mercado potencial al 2008
NSE Alto	1%	89	Mercado potencial al 2001	102 Mercado potencial al 2008

Anexo 36. **Número de personas de mercados potenciales Guayaquil**

Población Guayaquil		2,039,789	Censo de población y vivienda INEC 2001	2,735,645	Proyección fuente reservada para 2010
Mujeres entre 22 y 59	26%	525,096			
Casadas, divorciadas, separadas o unidas	62%	324,194			
NSE Medio alto	7%	21,721	Mercado potencial al 2001	29,131	Mercado potencial al 2010
NSE Alto	1%	3,242	Mercado potencial al 2002	4,348	Mercado potencial al 2010
Mujeres entre 35 y 54	12%	236,256			
Casadas, divorciadas, separadas o unidas	62%	145,864			
NSE Medio	56%	81,684	Mercado potencial al 2001	109,550	Mercado potencial al 2010
NSE Medio alto	7%	9,773	Mercado potencial al 2001	13,107	Mercado potencial al 2010
NSE Alto	1%	1,459	Mercado potencial al 2001	1,956	Mercado potencial al 2010
Hombres y mujeres 27 - 50	31%	636,249			
Profesionales afines con negocios	3%	18,426			
NSE Medio alto	7%	1,235	Mercado potencial al 2001	1,656	Mercado potencial al 2010
NSE Alto	1%	184	Mercado potencial al 2001	247	Mercado potencial al 2010
Hombres y mujeres entre 26 - 59	42%	852,559			
Profesionales en Ingeniería, arquitectura y diseño	1%	7,239			
NSE Medio alto	4%	290	Mercado potencial al 2001	388	Mercado potencial al 2010
NSE Alto	1%	72	Mercado potencial al 2001	97	Mercado potencial al 2010

Anexo 37. Estado civil Quito y Guayaquil. Fuente INEC

1701	QUITO		901	GUAYAQUIL	
Categorías	Casos	%	Categorías	Casos	%
Unido	88,850	8.23	Unido	330,541	21.75
Soltero	417,957	38.7	Soltero	578,129	38.05
Casado	481,594	44.59	Casado	454,124	29.89
Divorciado	28,359	2.63	Divorciado	23,766	1.56
Viudo	36,738	3.4	Viudo	58,885	3.88
Separado	25,359	2.35	Separado	70,763	4.66
Se ignora	1,196	0.11	Se ignora	3,298	0.22
Total	1,080,053	100	Total	1,519,506	100

Anexo 38. Resultados de las encuestas

#		Pregunta	Quito	Almacén	Guayaquil
1	Tema que espera encontrar en (en % de representación)	una revista	Información 36% de representación	Recreación 34% de representación	Recreación 39% de representación
		un curso	Trabajo 41% de representación	Trabajo 26% de representación	Aprendizaje 53% de representación
		en Internet	Trabajo 30% de representación	Información 41% de representación	Información 38% de representación
		en libros	Aprendizaje 44% de representación	Recreación 50% de representación	Aprendizaje 47% de representación
2	Artículos que se espera encontrar en revistas de (en % de representación)	Actualidad	Información 35%	Información 45%	Información 47%
		Tecnología	Trabajo 43%	Trabajo 38%	Información 47%
		Moda	Recreación 60%	Recreación 32%	Recreación 58%
		Manualidades	Aprendizaje 47%	Recreación 38%	Trabajo 33%
		Noticias	Información 54%	Información 50%	Información 90%
		Farándula	Recreación 83%	Recreación 60%	Recreación 54%
		Estadísticas	Información 47%	Información 50%	Información 62%

		Política	Información 53%	Información 47%	Información 73%
		Salud	Infamación 40%	Información 32%	Información 58%
		Economía	Información 57%	Trabajo 33%	Información 64%
		Deportes	Recreación 57%	Recreación 37%	Recreación 61%
		Mercado	Información 45%	Información 40%	Información 71%
		Informática	Información 56%	Información 37%	Aprendizaje 52%
		Ecología	Información 45%	Trabaja 31%	Información 56%
		Belleza	Recreación 50%	Recreación 41%	Recreación 45%
3	Posicionamiento de las marcas de revistas de decoración	1	Casas hogar Ha comprado 12% La mejor 27%	Casas hogar Ha comprado 28% La mejor 33%	Casas Han comprado 15% La mejor 20%
		2	El Mueble Ha comprado 29% La mejor 27%	Casa y Jardín Ha comprado 17% La mejor 8%	Casas hogar Ha comprado 10% La mejor 16%
		3	Casa y Jardín Ha comprado 6% La mejor 7%	El Mueble Ha comprado 17% La mejor 17%	Casa y Jardín Ha comprado 8% La mejor 6%
6	Posicionamiento de las marcas de revistas de Moda	1	Burda Ha comprado 13% La mejor 6%	Burda Ha comprado 25% La mejor 33%	Burda Ha comprado 8% La mejor 9%
		2	Elegance Ha comprado 6% La mejor 6%	Cadena Ha comprado 31% La mejor 44%	Cadena Ha comprado 0% La mejor 4%

		3	Cadena Ha comprado 13% La mejor 25%	Elegance Ha comprado 6% La mejor 0%	Elegance Ha comprado 5% La mejor 6%
9	Posicionamiento de las marcas de revistas de Manualidades	1	Cuadros Ha comprado 13% La mejor 13%	Penélope Ha comprado 15% La mejor 18%	Labores del hogar Ha comprado 13% La mejor 13%
		2	Penélope Ha comprado 25% La mejor 13%	Labores del hogar Ha comprado 54% La mejor 55%	Penélope Ha comprado 6% La mejor 8%
		3	Labores del hogar Ha comprado 1% La mejor 7%	Cuadros Ha comprado 8% La mejor 9%	
12	Posicionamiento de las marcas de revistas de Noticias y negocios	1	Ekos Ha comprado 41% La mejor 53%	Ekos Ha comprado 9% La mejor 9%	Ekos Ha comprado 13% La mejor 16%
		2	América economía Ha comprado 0% La mejor 0%	Vanguardia Ha comprado 36% La mejor 27%	Fortune Ha comprado 15% La mejor 25%
		3	Fortune Ha comprado 6% La mejor 0%	América economía Ha comprado 0% La mejor 0%	América economía Ha comprado 8% La mejor 12%
15	Donde compra usted revistas		Supermaxi Librerías Fybeca	X Supermaxi Kioscos	Supermaxi Fybeca Kioscos

16	Con cuantas personas comparte usted las revistas que compra?		3	4	1
17	Cual es su estación de radio favorita?		La otra Onda cero Disney	Canela Disney Onda Cero	Canela Fabu Saralai
18	Cual es su ocupación (en % de representación)		Empleado 47%	Negocio propio 46%	Empleado 72%
19	Nivel de educación		Secundaria Superior	Secundaria	Secundaria
20	¿Cuál es su estado civil?		Casado 53%	Casado 62%	Casado 54%
21	En que sector de la ciudad vive usted?		Sur 40% Norte 33%	Norte 77%	Norte 46% Sur 41%
22	En cual de los siguientes rangos se encuentra su edad		29 a 35 27% 36 a 40 27% 22 a 28 13% 56 a 60 13%	41 a 45 31% 46 a 50 23% 36 a 40 23% 22 a 28 15%	29 a 35 37% 22 a 28 28% 36 a 40 16% 41 a 45 6%
23	Tiene hijos? cuantos		No tiene 27% >18 16%	>18 23%	< 12 18%
24	En cual de los siguientes rangos se encuentra su ingreso mensual familiar		501 a 1000 33%	501 a 1000 62%	501 a 1000 64%
25		Sexo	Mujeres 73% Hombres 27%	Mujeres 100%	Mujeres 54% Hombres 46%