

003
VAS
2003



UTEG

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN FINANZAS**

TÍTULO DE LA TESIS:

**PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN
FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA CLUBING CÍA. LTDA.**

AUTOR (ES):

SARA DEL CARMEN VÁSQUEZ NÚÑEZ

DAVID ALBERTO DÍAZ CHANG

GUAYAQUIL - ECUADOR

UTEG
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN ESPECIALIZACIÓN FINANZAS

TÍTULO DE LA TESIS:

PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA
DE LA COMPAÑÍA CLUBING CÍA. LTDA.

AUTOR (ES):

SARA DEL CARMEN VÁSQUEZ NÚÑEZ
DAVID ALBERTO DÍAZ CHANG

TUTOR:

ING. CARLOS PAZMIÑO

FECHA:

GUAYAQUIL, AGOSTO 2 DEL 2003

PAGINA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: Propuesta de **“Planeación y reestructuración financiera de la Revista Clubing Cía. Ltda.”**, de los estudiantes: Sara del Carmen Vásquez Núñez y David Alberto Díaz Chang, alumnos del 8vo semestre en especialización Finanzas, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la evaluación del Honorable Tribunal.

Guayaquil, Septiembre del 2003

Ing. Carlos Pazmiño

Tutor de Tesis

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

**Universidad tecnológica Empresarial de Guayaquil
UTEG**

Tesis para la obtención del título de Ingeniero en Finanzas

Los miembros del tribunal examinador aprueban con (mención honorífica y/o recomendación para su publicación) el Informe sobre el tema: **PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA CLUBING CÍA. LTDA.** De los estudiantes: Sara del Carmen Vásquez Núñez y David Alberto Díaz Chang alumnos del 8vo semestre especialización Finanzas.

Guayaquil, Septiembre 22 del 2003

Para Constancia firman:

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a nuestras familias: Padres, hermanos, esposa, hijas, sobrinos, que han sido el soporte y nos han provisto de una información sólida, principios inquebrantables, valores definidos y un estricto sentido de responsabilidad y lealtad.

Sara y David

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Universidad, a nuestros profesores, a nuestro tutor de tesis, que nos proporcionaron las herramientas necesarias para poder enfrentar con entereza los avatares propios del mercado laboral.

Sara y David

INDICE

Aspectos del Informe	Páginas
1.- Introducción	8
CAPITULO I: Identificación del problema.	
1.1. Tema	9
1.2. Planteamiento del problema	9
1.2.1. Contextualización	9
1.2.2. Análisis Crítico	10
1.2.3. Formulación del Problema	11
1.3. Objetivos	11
1.3.1. General	11
1.3.2. Específicos	11
1.3.4 Justificación	12
CAPITULO II: Marco Teórico	
2.1. Antecedentes investigativos	14
2.2. Hipótesis	14
2.3. Señalamiento de variables	15
CAPITULO III: Metodología	
3.1. Modalidad básica de la investigación	16
3.2. Análisis estadísticas y Finanzas	18

CAPITULO IV: Análisis e interpretación de resultados

4.1. Análisis de la situación actual	19
4.1.1. Mercado	26
4.1.2. Análisis Foda	43
4.1.3. Grupo Objetivo	44
4.1.4. Proveedores	44
4.1.5. Organigrama	45
4.2. Interpretación de datos	51
4.2.1. Análisis del Balance General	51
4.2.2. Análisis del estado de resultados	56

CAPITULO V: Propuesta de reestructuración financiera para la Revista Clubing

5.1. Estrategia Comercial	65
5.2. Estrategia Financiera	67
5.3. Resultados esperados	73
5.3.1. Escenario Optimista	73
5.3.2. Escenario normal	75
5.3.3. Escenario pesimista	77

CAPITULO VI: Conclusiones 85

CAPITULO VII: Anexos

7.1. Investigación de Mercado empresa Market	
7.2. Base de datos de clientes de la revista Clubing	
7.3. Entrevista a los clubes	

1.- Introducción

En la presente tesis, estudiamos el problema que la revista Clubing enfrenta actualmente y que ha ocasionado pérdidas en el primer semestre del 2003. Estos problemas se deben básicamente a la no implantación de medidas que incentiven las ventas desde el principio del año, al cambio de la estructura editorial de la revista y a la falta de estrategias financieras.

Hemos analizado los estados financieros de la misma, encontrando problemas de liquidez, altos costos por una estructura organizacional sobredimensionada para el giro del negocio y una baja rentabilidad. Adicionalmente hemos revisado el comportamiento del mercado, estacionalidad y volumen de ventas logrados en años anteriores, encontrando que las ventas han tenido una seria caída en relación a lo generado en el 2002.

Habiendo examinado toda esta información estamos proponiendo estrategias comerciales y financieras que permitan superar la pérdida generada.

Para demostrar esto, se han efectuado proyecciones en tres diferentes escenarios – Optimista, Normal y pesimista -, donde observaremos el impacto de cada una de las variables, en los resultados de la compañía, lo que permitirá a los directores tomar la mejor decisión.

CAPITULO I: Identificación del Problema.

1.1. Tema

El tema que desarrollará la tesis de grado para la obtención del título de ingeniero en Finanzas es:

“PROPUESTA DE LA PLANEACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA CLUBING CÍA. LTDA.”

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

De acuerdo a la información obtenida a través del análisis de los estados financieros de la empresa, del mercado al que se dirige, a las estadísticas de ventas y clientes que la misma a tenido desde el 2001, año en la cual la revista se edita de manera nacional -es decir emite una revista para la región sierra y otra revista para la región costa-; y del pedido de sus accionistas de proponer medidas claras y aplicables para corregir la pérdida del período actual, podemos definir el problema como:

“Clubing Cía. Ltda., presenta una pérdida en sus resultados en el primer semestre del 2003 y que se prevé continúe, para los siguientes años, si no se toman las medidas correctivas a tiempo. Consideramos que esta situación es debido a la no- implementación de nuevas estrategias comerciales, a un cambio en la estructura editorial de la revista que ha

impedido que se comercialice con los mismos niveles de crecimiento del año pasado. Adicionalmente la compañía enfrenta un serio problema de liquidez, por tener una recuperación deficiente de su cartera, que no permite cumplir las obligaciones con sus proveedores, esto sumado a una sobre estructura organizacional de acuerdo al tamaño del negocio”

1.2.2. Análisis Crítico

El problema que hemos definido es, la pérdida originada en el primer semestre del 2003 y que se proyecta para los siguientes años, por disminución de los volúmenes de ventas, cambios en el mercado no considerados, falta de estrategias, incremento de la estructura organizacional. Analizaremos sus causas y efectos:

CAUSAS:

Se considera que el problema se ocasiona por:

- Cambio en la estructura editorial de la revista.
- Falta de implementación de políticas comerciales probadas en años anteriores.
- No se han implementado nuevas estrategias.
- Falta de información financiera para la toma de decisiones oportunas.
- Crecimiento inadecuado de la estructura organizacional, no acorde con los requerimientos del giro del negocio.
- Falta de análisis para la asignación de las cuotas a clubes que en muchos casos son insuficientes para cubrir los servicios prestados por la revista.

EFFECTOS:

Se considera que el problema tiene los siguientes efectos:

- Decrecimiento de los volúmenes de ventas.
- Baja rentabilidad.
- Problemas de liquidez.
- Costos excesivos.

1.2.3. Formulación del problema

¿Cuáles han sido las estrategias que han ocasionado la caída del volumen de ventas y han ocasionado la pérdida registrada en la revista Clubing en el primer semestre del año y que se proyectan para el futuro?

1.3. Objetivos

1.3.1. General

El Objetivo general que trata de alcanzar la tesis es:

- Proponer estrategias comerciales y financieras que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa, garantizando su permanencia en el mercado.

1.3.2. Específicos

Los objetivos específicos que trata de alcanzar la tesis son:

- Revisar la situación actual, entender e identificar cuales son los problemas de carácter comercial y financiero que están afectando a la Compañía.
- Proponer a sus Accionistas y Administración, algunas estrategias comerciales y financieras que podrán ayudar a mejorar la situación de la compañía.
- Presentar varias alternativas y escenarios para una mejor toma de decisiones.

1.4. Justificación

El tema se justifica por:

- El interés de los propietarios de la empresa de mejorar su situación financiera y posicionamiento de la compañía, los socios de Clubing desean mejorar la rentabilidad y evitar pérdida para el segundo semestre del 2003 y que se proyecte resultados hasta el 2006.
- La importancia social del problema. El que la empresa Clubing entre en un proceso de pérdidas constantes ocasionará reestructuración de personal y posible cierre de la empresa, lo que contribuiría al crecimiento de la tasa de desempleo; falta de generación de ingresos para el estado, afectando a la economía de país.
- La factibilidad de desarrollar el estudio financiero y comercial.

CAPITULO II: Marco Teórico

Es la síntesis conceptual que sirve de fundamento científico al objeto de estudio. El marco teórico es un sistema coordinado y coherente de conceptos que permiten abordar el problema.

Para poder dar alternativas de solución al problema que enfrenta la revista Clubing, se utilizará mecanismos y conceptos aprendidos durante nuestros años de estudios.

Se aplicó técnicas como proyección de escenarios utilizando variables económicas y de comportamiento de mercado, para medir el impacto de las mismas en tres escenario - optimista, normal y pesimista-.

También se realizó el análisis de los índices financieros y variaciones porcentuales que son indicadores cuantitativos que nos permitirán comprender la situación de la empresa.

Además se utilizó la interpretación de los gráficos obtenidos por la investigación de mercado realizada por la empresa y se implementará estrategias de marketing o comerciales para mejorar los volúmenes de ventas.

Al finalizar la investigación, las conclusiones confirman, modifican o rechazan la teoría inicial.

2.1. Antecedentes investigativos

Los antecedentes investigativos que se han utilizado para el desarrollo de esta tesis son todos los estados financieros e información obtenida de la empresa, así como entrevistas y observaciones realizada a sus colaboradores .

También hemos aplicado conceptos y generalidades aprendidas en nuestra experiencia de trabajo en el área financiera y comercial, a demás de los estudios realizados en estas dos áreas.

2.2. Hipótesis

La ausencia de estrategias comerciales y financieras por parte de los funcionarios de la Revista Clubing es el mecanismo predominante que ha ocasionado la pérdida registrada en el primer semestre del año 2003 y la que se proyecta para los siguientes años.

Las unidades de observación, para este caso, son:

- Los funcionarios de la Revista Clubing.
- Resultados financieros de la Revista Clubing.

2.3. Señalamiento de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE:

La ausencia de estrategias comerciales y financieras por parte de los funcionarios de la Revista Clubing.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Situación financiera de la Revista Clubing.

CAPITULO III: Metodología

Esta tesis seguirá la modalidad de investigación de recopilación de información de la empresa, se ha obtenido información contable, de investigación de mercado y observación a sus colaboradores.

Esta recopilación de información y/o investigación se ha realizado para poder diagnosticar el problema de la revista Clubing y proponer las posibles estrategias a utilizarse y los posibles escenarios que se puedan presentar.

Para esta tesis se requiere de un paradigma cuantitativo, debido a que:

- Privilegia las técnicas cuantitativas.
- Busca las causas y la explicación de los hechos que estudia.
- Realiza una medición controlada.
- Está orientado a la comprobación de hipótesis.
- Se enfatiza los resultados.

3.1. Modalidad básica de la investigación

El diseño de la presente tesis está de acuerdo con la modalidad de la investigación de campo porque se está trabajando con el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. Cabe destacar que, bajo esta modalidad, quienes investigamos tomamos contacto en forma directa con la realidad, para

obtener información de acuerdo con los objetivos del tema tratado.

POBLACIÓN: El universo de los datos recopilados corresponde a la Revista Clubing Cía. Ltda., debido a que es ésta la organización que se estudia.

Adicionalmente, se recopila información del mercado referente a la competencia, de tal forma que la Revista Clubing se pueda medir con esta y analizar los estándares y su grado de crecimiento.

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN: Contempla básicamente dos tipos de análisis:

- El plan que se utilizará para la recolección de la información: Para el presente trabajo, se desarrollarán reuniones de trabajo con los funcionarios de la revista, tanto de Quito como de Guayaquil, donde se procederá a la recepción de los documentos y explicación de los hábitos de trabajo. Es conveniente trabajar con observaciones estructuradas; así como también, análisis del contenido de la revista y sondeos.
- El plan que se aplicará para el procesamiento de la información: Una vez recopilada la información de la Revista Clubing, se procederá a:
 - La revisión crítica de los datos recogidos; aquí se realiza la limpieza de la información defectuosa.

- Solicitar aclaraciones en los casos que lo ameriten.
- Tabular la información, según las categorías correspondientes y los estados financieros pertinentes.
- Usar representaciones gráficas.
- Analizar los resultados estadísticos, destacando fundamentalmente los que estén de acuerdo con la hipótesis y con los objetivos.
- Comprobar la hipótesis.
- Establecer conclusiones y recomendaciones.

3.2. Análisis estadísticas y Finanzas

Para la elaboración de la presente tesis se ha realizado análisis estadístico, a través de la interpretación de los gráficos obtenidos en la investigación de mercado realizada por la empresa Market de la ciudad de Quito.

Además de realizarse el levantamiento de la base de datos para obtener el comportamiento de las ventas y de los clientes y poder determinar la estacionalidad, esta información se graficó en promedios y variaciones de crecimiento y se interpretó en función de número de páginas vendidas.

Adicionalmente se realizó el análisis financiero del balance general y del estado de resultado, a través de la conformación de sus cuentas y de la elaboración de los ratios financieros.

CAPITULO IV: Análisis e interpretación de resultados

4.1. Análisis de la situación actual

Historia de la empresa

Clubing Cía. Ltda. nace en noviembre de 1.999 como una idea de Patricio Peña, como un compendio de las actividades de los clubes más importantes de Quito, la revista "Clubing" se empezó a editar en el mes de febrero del 2.000 para brindar a los socios de los clubes afiliados información sobre los servicios y eventos que sus respectivos clubes realizan.

En el año 2.000 Clubing contaba con 9 clubes afiliados y con un promedio de 17 páginas de publicidad vendidas mensualmente.

Posteriormente a finales del 2.000 se decide emitir Clubing de manera nacional, la edición Sierra que sé venia editando desde febrero del 2.000 y la edición Costa que se empezó a editar desde febrero del 2001. Para la edición de la costa se incluyo como socia a la publicista Tamara Navas.

En el 2001 se realiza un cambio en el estilo gráfico y editorial y se empieza a editar una revista que no toca temas políticos, religiosos ni económicos, sino más bien dirigido a la familia, deportes y sociales.

Adicionalmente la empresa ha incursionado en otros proyectos editoriales tales como "Autos y Casas", revista editada conjuntamente con la página web www.autosycasas.com, donde se pone a consideración la colocación y ventas de autos y casas, este proyecto debido al mercado tan pequeño de Quito no tuvo el éxito esperado.

También la empresa ha participado en la elaboración y producción del folleto del Quicentro, convenio que se mantiene actualmente en la ciudad de Quito.

Análisis del producto

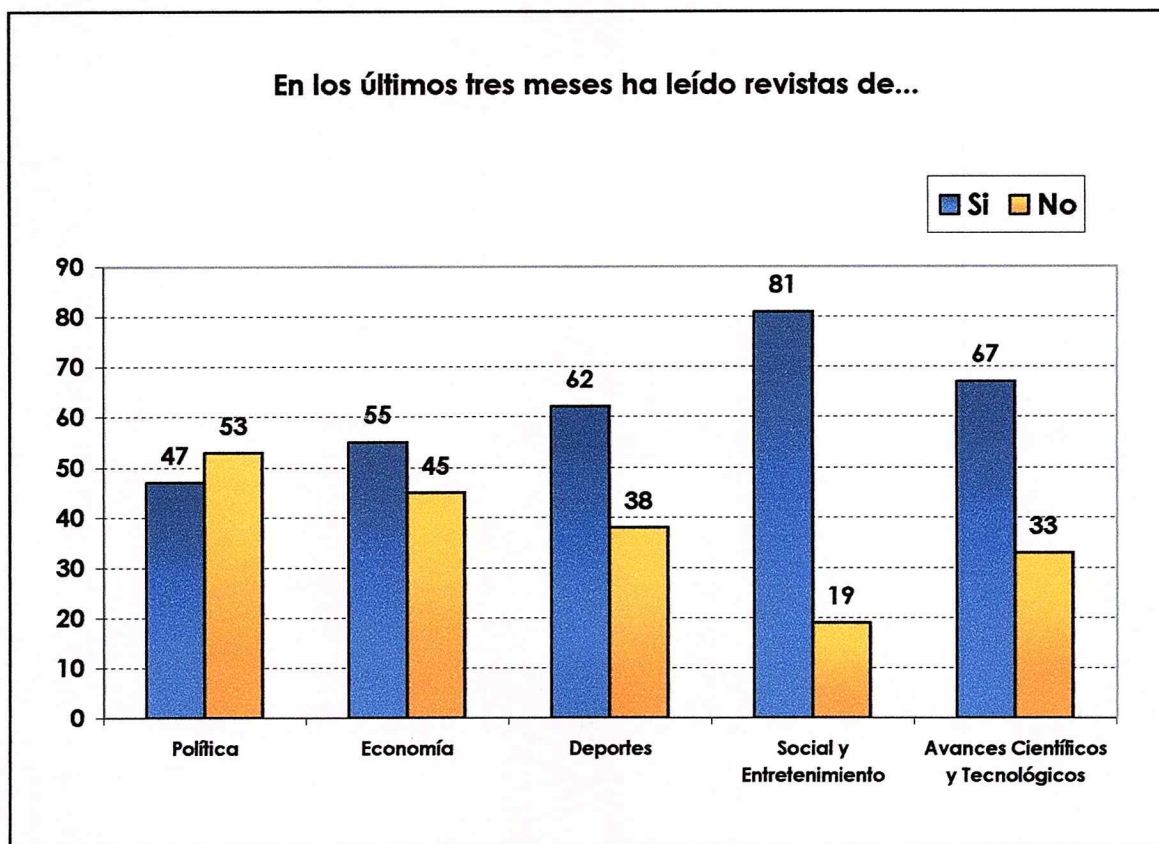
"Clubing" es una revista ligera que no toca temas políticos y religiosos, debido a las diferencias de lecturas entre las regiones posee un contenido editorial más profundo en la sierra y más social en la costa.

En un estudio cualitativo realizado por la empresa Market de la ciudad de Quito en octubre del 2002, se determinó que la revista en una escala del 1 al 7, donde 1 es pésimo y 7 excelente, el grupo evaluó que el nivel de agrado de la revista es 5.6. En lo referente a la presentación, diagramación, textos y tamaño, tenemos que la revista en la costa fue considerada excelente y que la edición sierra podría mejorar un poco, también el grupo concordó que por el tipo de revista, no tiene hacia donde más dirigirse.

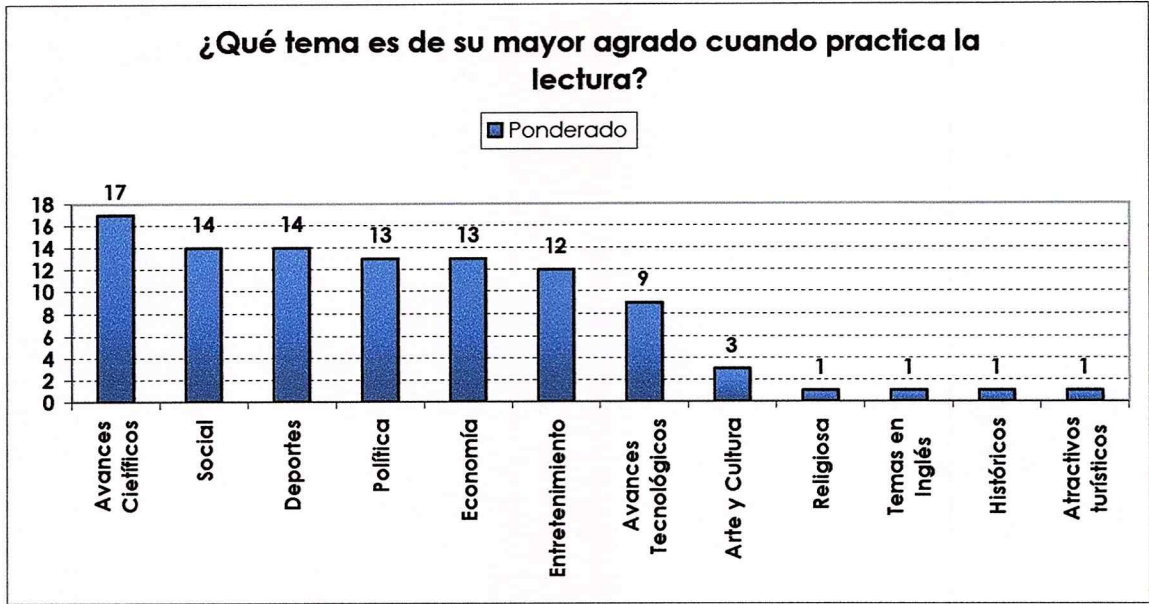
También consideraron que la carga publicitaria es adecuada y que no interfiere con la lectura. Para los lectores, las

secciones de mayor agrado son las que están relacionadas con los clubes, sin embargo hubo criterios que resaltaron las secciones de gastronomía y turismo. El grupo evaluado señaló que toda la familia lee la revista y que hay variedad en los temas, aunque se dirige a un público mayor.

La revista es leída una vez al mes en un promedio de tiempo que va de 15 minutos a 1 hora. El grupo encuestado indicó que gusta de leer revistas social y de entretenimiento, seguida por revistas de avances científicos y tecnológicos, deportes, economía y política.



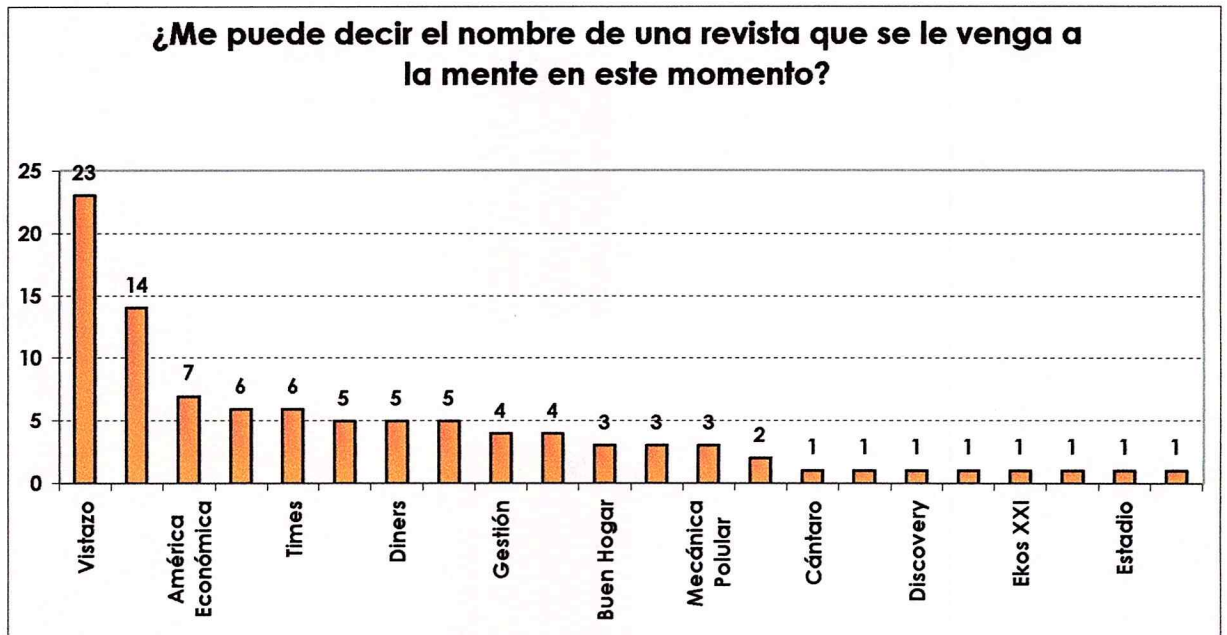
Así mismo los artículos predilecto del grupo encuestado son de avances científicos, sociales, deportes, política, economía, entretenimiento, avances tecnológicos, religiosos e históricos en último lugar.



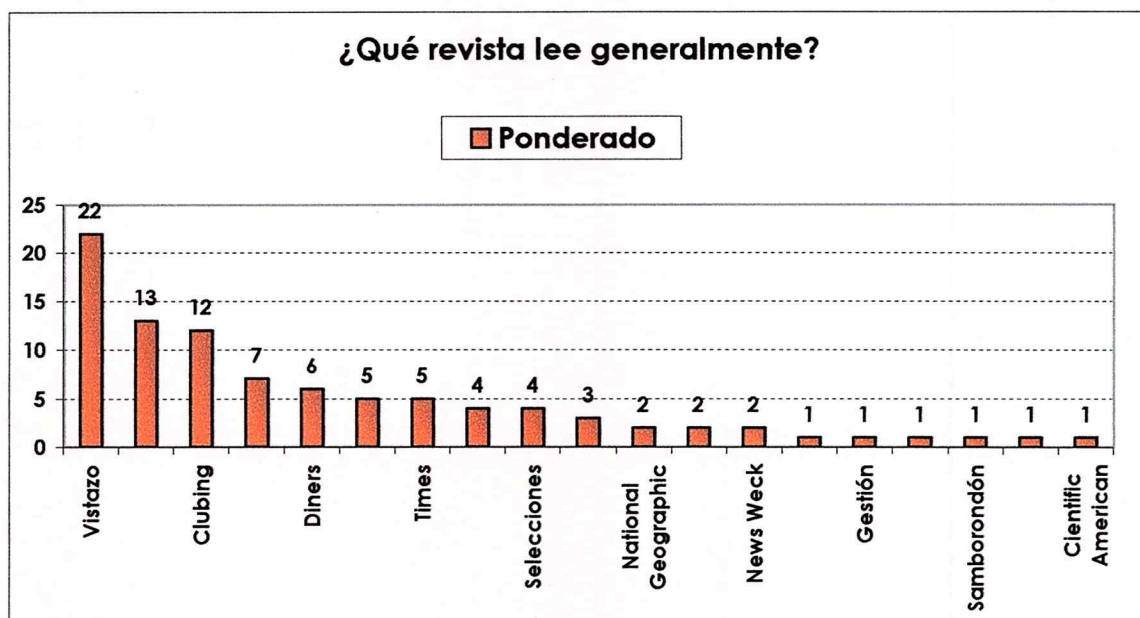
Dentro del top of mind del grupo encuestado Clubing ocupa un sexto lugar entre las 10 revistas que el grupo recuerda:

- Times, Vistazo, Hogar, América Economía,
- Cosa, Clubing, Diners, entre otras;
-

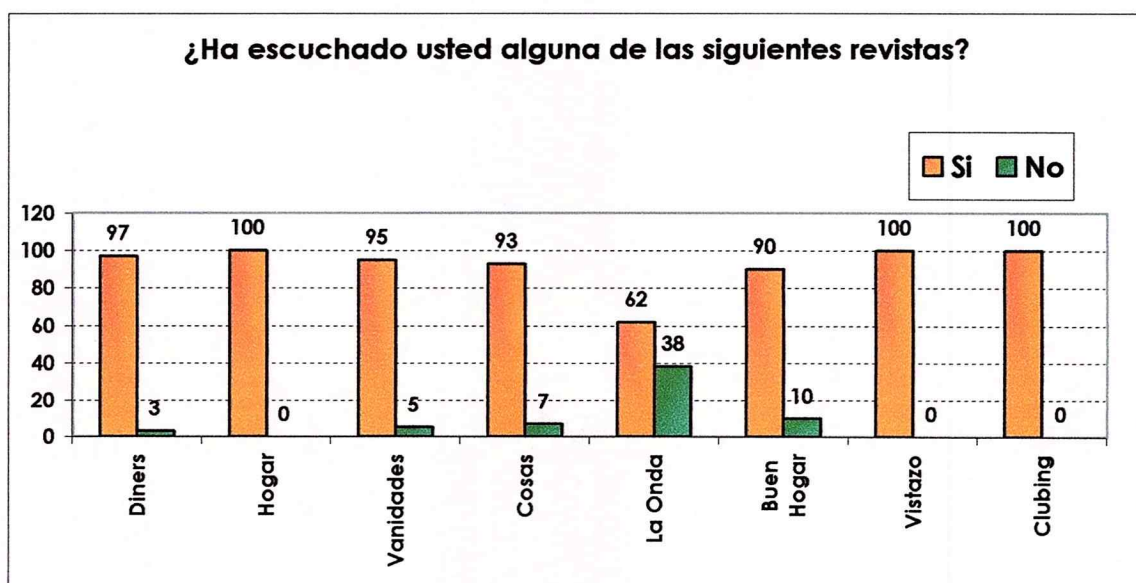
Esto le da a Clubing un sitio entre las 10 revistas más leídas por el segmento.



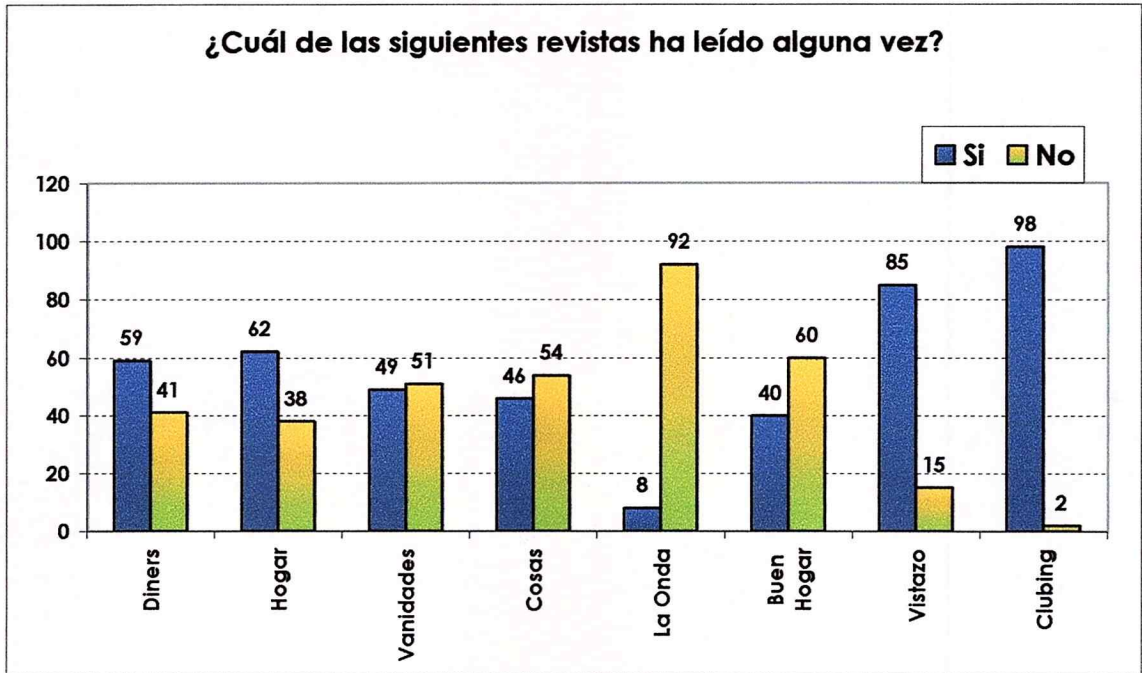
Entre las revistas que el grupo encuestado lee generalmente, la revista Clubing ocupa un tercer lugar, esto nos demuestra que el segmento al que la revista se dirige recibe la revista y le gusta su contenido editorial.



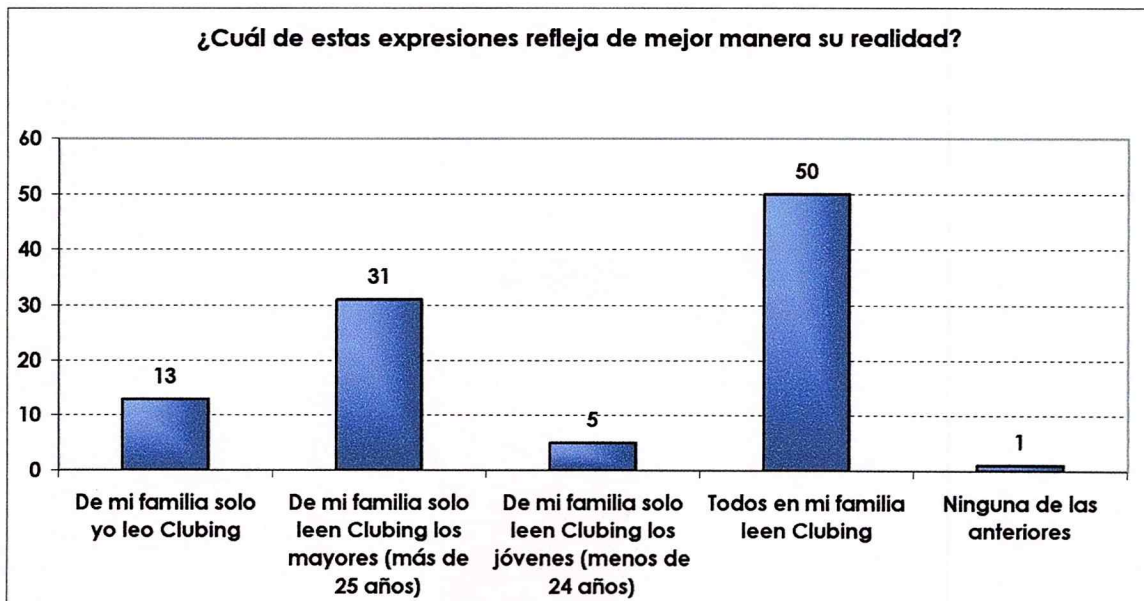
Así mismo entre las revistas que existen en el mercado la revista Clubing dentro de su grupo objetivo es conocida en un 100%.



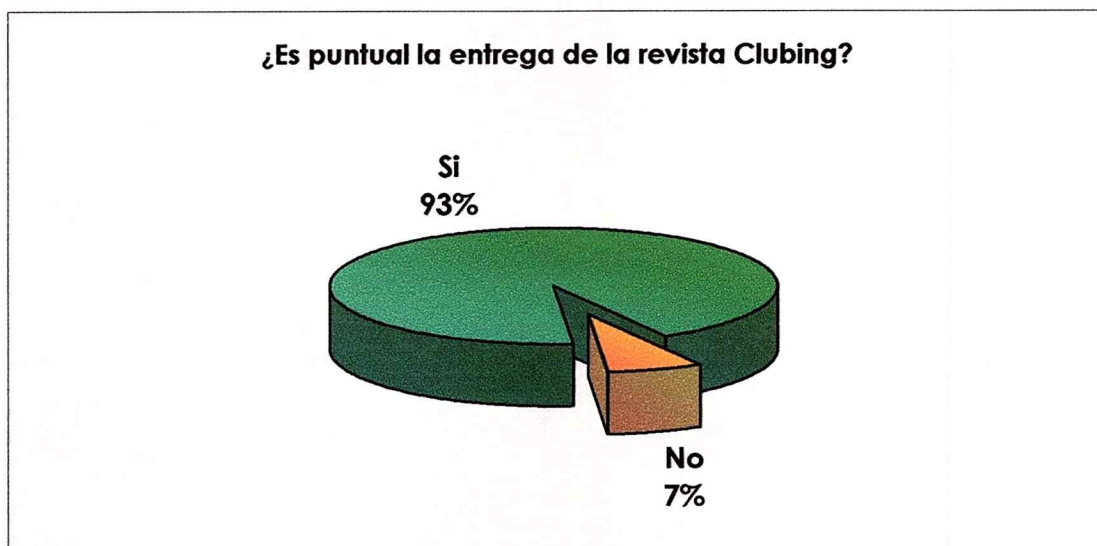
El grupo encuestado indicó que entre las revistas que ha leído en alguna ocasión, 98% de los encuestados dijo haberla leído.



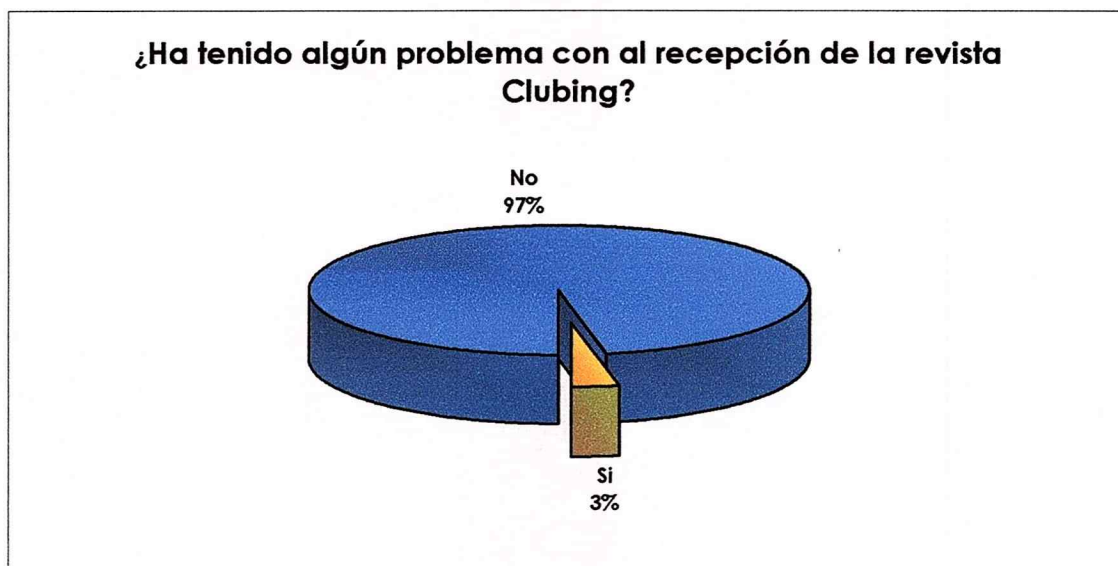
Clubing en un 50% es leída por la familia del socio, en un 31% los mayores de 25 años la leen, en un 13% solo es leída por el socio, en un 5% solo la leen los menores de 24 años.



Un 93% de los encuestados en el focus group indicó que la revista es recibida con puntualidad.



Así mismo un 97% de los encuestados indicaron que no han tenido problema alguno con la recepción de la revista Clubing.



(Anexo 7.1)

4.1.1. Mercado

Competencia

El mercado de revistas en el ámbito nacional que compiten con Clubing está compuesto por:

- Vistazo, Cosas, Hogar, Samborondon, Valles, Caras, Fucsia, Soho, Diners, Tv. Guía.

La revista Clubing por estructura y estilo editorial no compite de manera abierta con ninguna de las revistas anteriormente mencionadas, ya que es una revista de clubes para socios de clubes del extracto social medio alto, ya que no existe otra revista igual de clubes para los socios de clubes.

En el caso de Caras, Cosas, Fucsia, Hogar son revistas multitarget y que tienen una diversidad de segmentos a los que llegan, las tres primeras son básicamente dirigidas a un mercado femenino que le interesa leer sobre modas, belleza, decoración. Entre ellas las más importantes son Cosas y Hogar.

En el caso de Vistazo y Soho también son revistas multitarget dirigidas a un público masculino, que tocan temas políticos, económicos, aunque la revista Vistazo también publica temas más diversificados.

Samborombón y Valles, son revistas editadas por el mismo grupo editorial y se dirigen a un segmento más parecido al de Clubing, ya que son distribuidas de manera gratuita a los habitantes de estos dos sectores, pero cabe indicar que no todos los que viven en estos sectores son socios de clubes.

Las otras revistas mencionadas salen a competir para su compra, es decir el lector debe decidir de manera mensual o quincenal cual revista comprará para su lectura.

La revista Clubing tiene dos tipos de tarifas, regional y nacional, ya que existen clientes que desean pautar de manera conjunta en ambas ediciones o prefieren sólo una, de acuerdo al tipo de producto o servicio que ofrezca.

(Anexo 1)

En tarifario regional la revista Clubing tiene precios competitivos, los precios se mantienen dentro del mercado y se encuentra dentro de los parámetros para competir, estas tarifas se aplican únicamente para ventas en una de las dos ediciones.

Cuando las ventas son nacionales y el cliente desea salir en ambas ediciones se aplican las siguientes tarifas nacionales (Anexo 2) y con relación a Cosas, Caras, Diners la revista Clubing es más costosa por página.

Según los comentarios obtenidos con el Subgerente Comercial de la revista Clubing las agencias de publicidad colocan dentro de sus presupuestos como mínimo 3 revistas

por anunciantes de las cuales Vistazo ó Hogar son una de las principales (de acuerdo al tipo de producto), Cosas que tiene muy buena posición en el mercado y en tercer lugar se debaten las otras revistas.

Este es un criterio general ya que no podemos olvidarnos el segmento o grupo objetivo al que se quiera llegar y el tipo de producto que el cliente ofrece.

La revista Clubing es una revista donde el 90% de sus clientes oferta productos elite o destinados a un segmento medio alto, alto como carros, casas, comida light, bancos, celulares, etc.

**REVISTAS: REPORTE DE COMPETENCIA
TARIFAS CLUBING REGIONAL VS. LA COMPETENCIA**

	CLUBING	VISTAZO	COSAS	HOGAR	SAMBORON	TV GUIA	DINERS
TIRAJE	7.000	64.000	35.000	43.000	6.000	62000	60.000
Pág. Derecha	\$ 1.300	\$ 2.452	\$ 1.690	\$ 1.973	\$ 1.300	\$ 2.500	\$ 1.466
Pág.. Indeter.	\$ 1.000	\$ 2.252	\$ 1.340	\$ 1.626	\$ 950	\$ 2.900	\$ 1.385
Doble Página	\$ 1.700	\$ 4.240	\$ 2.690	\$ 3.325			\$ 2.788
Media Página	\$ 600	\$ 1.421	\$ 990	\$ 1.182	\$ 800	\$ 1.300	\$ 1.172
1/3 Página	\$ 400	\$ 1.006	\$ 690	\$ 850		\$ 900	
Págs. 1-3-5	\$ 1.380	\$ 2.993	\$ 1.890	\$ 2.482	\$ 1.800	\$ 2.950	\$ 1.466
Portada Int.	\$ 1.500	\$ 2.909	\$ 2.290	\$ 2.358	\$ 1.700	\$ 2.900	\$ 1.787
Contrapor Int.	\$ 1.400	\$ 2.744	\$ 2.190	\$ 2.249	\$ 1.400	\$ 2.700	\$ 1.721
Contrapor Ext.	\$ 1.600	\$ 3.200	\$ 2.790	\$ 2.520	\$ 1.900	\$ 3.200	\$ 2.050
Publirreportaje	\$ 1.100	\$ 2.818	\$ 1.690	\$ 1.989	\$ 1.400	\$ 2.800	

Anexo 1

**REVISTAS: REPORTE DE COMPETENCIA
TARIFAS CLUBING NACIONAL VS. LA COMPETENCIA**

	CLUBING	VISTAZO	COSAS	HOGAR	CARAS	TV GUIA	DINERS	SAMBOR Y VALLES
TIRAJE	16.000	64.000	35.000	43.000		62000	60.000	18.000
Pág.. Derecha	\$ 2000	\$ 2.452	\$ 1.690	\$ 1.973	\$ 1.500	\$ 2.500	\$ 1.466	\$ 2000
Pág.. Indeter.	\$ 1.800	\$ 2.252	\$ 1.340	\$ 1.626	\$ 1.200	\$ 2.900	\$ 1.385	
Doble Página	\$ 2.800	\$ 4.240	\$ 2.690	\$ 3.325	\$ 2.450		\$ 2.788	
Media Página	\$ 1.080	\$ 1.421	\$ 990	\$ 1.182	\$ 900	\$ 1.300	\$ 1.172	\$ 1.200
1/3 Página	\$ 720	\$ 1.006	\$ 690	\$ 850	\$ 630	\$ 900		
Págs. 3-5	\$ 2.484	\$ 2.993	\$ 1.890	\$ 2.482	\$ 1.700	\$ 2.950	\$ 1.466	\$ 2.700
Portada Int.	\$ 2.400	\$ 2.909	\$ 2.290	\$ 2.358	\$ 2.090	\$ 2.900	\$ 1.787	\$ 2.600
Contrapor Int.	\$ 2.250	\$ 2.744	\$ 2.190	\$ 2.249	\$ 2000	\$ 2.700	\$ 1.721	\$ 2.100
Contrapor Ext.	\$ 2.650	\$ 3.200	\$ 2.790	\$ 2.520	\$ 2.550	\$ 3.200	\$ 2.050	\$ 2.900
Publirreportaje	\$ 1.980	\$ 2.818	\$ 1.690	\$ 1.989	\$ 1.700	\$ 2.800		\$ 2.100

Anexo 2

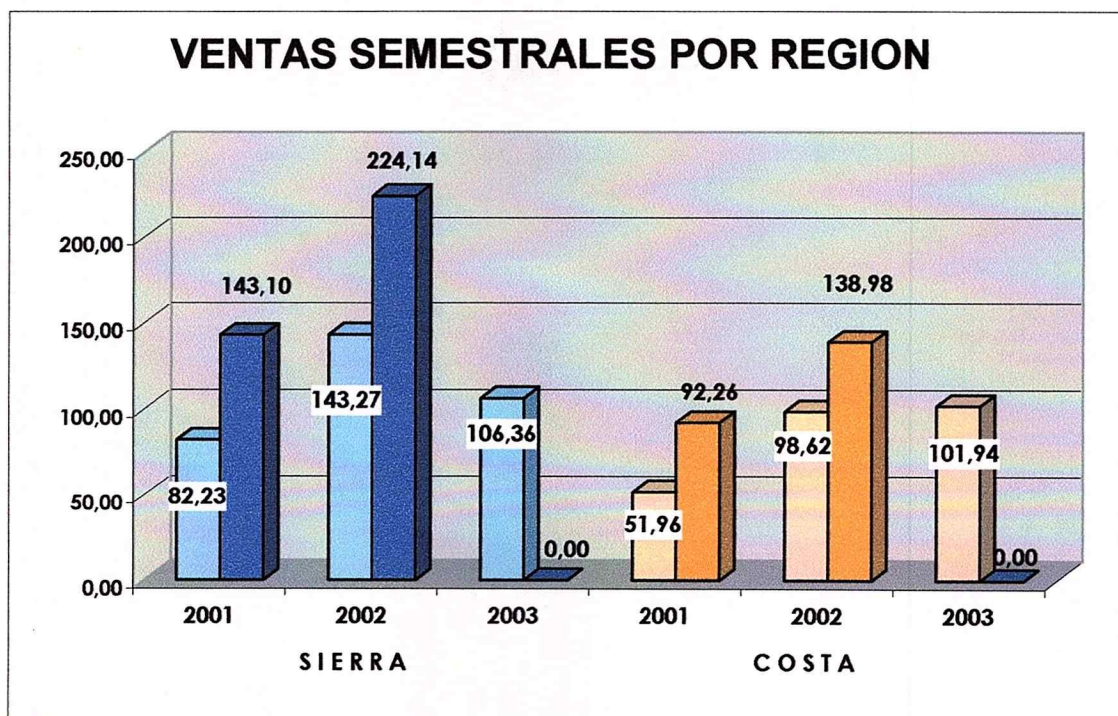
CLIENTES Y COMPORTAMIENTO DE VENTA

Con relación al comportamiento de las ventas, la revista Clubing durante el año 2001 tuvo un promedio de publicación de 31 páginas mensuales de publicidad y en el 2002 se incrementó en un 61% a 50 páginas mensuales, lo que ocasionó un incrementó en ventas y de ingresos el año pasado sobrepasando el medio millón de dólares en el año.

Durante el primer semestre del año 2003 el promedio de páginas vendidas ha decaído en un 30% con relación al año pasado, publicándose en promedio de 32 a 35 páginas mensuales.

(Anexo 3 y 4)

Cabe destacar que la revista vende más páginas en el segundo semestre del año. Como podemos observar en el siguiente cuadro en el 2do semestre en promedio se incrementa las ventas en un 62%.

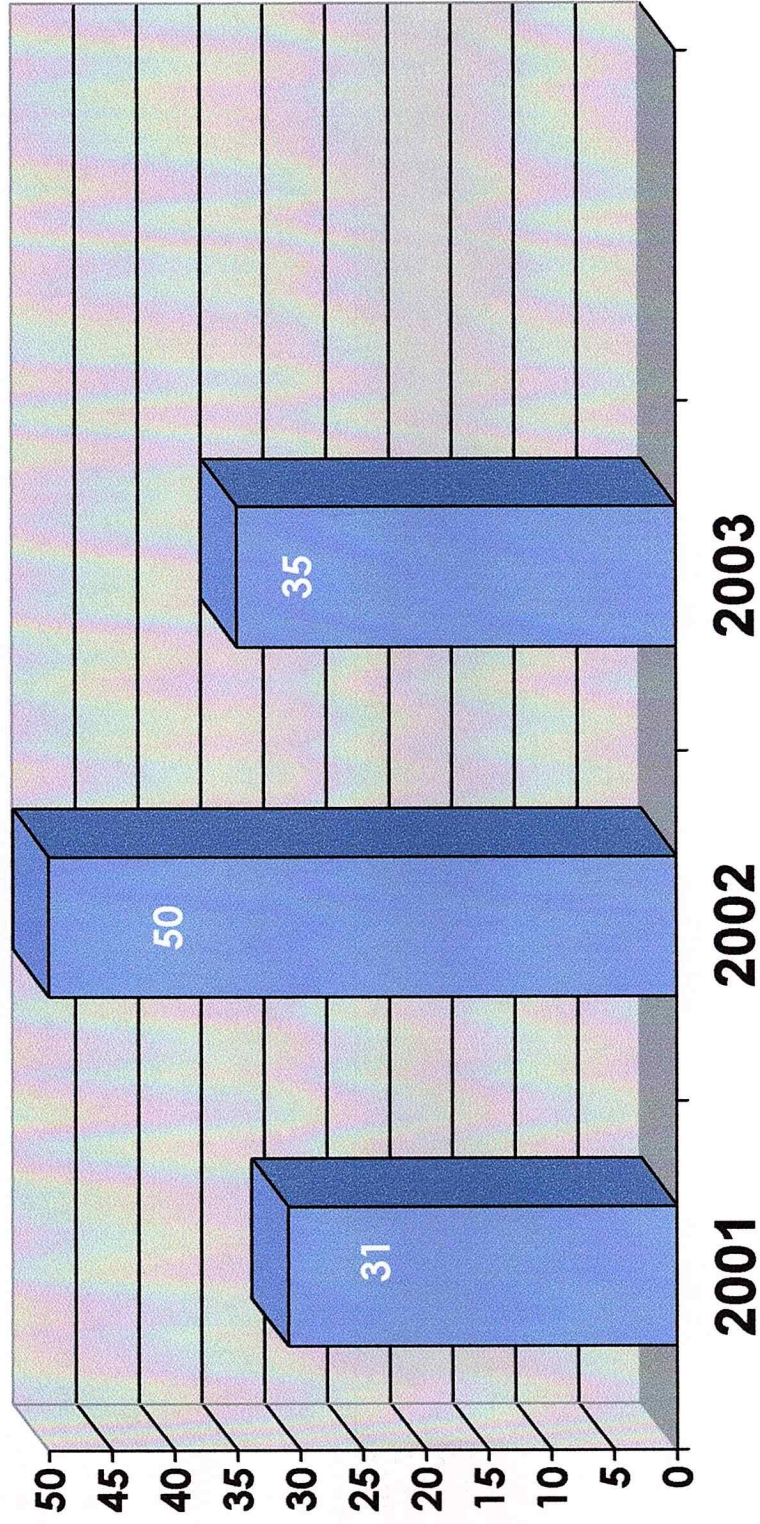


Cuadro de ventas nacionales (expresado en número de páginas)

	2000			2001			2002			2003		
	SIERRA	TOTAL		COSTA	SIERRA	TOTAL	COSTA	SIERRA	TOTAL	COSTA	SIERRA	TOTAL
ENERO	0,00	0,00		0,00	7,50	7,50	12,63	12,83	25,46	13,83	14,99	28,82
FEBRERO	11,00	11,00		11,50	17,83	29,33	10,16	16,66	26,82	16,50	17,62	34,12
MARZO	18,00	18,00		8,16	10,16	18,32	15,50	22,33	37,83	14,97	15,00	29,97
ABRIL	12,00	12,00		10,30	14,33	24,63	19,83	26,65	46,48	22,16	19,63	41,79
MAYO	18,00	18,00		12,50	18,83	31,33	16,50	34,49	50,99	14,99	15,51	30,50
JUNIO	15,00	15,00		9,50	13,58	23,08	24,00	30,31	54,31	19,49	23,61	43,10
SUBTOTAL	74,00	74,00		51,96	82,23	134,19	98,62	143,27	241,89	101,94	106,36	208,30
JULIO	16,00	16,00		14,50	17,00	31,50	20,50	31,50	52,00	16,65	16,66	33,31
AGOSTO	15,50	15,50		16,34	24,67	41,01	23,00	27,01	50,01	0,00	0,00	0,00
SEPTIEMBRE	17,00	17,00		17,33	23,00	40,33	21,00	39,83	60,83	0,00	0,00	0,00
OCTUBRE	22,00	22,00		14,33	25,82	40,15	19,33	36,16	55,49	0,00	0,00	0,00
NOVIEMBRE	20,33	20,33		14,93	21,82	36,75	21,66	43,65	65,31	0,00	0,00	0,00
DICIEMBRE	20,16	20,16		14,83	30,79	45,62	33,49	45,99	79,48	0,00	0,00	0,00
Total	184,99	184,99		144,22	225,33	369,55	237,60	367,41	605,01	118,59	123,02	241,61
Promedio	15	15		12	19	31	20	31	50	17	18	35

Anexo 3

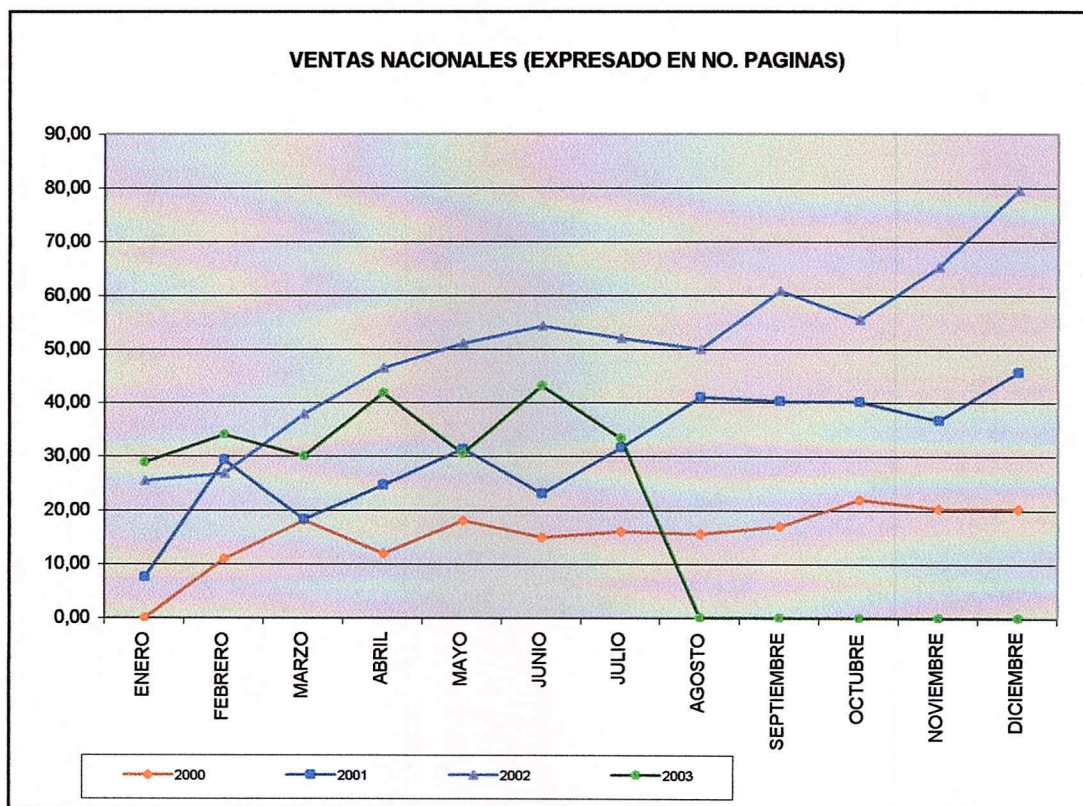
Promedio mensual nacional



El crecimiento que tuvo la revista en el 2002 no ha podido igualarse en el primer semestre de este año, debido a cambios en el contenido editorial donde se oriento más a la revista a un estilo "health" o de salud de acuerdo a la aprobación que el directorio dio a la planificación editorial.

Como podemos observar en el cuadro adjunto las ventas son de carácter creciente con pocas variaciones mensuales, a diferencia del 2003 donde las variaciones son más acentuadas, debido a esta variación en el sistema editorial de la revista.

También podemos observar que en el 2003 el promedio de ventas de páginas mensuales es inferior a la del 2002.



Comparando los años 2002 y 2003 se puede apreciar que ha habido un decrecimiento en promedio del 30%, es decir que en el 2003 se ha vendido en el primer semestre un -13% ó un aproximado de 33 páginas menos de lo que se vendió el año pasado.

También es importante señalar que la edición de la sierra vende más páginas de publicidad que la edición de la costa, así mismo un 55% de la facturación de la costa (páginas que se publican en la edición de la costa) se efectúa en la sierra, como podemos ver en el siguiente cuadro del primer semestre del primer año, lo que indica la dependencia que tiene la sucursal con la matriz.

Esto se debe principalmente a que la mayoría de las multinacionales y matrices de empresas grandes se encuentran en Quito: Laboratorios farmacéuticos, bancos, representantes de vehículos, etc.

VENTAS MENSUALES EDICION COSTA			
	GUAYAQUIL	QUITO	TOTAL
ENERO	4.150,00	8.635,00	12.785,00
FEBRERO	7.000,00	8.100,00	15.100,00
MARZO	6.930,00	5.550,00	12.480,00
ABRIL	7.815,00	11.665,00	19.480,00
MAYO	6.795,00	5.800,00	12.595,00
JUNIO	6.985,00	10.540,00	17.525,00
TOTAL VENTAS	32.690,00	39.750,00	72.440,00
% DE PARTICIPACION	45%	55%	

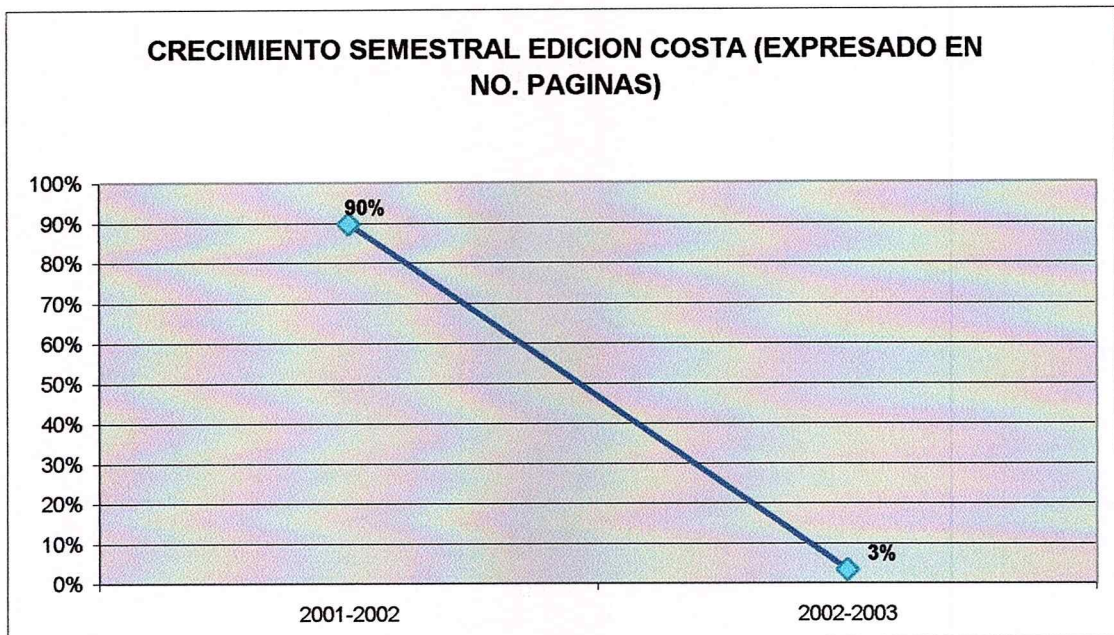
La revista de la costa ha tenido un crecimiento importante entre el 2002 y el 2003, ya que su grado de dependencia disminuye con relación al año pasado donde la relación era del 70%.

Pero como podemos observar en el primer semestre del 2002 se vendieron 40 páginas más que en el 2001, pero en el 2003 sólo se vendió 3 páginas más que en el año anterior.

Es decir que entre el 2001 y 2002 crecimos en un 90%, pero entre el 2002 y el 2003 sólo se tuvo un crecimiento del 3%.

VENTAS EDICION COSTA			
	2001	2002	2003
ENERO	0,00	12,63	13,83
FEBRERO	11,50	10,16	16,50
MARZO	8,16	15,50	14,97
ABRIL	10,30	19,83	22,16
MAYO	12,50	16,50	14,99
JUNIO	9,50	24,00	19,49
SUBTOTAL	51,96	98,62	101,94
JULIO	14,50	20,50	0,00
AGOSTO	16,34	23,00	
SEPTIEMBRE	17,33	21,00	
OCTUBRE	14,33	19,33	
NOVIEMBRE	14,93	21,66	
DICIEMBRE	14,83	33,49	
SUBTOTAL	92,26	138,98	0,00
	144,22	237,60	101,94
Promedio 1er semestre	8,66	16,44	16,99
Promedio 2do semestre	15,38	23,16	0,00

Como podemos observar en el cuadro adjunto, durante el 2001 y el 2002 hubo un crecimiento importante versus al ocurrido durante el 2002 y 2003 donde el crecimiento fue mucho menor.



A diferencia de la **edición sierra** que ha tenido el siguiente comportamiento:

Las ventas del primer semestre de la sierra han decrecido en un -26% ó en aproximadamente 37 páginas en comparación del primer semestre del 2002, que es el motivo principal de las pérdidas que se han venido registrando en los estados financieros de este periodo. La Sierra ha dejado de vender en un promedio 6 páginas mensuales.

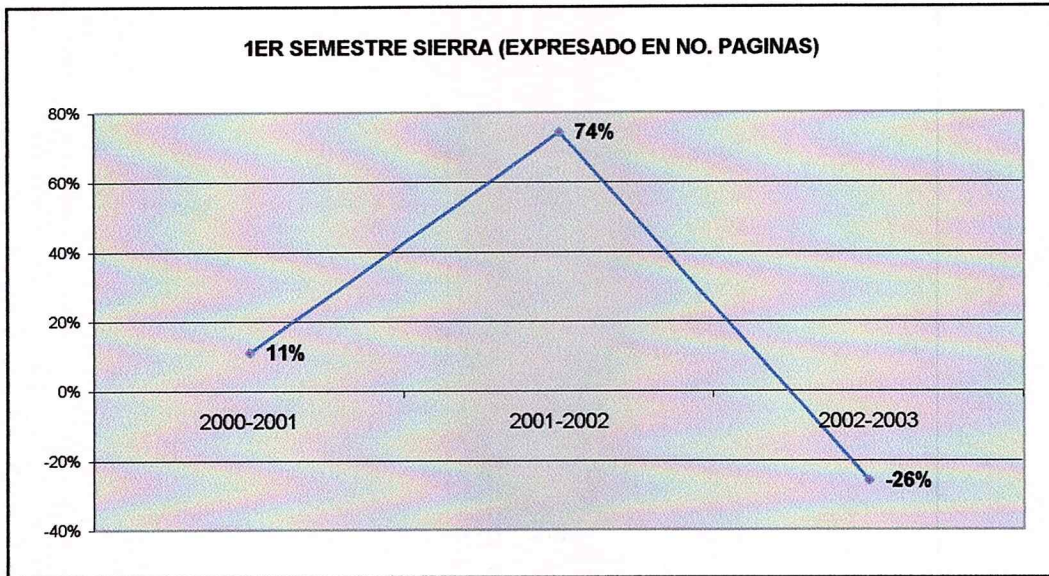
La edición sierra creció en el 2001 en un 11%, en el 2002 un 74% y decreció en 26% en el 2003.

Como podemos observar en el cuadro adjunto:

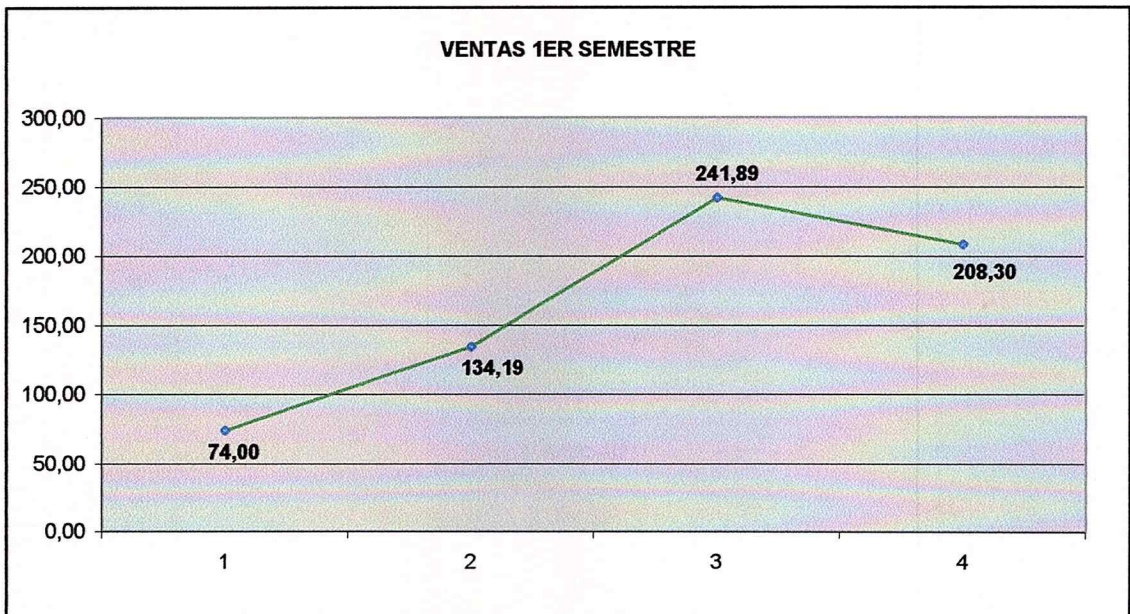
EDICIÓN SIERRA

MESES	2000	2001	2002	2003
ENERO	0,00	7,50	12,83	14,99
FEBRERO	11,00	17,83	16,66	17,62
MARZO	18,00	10,16	22,33	15,00
ABRIL	12,00	14,33	26,65	19,63
MAYO	18,00	18,83	34,49	15,51
JUNIO	15,00	13,58	30,31	23,61
SUBTOTAL	74,00	82,23	143,27	106,36
JULIO	16,00	17,00	31,50	0,00
AGOSTO	15,50	24,67	27,01	0,00
SEPTIEMBRE	17,00	23,00	39,83	0,00
OCTUBRE	22,00	25,82	36,16	0,00
NOVIEMBRE	20,33	21,82	43,65	0,00
DICIEMBRE	20,16	30,79	45,99	0,00
SUBTOTAL	110,99	143,10	224,14	0,00
	184,99	225,33	367,41	106,36
PROMEDIO 1ER SEMESTRE	12,33	13,71	23,88	17,73
PROMEDIO 2DO SEMESTRE	18,50	23,85	37,36	0,00

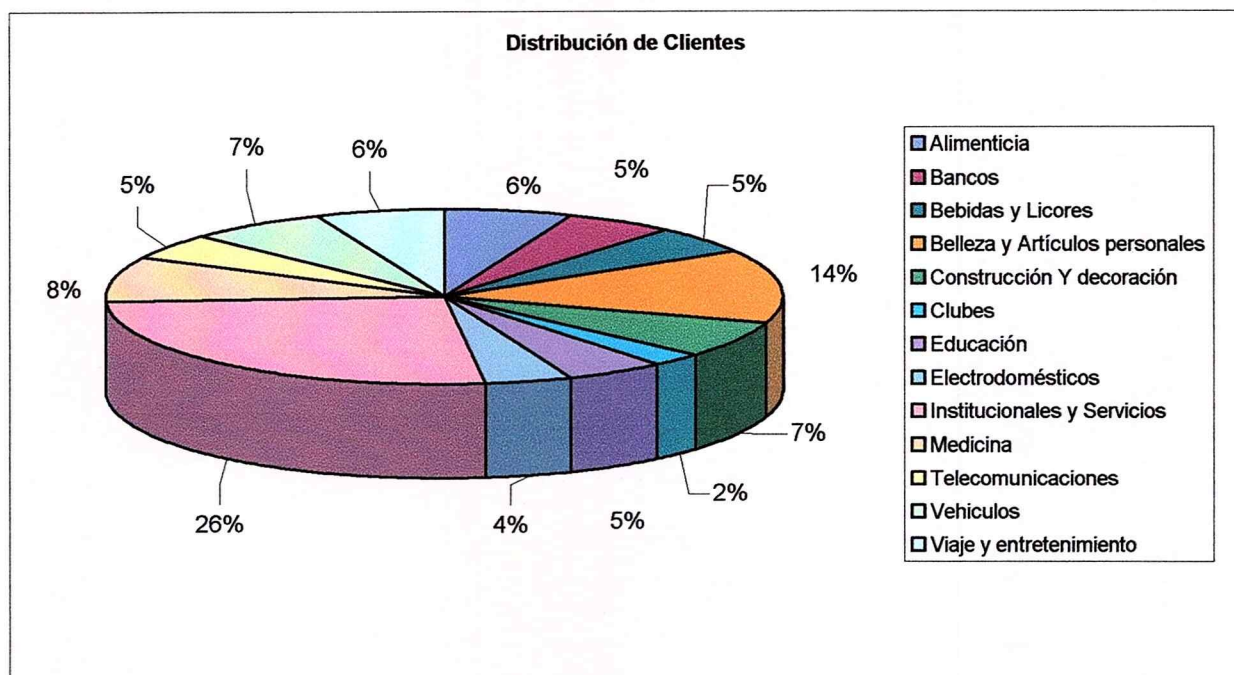
Este decrecimiento impacta de manera importante en el resultado final del total de páginas vendidas.



En el consolidado nacional de ventas del primer semestre podemos observar como las ventas crecieron entre los tres primeros años de existencia de la revista y ha decrecido en un -14% ó 34 páginas aproximadamente, es decir se han dejado de vender en promedio 5,5 páginas mensuales.



Con relación a los clientes, hemos analizado la estadística de clientes que pautan en la revista de la edición costa y sierra y hemos podido determinar que los segmentos o productos que más se publicitan son:



En la edición de la costa podemos observar que el rubro ó tipo de negocio que más se publica son empresas institucionales o de servicios en un 26%, es decir empresas que dentro de su estrategia de mercadeo y publicidad como táctica para dar un posicionamiento a la marca utilizan la revista como mecanismo de difusión.

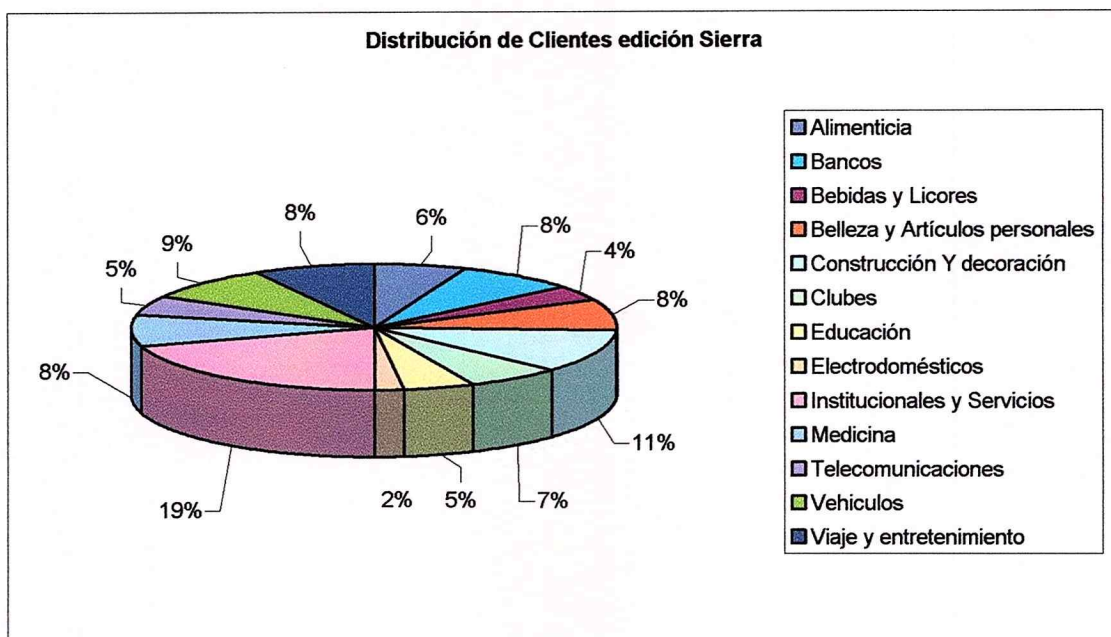
Seguida por productos relacionados con belleza y artículos personales con un 14% y como tercer lugar productos relacionados con salud y medicina con un 8%.

Como en detalle se podrá observar en el **Anexo 7.2.** existe una base amplia de clientes que pautan entre mínimo 1 página al año.

Entre los principales clientes que tiene la costa tenemos:

- Ideal Alambrec
- Bellsouth
- Unibanco
- Aec
- Joyería Bauer
- Aec
- Lan Chile
- Martinizing
- Graiman
- Pingüino
- Banco de Machala
- Cedal
- Imaginar
- Entre otros.

En la edición de la sierra el comportamiento es muy similar, como podemos observar en el siguiente cuadro, el tipo de negocio que más se publica en la revista es al igual que en la edición de la costa lo relacionados con publicidad institucional o de servicios, seguido por empresas de construcción y decoración y en tercer lugar por publicidad de marcas de vehículos.



Así mismo como podemos ver en el anexo 7.4, los clientes más importantes de la revista de la sierra son:

- Quicentro
- Aec
- Universidad San Francisco de Quito
- Lan Chile
- Audi
- Nosotras
- Graitman
- Bellsouth
- Entre otros.

La base de clientes que la revista Clubing maneja en la costa es de aproximadamente de 160 clientes y en la sierra de 180 clientes que pautan en la revista.

Las negociaciones que se efectúan son de carácter regional y/o nacional con paquetes de 3, 6, 9, ó 12 páginas al año en

cualquiera de los formatos que la revista maneja: 1 página, ½ página o 1/3 página.

4.1.2. Análisis Foda

FORTALEZA

- Recurso Humano especializado.
- Posicionamiento en el target.
- Respaldo de los clubes.
- Calidad editorial.
- Diseño fácil de leer.

OPORTUNIDADES

- Flexibilidad de manejar nichos especializados (nicho cautivo).

DEBILIDADES

- Competencia entre los vendedores internos.
- Información financiera deficiente.

AMENAZAS

- Competencia desleal.
- Incremento del número de revistas circulando en el mercado.

4.1.3. Grupo Objetivo

La revista Clubing se dirige a los siguientes segmentos:

CONSUMIDOR FINAL

El consumidor/lector de la revista está representado por hombres entre 35 y 45 años de edad que pertenecen al estrato socioeconómico alto, son socios de los diferentes clubes de Guayaquil y/o Quito que desean una revista ligera, familiar y socialera.

ANUNCIANTE

Los anunciantes o clientes de la revista son empresas y/o agencias de publicidad con productos dirigidos al nivel socioeconómico alto como clientes de carros, casas, tarjetas de créditos y productos de consumo élite, entre otros.

4.1.4. Proveedores

La revista Clubing cuenta con los siguiente proveedores para realizar la edición, impresión y distribución de la revista:

- **Imprenta Maxigraf**, empresa de gran prestigio en el mercado, posee una de las más importantes plantas de offset en el Ecuador, más importante tecnología de su gremio. Imprime un aproximado de 26 revistas a nivel nacional para diferentes empresas editoriales. El proveedor mantiene con la revista un contrato anual. Actualmente es el 2do año que se imprime la revista en este proveedor. Uno de los motivos que se

consideró para escoger a la imprenta fue la forma de pago: 50% a 30 días de recibida la factura y el saldo a 60 días.

- **Distribución: Insterservice**, empresa joven en el mercado, posee una infraestructura le permite distribuir estados de cuentas de bancos y tarjetas de crédito, proyectos de marketing directo, y revistas. El proveedor se encarga de la emisión del sticker ó personalización de la revista, el enfundado, y de la distribución a nivel nacional. Tienen aproximadamente dos años trabajando con la revista y otorga un crédito a 30 días.
- **Diseño: Navas & Asociados**, empresa dedicada al diseño, asesoría y elaboración de estrategias de comunicación, es la encargada de realizar el diseño integral de los artículos y de los clubes, el inserto de las páginas publicitarias, el scaneo de las fotografías y entrega del arte a la imprenta, con la revista finalizada. Tiene dos años diseñando la revista de la edición costa y otorga un crédito de 30 días .

4.1.5. Organigrama

La estructura organizacional de la revista Clubing se encuentra compuesta de la siguiente forma:

Directorio: Presidido por el Dr. Patricio Peña, está constituido por los socios promotores, quien controla y consolida las acciones para ambas estructuras.

La revista Clubing se divide en 2 estructura la de Guayaquil y Quito, con puestos muy parecidos, por lo que a continuación se hace un breve detalle de las funciones realizadas por cada cargo.

Clubing Quito-Clubing Guayaquil:

Gerente General/Gerente Regional: Responsables de la administración y operación de Quito y Guayaquil, respectivamente.

Asistente de Gerencia: Se encarga de asistir a la gerencia, maneja la base de datos, lleva el control de la revistas a distribuirse.

DEPARTAMENTO EDITORIAL

Editor en jefe: Se encarga de la edición literaria de la revista, la asignación de los temas a los periodistas y de la planificación anual y mensual de los temas a tratarse, además de elaborar la plantilla de espacios disponibles conjuntamente con el Jefe Comercial. Supervisa a todo el personal del departamento editorial.

Asistente Editorial: Se encarga de asistir al editor en jefe y a la editora de estilo con la recopilación y edición de la información para elaborar la revista.

Editora de estilo: Encargada de reunir la información de las actividades de los clubes, efectuar entrevistas a los directivos de los mismos, de asistir a las actividades que realicen, proponer temas que sean interesantes a los socios del club. En Guayaquil también realiza labor de fotografía.

Fotógrafo: Encargado de realizar la producción fotográfica para graficar la revista en artículos y para las páginas de sociales de la revista.

Periodistas: Se encargan de investigar, entrevistar y redactar en función del tema asignado por el editor en jefe

DEPARTAMENTO COMERCIAL

Subgerente Comercial/Jefe Comercial: Encargado de supervisar a los vendedores, hacer labor administrativa de la venta y colocar los espacios entre las agencias y los clientes directos.

Vendedor: Se encarga de realizar la venta de los espacios publicitarios de la revista.

DEPARTAMENTO DE DISEÑO

Director de Arte: Se encarga de realizar la diagramación de la revista y de efectuar el estilo gráfico que se utilizará.

Diseñador: Se encarga de finalizar las revistas, escáneo de las fotografías.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

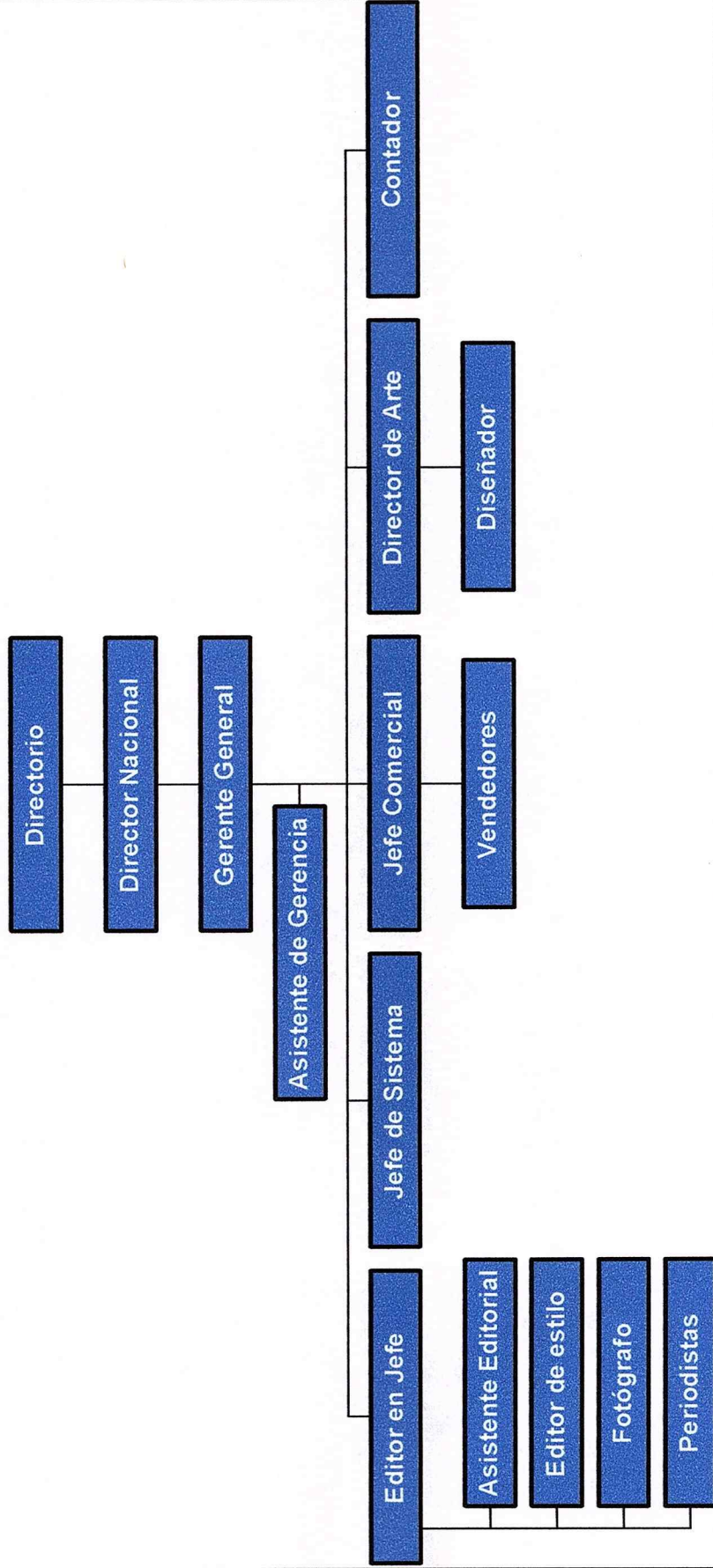
Jefe de Sistemas: Se encargará del funcionamiento de los sistemas contables, Internet, etc.

Contador: Responsable de mantener la contabilidad y elaborar los estados financieros.

Mensajero: Se encarga de hacer depósitos, entregar revistas, facturas.

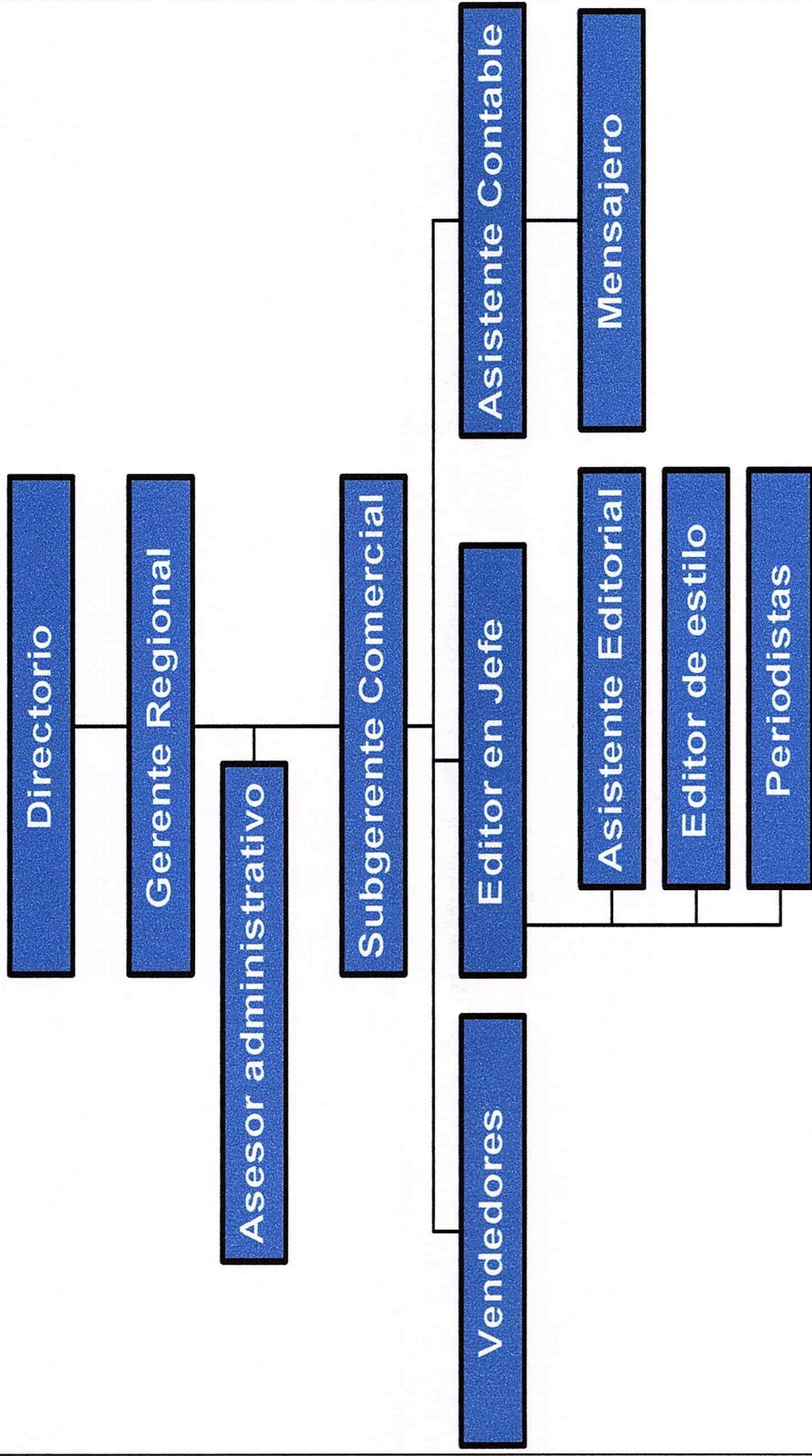
(Anexo 5 y 6)

Organigrama Clubing Quito



Anexo 5

Organigrama Clubing Costa



Anexo 6

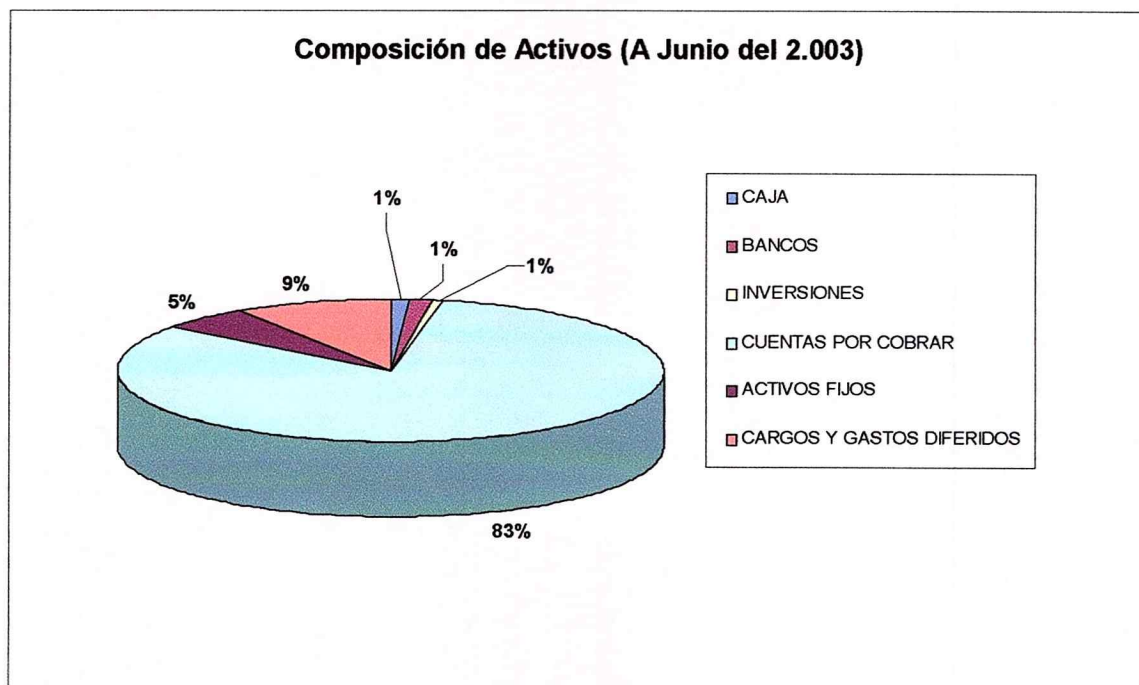
4.2 Interpretación de los datos

4.2.1. Análisis del Balance General

Hemos revisado las cifras y los índices del Balance General de los años 2001, 2002 y el cierre al 30 de junio del 2003. **(Anexo 7)** y podemos determinar lo siguiente:

Activos:

Como podemos observar en el cuadro adjunto la concentración de los activos se ha dado particularmente en la cartera por cobrar, siendo a junio del 2003 del 83% del total de los activos. Este comportamiento no ha variado, ya que en los años anteriores se encontraba dentro de estos parámetros (Año 2001: 65% y 2002: 83%).



**BALANCE GENERAL
CLUBING**
(Expresado en us dólares)

	2001		2002		2003	
					A JUNIO	ACTUAL
ACTIVOS						
CAJA	161	0.1%	221	0.1%	704	0.4%
BANCOS	13,926	7.8%	5,949	2.4%	2,063	1.2%
INVERSIONES	-	0.0%	1,000	0.4%	1,000	0.6%
CUENTAS POR COBRAR	117,396	65.9%	203,638	83.4%	140,402	83.0%
ACTIVOS FIJOS	21,280	11.9%	12,950	5.3%	8,806.00	5.2%
CARGOS Y GASTOS DIFERIDOS	25,390	14.3%	20,313	8.3%	16,169	9.6%
TOTAL ACTIVOS	178,153	100.0%	244,071	100.0%	169,144	100.0%
PASIVOS						
CUENTAS POR PAGAR	78,748	44.2%	102,979	42.2%	79,226	46.8%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	43,954	24.7%	45,721	18.7%	34,811	20.6%
TOTAL PASIVOS	122,702	68.9%	148,700	60.9%	114,037	67.4%
PATRIMONIO						
ACCIONISTAS	52,000	29.2%	52,000	21.3%	52,000	30.7%
RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR	2,041	1.1%	3,451	1.4%	43,371	25.6%
RESULTADOS DEL PERIODO	1,410	0.8%	39,920	16.4%	(40,264)	-23.8%
TOTAL PATRIMONIO	55,451	31.1%	95,371	39.1%	55,107	32.6%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	178,153	100.0%	244,071	100.0%	169,144	100.0%

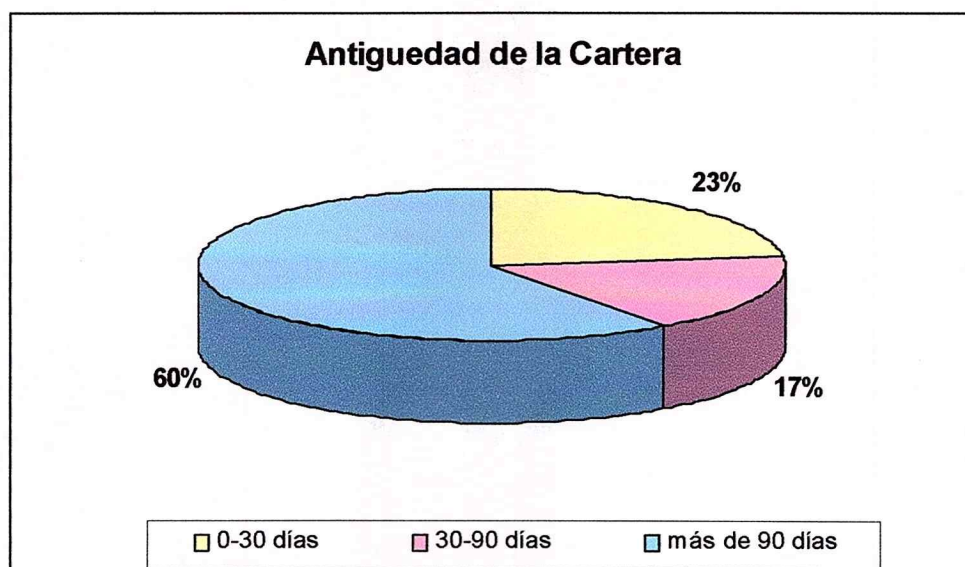
Anexo 7

Cuentas por cobrar – Recuperación

Los índices de recuperación de cartera demuestran que la misma se está recuperando en un periodo de 130 días, mientras que la política de pagos a proveedores es de máximo 60 días.

A pesar de que toda la facturación de Clubing es a crédito, no cuenta dentro de su estructura organizacional una persona que tenga a cargo las funciones del control y recuperación de las cuentas por cobrar.

No se mantiene un control adecuado de las facturas por cobrar y de sus vencimientos, no se efectúan análisis de vencimientos ni se revisa la cartera de riesgo periódicamente. La provisión de cuentas incobrables a la fecha es de US/3.761,12; sin embargo, consideramos que ésta es insuficiente ya que la antigüedad muestra que la cartera con mas de 90 días representa el 60%.



Lo descrito en párrafos anteriores demuestra que la Compañía. enfrenta un serio problema de Capital de trabajo y de liquidez

Activos fijos

No se han realizado inversiones importantes de activos fijos durante la vida de Clubing, estas se limitan a la adquisición de muebles y equipos de oficina, para el desenvolvimiento de sus operaciones diarias.

No determinados problemas en este rubro del Balance.

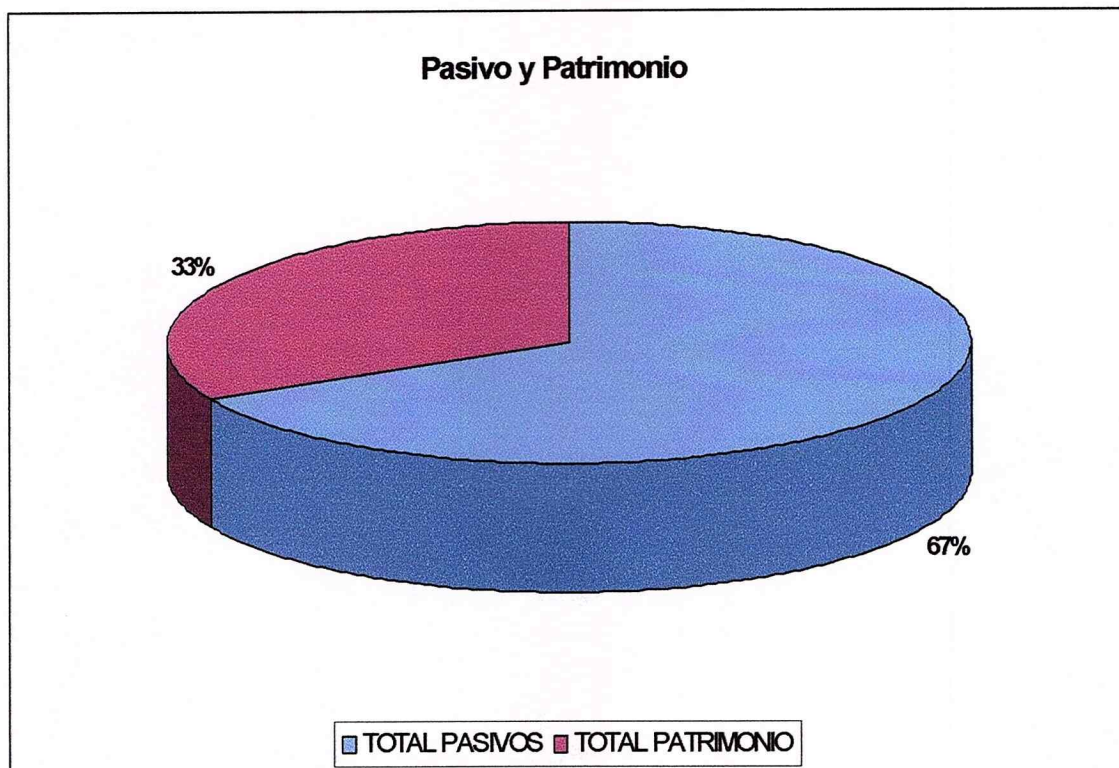
Cargos y gastos diferidos

En este rubro se encuentra registrado parte de la cartera que Quito genera para la edición Costa. Corresponde a una mala contabilización la misma que será reclasificada en Agosto del 2003.

Pasivos y Patrimonio

Los pasivos básicamente están representados por las cuentas por pagar a proveedores que proporciona el servicio de imprenta, diseño grafico, fotografía y distribución, y representa el 67% del total pasivo y patrimonio.

El patrimonio de la Compañía es de US/52.807, y no se registran incremento de capital en los años de vida de Clubing.



Análisis de los principales índices financieros del Balance General

Como podemos observar nuestro coeficiente de liquidez se muestra aparentemente razonable, sin embargo tal como mencionamos en la recuperación de cartera, la misma sobrepasa los 110 días de crédito. Lo que demuestra que Clubing tiene un inconveniente de liquidez.

El nivel de endeudamiento es del 67%, básicamente por retraso de pagos a proveedores.

Los índices financieros se muestran de la siguiente forma:

ACTUAL A JUNIO 2003

COEFICIENTE DE LIQUIDEZ	ACTIVOS CORRIENTES	141.349	1,2
	PASIVOS CORRIENTES	114.037	

RECUPERACION CUENTAS POR COBRAR DIAS	SALDO DE CARTERA	140.402	111,6
	FACTURACION MES/30 DIAS	1.258,29	

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL	114.037	69%
	ACTIVO TOTAL	166.324	

4.2.2 Análisis del Estado de resultados

El Estado de Pérdidas y Ganancias o de Resultados, (**Anexo 7**) por el periodo de enero a junio/03, está compuesto por:

Ingresos

La revista que se edita en Guayaquil esta conformada por 68 paginas, la de Quito tiene 76 paginas, las mismas que se descomponen de la siguiente forma:

PAGINAS EN LA REVISTA	EDICION	EDICION	TOTAL
	QUITO	GUAYAQUIL	
PUBLICIDAD	17	15	32
PRESENTACION	5	5	10
ARTICULOS	27	26	53
EVENTOS DE CLUBES	27	22	49
	76	68	144

La principal fuente de ingresos de la Compañía., y que representan el 94%, son los espacios publicitarios vendidos en las 32 paginas de la revista a nivel nacional, de acuerdo al tarifario (ver anexo 1 y 2), que no ha variado desde el inicio de la misma.

Otra fuente de Ingreso que representa el 8% restante, es una cuota que se cobra a los clubes por la afiliación a la revista y sobre los cuales se publican eventos importantes realizados en sus instalaciones.

En Guayaquil existen 9 clubes y en Quito están afiliados 13.

Es importante señalar que las cuotas no se han incrementado desde el inicio de la Compañía.

ESTADO DE RESULTADOS		CLUBING		(Expresado en us dólares)	
	2001	2002	ENERO - JUNIO		
			ACTUAL		
INGRESOS					
DESCUENTOS	366,079	647,819	226,492	100.0%	100%
INGRESO NETO	366,079	647,819	226,492	100.0%	100%
COSTOS DE PRODUCCION					
PRODUCCION	310,746	497,709	144,312	76.8%	64%
UTILIDAD BRUTA	55,333	150,110	82,180	23.2%	36%
GASTOS OPERACIONALES					
VENTAS			31,782		14%
DISTRIBUCION			17,250		8%
ADMINISTRACION	39,977	93,614	65,124	14.5%	29%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	16,765	16,577	8,288	2.6%	4%
TOTAL GASTOS	56,742	110,191	122,444	17.0%	54%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(1,409)	39,919	(40,264)	-0.4%	-18%

Anexo 8

Volumen de Ventas

En el año 2000 se vendió 185 paginas, en este periodo la revista únicamente se editaba en Quito.

En el año 2001 las ventas se incrementaron a 369 paginas, debido a que la revista se comenzó a editar en Guayaquil.

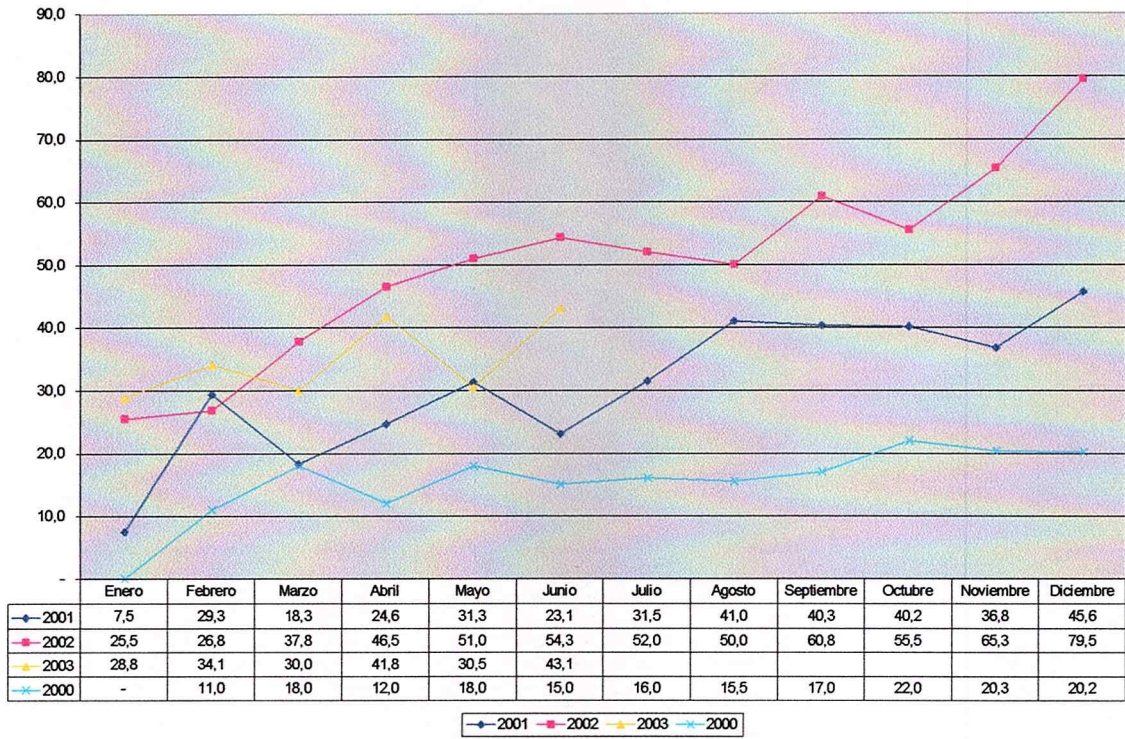
En el año 2002 las ventas en el ámbito nacional se incremento a 605 paginas, debido a la estrategia comercial de relacionar los artículos editoriales con la venta de la publicidad, lo que dio excelentes resultados a la Compañía.

En el primer semestre del 2003 existe una caída del volumen de ventas de la Compañía, se ha vendido 208 frente a 241 paginas del año anterior y la tendencia para el segundo semestre demuestra que estará por debajo del volumen de ventas del 2002.

El decrecimiento en las ventas en el primer semestre del 2003 se debe a que la Compañía. dejo la estrategia de **“Relacionar los artículos editoriales con la venta de la publicidad”**

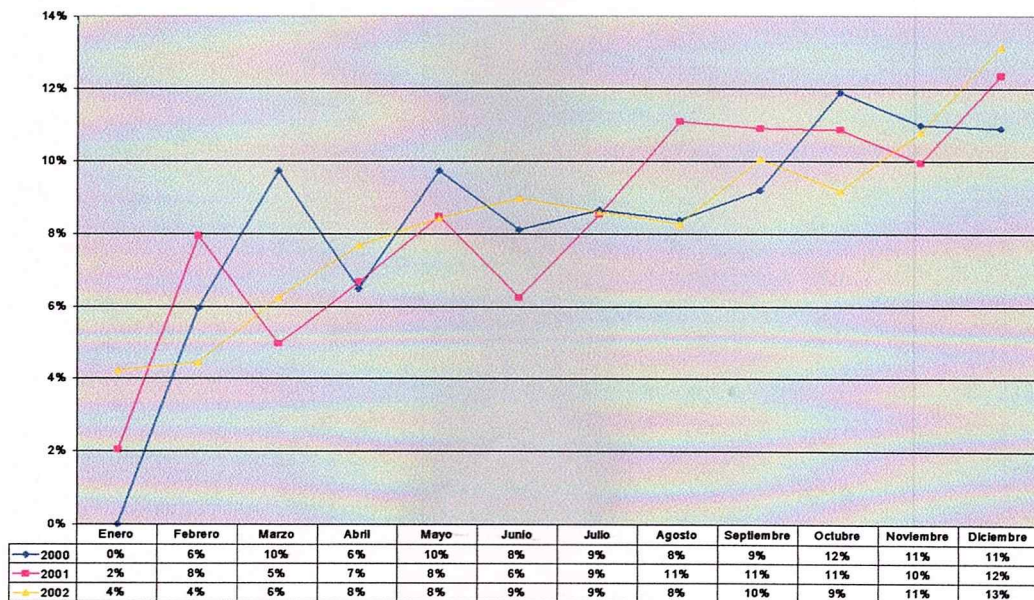
Veamos los siguientes gráficos que demuestran el comportamiento de las ventas en los últimos tres años:

Evolucion de ventas (Paginas de Publicidad)



La estacionalidad de ventas de la Empresa, refleja que los volúmenes aumentan en el segundo semestre especialmente en el mes de noviembre y diciembre.

Estacionalidad de ventas



Egresos

Los costos de la Compañía, están divididos en Costos de Producción y Gastos Operacionales.

Costos de Producción

Los Costos de producción comprenden el 64% de los egresos totales, representan \$144 mil, - en un promedio de \$24.000 mensuales - no hemos efectuado ninguna comparación con años anteriores, debido a las asignaciones de costos y gastos no se estaba realizando correctamente. Es decir que en los costos de producción se incluía los gastos de ventas y parte de los gastos administrativos.

Los rubros más importantes dentro de los costos de producción son los siguientes:

Impresión: La revista es impresa por la empresa Maxigraf, la misma que tiene una negociación válida por un año, con una forma de pago de 30 días el 50% de la factura y el saldo a 60 días.

El costo de impresión para Guayaquil es de \$0,905 por una revista de 68 páginas, imprimiéndose un promedio de 5.500 ejemplares y para Quito el costo es de \$1,1 para una revista de 76 páginas con un promedio de 7.000 ejemplares al mes.

Los 12.500 revistas que se imprimen a nivel nacional son repartidas a los 22 clubes suscritos de acuerdo al número de socios que estos tienen registrados.

Clubing no ha aumentado el numero de socios en lo que tiene de vida.

Diseño Gráfico: La diagramación de la revista se encuentra tercerizada a dos agencias de publicidad ubicadas en Quito y Guayaquil respectivamente, el costo en cada ciudad es de aproximadamente de US/1.000 al mes.

Cabe mencionar que en Quito, adicionalmente a la Agencia de publicidad se mantiene un director de arte y un diseñador, con un costo adicional actual mensual de \$ 1.650. Dando un costo total al mes de \$3.650.

	Guayaquil	Quito
Agencia	US/1.000	US /1.000
Director de Arte		US /1.400
Diseñador		US / 250

Fotografía: Un 50% de las fotografías que se utilizan para graficar la revista, incluida la portada, son alquiladas a la compañía Imago, y el otro 50% se produce, debido a que corresponden a fotografías sociales de clubes, esta labor la realiza en Guayaquil una Editora de Estilo y en Quito se mantiene un fotógrafo especializado. El gasto mensual en este rubro ascienden a US /2.899.

	Guayaquil	Quito
Agencia	US /500	US/700
Editor de Estilo	US/599	US/500
Fotógrafo		US/600

Gastos operacionales

Los gastos operacionales en el primer semestre del 2003 ascienden a \$122.444 y representan el 54% de las ventas, con un promedio mensual de \$20.400; siendo los rubros más importantes los siguientes:

Distribución: La distribución de la revista se hace con la recopilación de la base de datos de los socios, que mantienen los clubes y es entregada a través de la compañía Interservice, el costo a nivel nacional es de \$0,23 por revista entregada. El gasto al mes en este rubro es de \$2.875.

Ventas: Refleja los desembolsos al personal de ventas de la Compañía. Guayaquil tiene un Subgerente Comercial, y un vendedor, Quito mantiene un Jefe Comercial y dos vendedores.

	Guayaquil	Quito
Jefe Comercial	US/500	US/500
Vendedor	US/300	US/200
Vendedor		US/300

Adicionalmente, se cancela comisiones, las mismas que representan aproximadamente un 8% de las ventas mensuales.

El total de estos dos rubros entre sueldos y comisiones representan un promedio de \$5.000 mensuales.

Gastos Administrativos: Representa el pago al personal administrativo y gastos para el desarrollo normal de estas labores como; arriendos, servicios básicos, internet, gastos bancarios, gastos de viajes y movilización, gastos legales y otros. Este rubro representa al mes un promedio de \$11.000 mensuales.

Análisis de los principales índices de rentabilidad

Actualmente se tiene los siguientes índices de rentabilidad:

ACTUAL A JUNIO 2003

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	UTILIDAD BRUTA	82.180	36%
	VENTAS NETAS	226.492	
MARGEN NETO DE UTILIDAD	UTILIDAD NETA	(40.264)	-18%
	VENTAS NETAS	226.492	
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA	(40.264)	-44%
	PATRIMONIO	92.551	

Como podemos observar aparentemente el margen bruto de utilidad ha tenido un crecimiento del año 2002 al 2003, pero esta distorsión básicamente se debe a la asignación incorrecta de costos, como lo mencionamos anteriormente.

El margen neto de utilidad y el rendimiento del patrimonio ha tenido deterioro del 2002 al 2003.

CAPITULO V: Propuesta de reestructuración Financiera para la revista Clubing

5.1. Estrategia Comercial

La estrategia comercial que proponemos para levantar las ventas durante el próximo semestre y proyectarnos hasta el 2006 son:

Relacionar los artículos editoriales con la venta de publicidad:

En años anteriores se ha utilizado esta estrategia como mecanismo para conseguir nuevos negocios.

Esta estrategia consiste en escribir los artículos de manera comercial, es decir que los artículos o secciones no se tratarán con estructura editorial, sino como un soporte a ventas, escribiéndolos en función de un producto o servicio determinado.

Esta relación se la puede realizar a través de diferentes especiales ubicados de acuerdo a la temática del mes. Ej.: Febrero: entrada a clases, mes de los enamorados; Mayo: mes de las madres, Junio: Mes de las novias, Julio: Fiestas de Guayaquil, septiembre: Educación superior, noviembre: Fiestas de Quito, etc.

También se podrá desarrollar secciones fijas como belleza, salud, gastronomía, turismo, etc.

El sistema de especiales permite que sea más fácil comercializar, ya que los temas tratan de referirse al producto y de esa forma vender la página.

Ej.: Especial de belleza, que incluya cirugía estética ó liposucción, se puede entrevistar a un especialista en el área y vender a esa misma empresa o especialista una media página ó página.

En el 2002 se utilizó esta estrategia que permitió que los niveles de ventas fueran crecientes, ya que al vender estas secciones se pude fidelizar al cliente a un año.

Actualmente la revista tiene un estilo "health" o salud, lo que indica que muchos de los artículos de la revista se escriban con ese estilo.

Promoción de Imagen de la revista Clubing:

Para poder levantar los volúmenes de ventas creemos necesario levantar la imagen de la revista, es decir hacer que su presencia se vuelva más notoria para esto se imprimirá un total de 400 revistas más para repartirse entre los consulados de los países, en los aviones del Club Vip (Con la cual hay un convenio actualmente, que no se aprovecha), peluquerías, spas, consultorios de médicos conocidos por el segmento, etc

Incremento del % de descuento de negociación:

Como una estrategia suplementaria, para levantar el volumen de ventas, hemos revisado la opción de incrementar el porcentaje de descuento para negociar paquetes de 3, 6, 9 ó 12 páginas.

Esto nos permitirá ofertar paquetes atractivos especialmente con las agencias de publicidad, ya que ellas negocian generalmente el año publicitario de acuerdo a la composición del presupuesto asignado.

Creemos que estas estrategias usadas de manera conjunta o de manera individual podrán ser de mucha utilidad para generar más volumen y en consecuencia más ingresos.

Aplicando estas estrategias creemos que podemos alcanzar de a diciembre del 2003 el 80% máximo del número de páginas vendidas en el año pasado y lograr para el 2004 conseguir el 100% del mismo.

Las mismas se analizarán dentro del detalle de volumen de ventas en los tres escenarios (optimista, probable y pesimista) que hemos desarrollado como solución para el problema que la empresa enfrenta.

5.2. Estrategia Financiera para aumentar la rentabilidad

Para mejorar la rentabilidad de la revista Clubing, hemos decidido implementar las siguientes estrategias financieras:

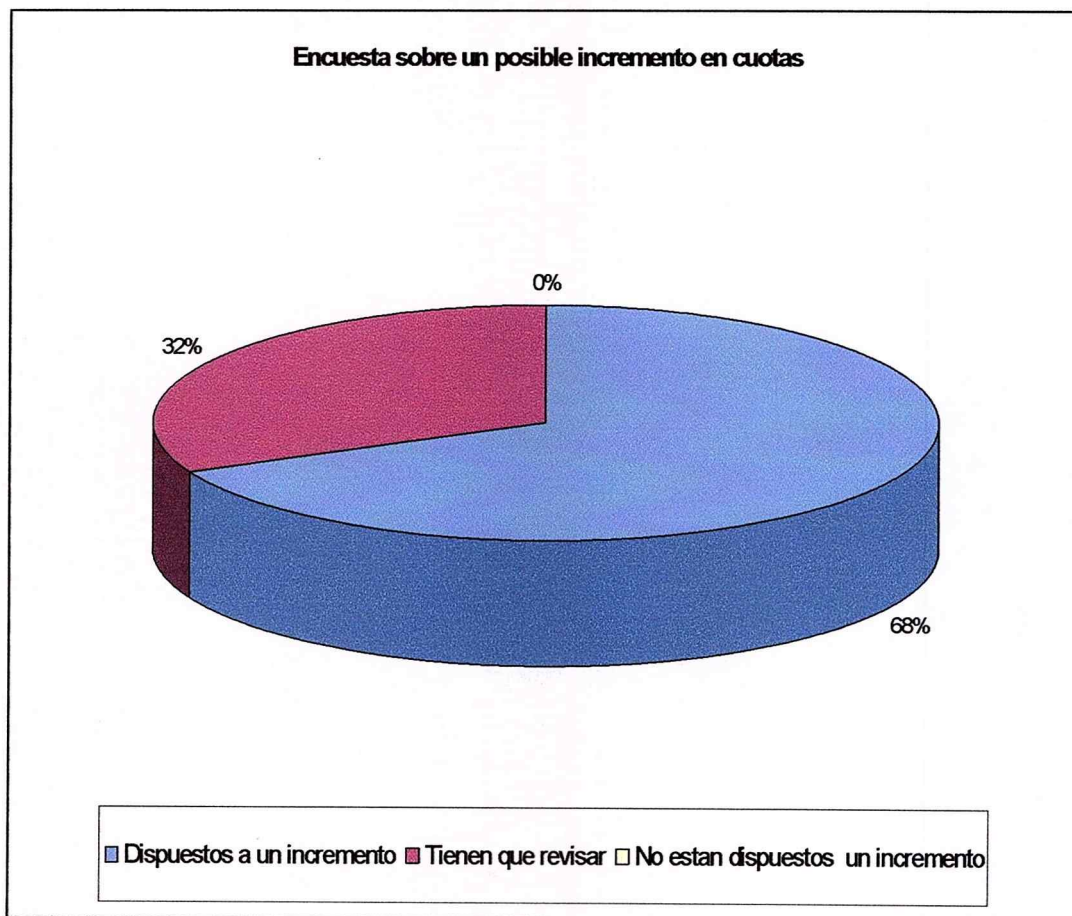
REVISAR TARIFAS A LOS CLUBES AFILIADOS

El total de las revistas que se imprimen mensualmente (12.500 ejemplares), son asignadas a los Clubes miembros de acuerdo con el número de socios que el club tenga afiliado.

Las cuotas que se cobran a estos clubes no tienen ninguna relación con el número de socios, las cuotas no han sido revisadas ni incrementadas desde el inicio de la Compañía. Se ha realizado un acercamiento con los principales Clubes afiliados y han tenido

una aceptación favorable al incremento, existe un reconocimiento de la calidad y oportunidad con que llega la revista a los socios por lo que no existe una negativa en primera instancia.

Presentamos una encuesta realizada a un 90% de los clubes. El 68% está dispuesto a un incremento de las cuotas (**Anexo 7.3**).



Sugerimos que las mismas estén relacionadas al número de revistas que recibe cada club, incrementando un monto mínimo. La cuota sería hasta 200 socios US/150, hasta 500 socios US/300 y de 500 socios en adelante US/350 (**Anexo 9**)

Esto generaría ingresos adicionales mensuales de US/3.500

ESTABLECER POLITICAS DE DESCUENTO A CLIENTES Y NIVELES DE AUTORIZACIÓN

No existe un control de las tarifas que se aplican por la venta de páginas de publicidad, ni niveles de autorización sobre las mismas.

Durante el primer semestre del año 2003 el ingreso por venta de páginas de publicidad asciende a \$208.894. Lo que se debió haber facturado de acuerdo al tarifario es \$251.680, dejando de recibir \$42.785 en este periodo, equivalentes al 17%.

Adicionalmente estos descuentos que se aplican no son reflejados en el estado de pérdidas y ganancias. Sugerimos, revisar las políticas para aplicar los porcentajes de descuentos y establecer los niveles que pueden autorizar los mismos.

Dentro de los escenarios que estamos presentando como alternativa de solución, establecemos los descuentos que deben ser aplicados para no afectar la rentabilidad de la compañía.

Cuotas Clubes Actual versus propuesta

CLUBES AFILIADOS	Cuota mes		Numero		Tarifa
	Actual		de socios	%	Propuesta
Guayaquil					
Lorma S.A.	100		134	2%	150
F.E.Y.	50		200	4%	150
Bankers Club	300		268	5%	300
Vip	100		375	7%	300
Club la Herradura	300		670	12%	350
Salinas Yacht Club	150		670	12%	350
Guayaquil Yacht Club	150		773	14%	350
Guayaquil Tennis Club	150		800	14%	350
Guayaquil Country Club	150		1,675	30%	350
	1,450		5,565	100%	2,650
Quito					
Club de Ejecutivos	100		130	2%	150
Club Marriot	150		130	2%	150
Club La Unión	100		168	2%	300
Club Arrita SPA	150		235	3%	300
Buena Vista	100		260	4%	300
Rancho San Francisco	100		260	4%	300
Le club	100		260	4%	300
Club Los Chillos	100		300	4%	300
Cuenca Tennis	83		402	5%	300
Arrayanes	150		522	7%	350
Club Vip	150		1,370	19%	350
Club Apartet	150		1,642	22%	350
Quito Tennis y Golf	50		1,670	23%	350
	1,483		7,349	100%	3,800
Total	2,933		12,914		6,450

Anexo 9

REDEFINIR LA ESTRUCTURA DE PERSONAL

Hemos revisado las funciones y actividades de cada cargo ya que el rubro de sueldos es el mas representativo de la Compañía.

Sugerimos revisar la estructura actual de acuerdo a las funciones y responsabilidades en cada cargo acorde con el tamaño del negocio.

Analizando las funciones, proponemos reducir los siguientes cargos dentro de la organización:

Asesor : Pertenece a la estructura de Guayaquil. Actualmente este Asesor realiza visitas semanales para informarse y supervisar sobre las actividades comerciales, editoriales y contables de Guayaquil. Estas actividades pueden ser asumidas por la Gerencia Regional y apoyadas a través de reportes de Ventas/Facturación, Cobranzas, tráfico de artículos.

Fotógrafo: Pertenece a la estructura de Quito. Esta función puede ser desempeñada como se realiza en Guayaquil por el Editor de Estilos y/o asistente editorial.

Director de Arte: Pertenece a la estructura de Quito. Esta actividad se encuentra tercerizada a nivel nacional, por lo tanto no se justifica seguir manteniendo este cargo.

Jefe de sistemas: Pertenece a la estructura de Quito. La estructura y tamaño de la empresa no amerita un jefe de sistemas.

Diseñador : Pertenece a la estructura de Quito. Esta actividad se encuentra tercerizada a nivel nacional, por lo tanto no se justifica seguir manteniendo este cargo.

Esta reestructuración nos permitirá ahorrar US/3.051 al mes.

FORTALECER LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA

El 92% de los Ingresos corresponden a venta de espacios publicitarios y estas se facturan a crédito, como comentamos en el análisis del Balance General la recuperación es superior a los 120 días originando un serio problema de Capital de Trabajo.

Sugerimos crear dentro de la Estructura Organizacional una persona responsable del control y recaudación de la cartera cuya función específica sea la recuperación de la misma.

Para efectos de nuestro análisis se cancelará un sueldo base y comisiones, y se establecerá una política de crédito que no exceda de los 90 días para efectos de no afectar nuestro capital de trabajo.

Dentro de las funciones del asistente de cartera será responsable de realizar acercamientos con los clientes más importantes para mantener una gestión personalizada de cobro, adicionalmente será el responsable de evaluar el comportamiento de la cartera para evitar el deterioro de la misma.

Las comisiones a pagar será de aproximadamente el 1% sobre los cobros realizados.

5.3. Resultados esperados

A continuación analizaremos los posibles escenarios que se pueden presentar considerando las siguientes variables como resultado de las estrategias comerciales y financieras planteadas durante el desarrollo de nuestro estudio:

1. Variación del volumen de ventas (páginas de publicidad)
2. Variación de las cuotas cobradas a clubes afiliados
3. Variación de precios de venta
4. Porcentaje de descuento otorgado a clientes - Actualmente es el 17 %
5. Reestructuración del organigrama funcional de la compañía.
6. Variación en costos de acuerdo al índice inflacionario.
7. Variación de costos por impresión de 400 revistas adicionales para cumplir estrategia de crear imagen de marca.
8. Variación en costos por aumento del número de páginas a incluir en la revista, como consecuencia del incremento en volumen ventas.

Estas variables serán combinadas de tal forma que muestre a la compañía en tres diferentes escenarios: Optimista, Conservador y Pesimista.

5.3.1. Escenario Optimista

En este escenario se considera el siguiente:

- Incremento en volumen de ventas
- Incremento en cuotas a los clubes en 100%

- Disminución en Precios, mediante aumento de descuento a clientes al 20%
- Reestructuración de personal

Se consideró que al implementarse las estrategias comerciales de relacionar los temas editoriales con los comerciales, el de mejorar la imagen de marca de la revista, se obtendrá un incremento en el volumen de venta al segundo semestre del 2003 equivalente al 80% de las ventas obtenidas en ese mismo período en el año 2002.

Proyectamos para el 2004 alcanzar el 100% del volumen generado en el 2002.

Para los años 2005 y 2006 se proyecta un incremento sostenido del 3% anual que equivale a 18 y 19 paginas adicionales de publicidad vendidas en cada año.

El incremento de las cuotas a los clubes de acuerdo a lo propuesto se incrementará en un promedio del 100%.

Hemos proyectado llegar a incrementar el volumen de venta en estos porcentajes, ya que como estrategia suplementaria se incrementará el porcentaje de descuento a clientes del 17% al 20%.

Con relación a los costos se ha estimado una inflación del 10% anual.

Se ha considerado un incremento en los costos de producción por las 400 revistas adicionales para cumplir con la estrategia

comercial de mejorar imagen de marca; y también los costos por el incremento de las páginas de publicidad a imprimir como consecuencia del aumento del volumen de ventas.

También se consideró la reestructuración del organigrama funcional de la empresa, eliminando los puestos señalados en la estrategia financiera.

Presentamos el estado de perdidas y ganancias proyectado;

(Anexo 10)

En este escenario, los índices de rentabilidad de la compañía evolucionan de la siguiente forma:

(Anexo 11)

5.3.2. Escenario Normal

En este escenario se considera lo siguiente:

- No incremento en volumen de ventas
- No Incremento en cuotas a los clubes durante 2003. A partir del año 2004 se incrementan en un 100%
- Aumento de Precios, mediante una disminución del descuento a clientes al 10%
- Reestructuración de personal

Este escenario considera que el, implementar las estrategias comerciales de relacionar los temas editoriales con los comerciales, el de mejorar la imagen de marca de la revista, permita a Clubing mantener su volumen de venta sin crecimientos.

Para el año 2003 se mantiene la tendencia normal de acuerdo a la estacionalidad de la compañía.

Para el año 2004, 2005, 2006 no se espera incremento de las ventas.

El incremento de las cuotas a los clubes de acuerdo a lo propuesto se mantiene por el año 2003 y se incrementarán en un promedio del 100% a partir del año 2004.

Hemos proyectado reducir el porcentaje de descuento a clientes del 17% al 10%.

Con relación a los costos se ha estimado una inflación del 10% anual.

Se ha considerado un incremento en los costos de producción por las 400 revistas adicionales para cumplir con la estrategia comercial de mejorar imagen de marca.

También se consideró la reestructuración del organigrama funcional de la empresa, eliminando los puestos señalados en la estrategia financiera.

Presentamos el estado de perdidas y ganancias proyectado
(Anexo 12)

En este escenario, los índices de rentabilidad de la compañía evolucionan de la siguiente forma:

(Anexo 13)

5.3.3. Escenario Pesimista

En este escenario se considera lo siguiente:

- No incremento en volumen de ventas
- No Incremento en cuotas a los clubes.
- No aumento de Precios, mantener el actual descuento del 17%
- Reestructuración de personal

Este escenario considera que el, implementar las estrategias comerciales de relacionar los temas editoriales con los comerciales, el de mejorar la imagen de marca de la revista, permita a Clubing mantener su volumen de venta sin crecimientos.

Para el año 2003 se mantiene la tendencia normal de acuerdo a la estacionalidad de la compañía.

Para el año 2004, 2005, 2006 no se espera incremento de las ventas.

No se realizan incrementos de las cuotas a los clubes considerando que los mismos no acepten.

Los precios se mantienen y el porcentaje de descuento a clientes del 17% no sufre variación.

Con relación a los costos se ha estimado una inflación del 10% anual.

Se ha considerado un incremento en los costos de producción por las 400 revistas adicionales para cumplir con la estrategia comercial de mejorar imagen de marca.

También se consideró la reestructuración del organigrama funcional de la empresa, eliminando los puestos señalados en la estrategia financiera.

Presentamos el estado de pérdidas y ganancias proyectado
(Anexo 14)

En este escenario, los índices de rentabilidad de la compañía evolucionan de la siguiente forma:

(Anexo 15)

Escenario Optimista

REAL ENERO A JUNIO	2003												2004	2005	2006	
	PROYECCION															
	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.				DIC.
208	41	41	44	46	55	64	498	605	623	642						
1,004	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210						
208,894	92%	49,228	52,744	56,260	66,809	77,358	560,519	732,311	754,280	776,909	110%	111%	111%	111%	111%	111%
17,598	8%	6,450	6,450	6,450	6,450	6,450	56,298	77,400	77,400	77,400	12%	11%	11%	11%	11%	11%
226,492	100%	55,678	59,194	62,710	73,259	83,808	616,817	809,711	831,680	854,309	122%	122%	122%	122%	122%	122%
-	0%	9,846	10,549	11,252	13,362	15,472	70,325	146,462	150,856	155,382	22%	22%	22%	22%	22%	22%
226,492	100%	45,832	48,645	51,458	59,897	68,336	546,492	663,249	680,824	698,927	100%	100%	100%	100%	100%	100%
144,312	64%	22,112	22,636	23,161	24,735	26,309	285,375	315,108	345,835	379,381	48%	51%	54%	54%	54%	54%
82,180	36%	23,721	26,009	28,297	35,162	42,027	261,117	348,140	334,990	319,546	52%	49%	46%	46%	46%	46%
31,782	14%	5,838	6,119	6,400	7,244	8,088	71,309	89,516	93,957	98,706	13%	14%	14%	14%	14%	14%
17,250	8%	2,967	2,967	2,967	2,967	2,967	35,052	39,184	43,081	47,389	6%	6%	7%	7%	7%	7%
65,124	29%	6,911	6,947	6,982	7,087	7,193	107,155	92,789	101,419	110,895	20%	15%	16%	16%	16%	16%
8,288	4%	1,390	1,390	1,390	1,390	1,390	16,628	16,635	-	-	3%	0%	0%	0%	0%	0%
122,444	54%	17,106	17,423	17,739	18,688	19,638	230,144	238,104	238,456	256,990	42%	36%	37%	37%	37%	37%
(40,264)	-18%	6,614	8,586	10,558	16,474	22,390	30,973	110,036	96,533	62,556	6%	14%	9%	9%	9%	9%

Página de publicidad vendidas
Precio Promedio

INGRESOS POR PUBLICIDAD
INGRESOS POR CUOTAS
Total INGRESOS
DESCUENTOS
INGRESO NETO

COSTOS DE PRODUCCION
PRODUCCION
UTILIDAD BRUTA

GASTOS OPERACIONALES
VENTAS
DISTRIBUCION
ADMINISTRACION
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

UTILIDAD ANTES PART. E IMPUESTOS

Inflación Anual

Descuento

10%
1,10
20%

Patrimonio

Capital
Utilidad ejercicio anteriores
Utilidad del periodo
Total patrimonio

52,000	52,000	52,000	52,000	52,000	52,000
40,551	40,551	40,551	40,551	40,551	40,551
(40,264)	30,973	110,036	110,036	96,533	62,556
52,287	123,524	233,560	330,093	392,650	392,650

ACTUAL A JUN 2003	PROP A DIC 2003	2004	2005	2006
-18%	6%	17%	14%	9%

2006	
481,244	5.4
<u>88,595</u>	
116,487.83	60
<u>1,941.46</u>	
88,595	18%
<u>481,245</u>	

PROPUESTO A DICIEMBRE 2003	
175,166	2.6
<u>68,277</u>	
154,204	102
<u>1,518.03</u>	
68,277	36%
<u>191,801</u>	

ACTUAL A JUNIO 2003	
141,349	1.2
<u>114,037</u>	
140,402	111.6
<u>1,258.29</u>	
114,037	69%
<u>166,324</u>	

COEFICIENTE DE LIQUIDEZ

RECUPERACION CUENTAS POR COBRAR DIAS

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

2006	
319,546	46%
<u>698,927</u>	
62,556	9%
<u>698,927</u>	
62,556	19%
<u>330,093</u>	

2005	
334,990	49%
<u>680,824</u>	
96,533	14%
<u>680,824</u>	
96,533	41%
<u>233,560</u>	

2004	
348,140	52%
<u>663,249</u>	
110,036	17%
<u>663,249</u>	
110,036	89%
<u>123,524</u>	

A DICIEMBRE 2003	
261,117	48%
<u>546,492</u>	
30,973	6%
<u>546,492</u>	
30,973	33%
<u>92,551</u>	

ACTUAL A JUNIO 2003	
82,180	36%
<u>226,492</u>	
(40,264)	-18%
<u>226,492</u>	
(40,264)	-44%
<u>92,551</u>	

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

MARGEN NETO DE UTILIDAD

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO

ESCENARIO NORMAL

	2003												2004		2005		2006	
	REAL	PROYECCION											TOTAL	2004	2005	2006		
		ENERO A JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	2004	2005	2006						
Pagina de publicidad vendidas	208	38	41	44	52	60	480											
Precio Promedio	1,004	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210											
INGRESOS POR PUBLICIDAD	208,894	46,151	49,447	52,744	62,633	72,523	538,543											
INGRESOS POR CUOTAS	17,598	2,933	2,933	2,933	2,933	2,933	35,196											
Total INGRESOS	226,492	49,084	52,380	55,677	65,566	75,456	573,739											
DESCUENTOS	-	4,615	4,945	5,274	6,263	7,252	32,965											
INGRESO NETO	226,492	44,469	47,436	50,402	59,303	68,203	540,774											
COSTOS DE PRODUCCION	144,312	21,652	22,144	22,636	24,112	25,587	282,096											
PRODUCCION	82,180	22,816	25,291	27,766	35,191	42,616	298,678											
UTILIDAD BRUTA																		
GASTOS OPERACIONALES	31,782	5,592	5,855	6,119	6,910	7,701	69,551											
VENTAS	17,250	2,967	2,967	2,967	2,967	2,967	35,052											
DISTRIBUCION	65,124	6,846	6,879	6,911	7,010	7,109	106,725											
ADMINISTRACION	8,288	1,390	1,390	1,390	1,390	1,390	16,628											
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	122,444	16,794	17,091	17,387	18,277	19,168	227,955											
UTILIDAD ANTES PART. E IMPUESTOS	(40,264)	6,022	8,201	10,379	16,914	23,449	30,723											

10%
1,10
10%

Inflación Anual
Descuento

Patrimonio
Capital
Utilidad ejercicio anteriores
Utilidad del periodo
Total patrimonio

52,000	52,000	52,000	52,000
40,551	71,274	158,672	220,773
(40,264)	87,399	62,101	15,976
52,287	210,672	272,773	288,749

ACTUAL	PROPUESTO		
	A JUN 2003	A DIC. 2003	2006
-18%	6%	15%	3%

2006	
370,395	4.5
81,648	
100,167.26	60
1,669.45	
81,648	22%
370,396	

PROPUESTO A DICIEMBRE 2003	
174,186	2.6
67,548	
154,204	103
1,502.15	
67,548	35%
190,821	

ACTUAL A JUNIO 2003	
141,349	1.2
114,037	
140,402	111.6
1,258.29	
114,037	69%
166,324	

COEFICIENTE DE LIQUIDEZ

RECUPERACION CUENTAS POR COBRAR DIAS

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

2006	
253,648	42%
601,004	
15,976	3%
601,004	
15,976	6%
272,773	

2005	
283,480	47%
601,004	
62,101	10%
601,004	
62,101	29%
210,672	

2004	
310,600	52%
601,004	
87,399	15%
601,004	
87,399	71%
123,274	

A DICIEMBRE 2003	
258,678	48%
540,774	
30,723	6%
540,774	
30,723	33%
92,551	

ACTUAL A JUNIO 2003	
82,180	36%
226,492	
(40,264)	-18%
226,492	
(40,264)	-44%
92,551	

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

MARGEN NETO DE UTILIDAD

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO

ESCENARIO PESIMISTA

	2003												TOTAL	2004	2005	2006		
	PROYECCION																	
	REAL ENERO A JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE											
Página de publicidad vendidas	208	38	38	41	44	52	60	480						481	481	481	481	
Precio Promedio	1,004	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210	1,210						1,210	1,210	1,210	1,210	
INGRESOS POR PUBLICIDAD	208,894	46,151	46,151	49,447	52,744	62,633	72,523	538,543	104%						581,782	581,782	581,782	581,782
INGRESOS POR CUOTAS	17,598	2,933	2,933	2,933	2,933	2,933	2,933	35,196	7%						35,196	35,196	35,196	35,196
Total Ingresos	226,492	49,084	49,084	52,380	55,677	65,566	75,456	573,739	111%						616,978	616,978	616,978	616,978
DESCUENTOS	-	7,846	7,846	8,406	8,966	10,648	12,329	56,040	11%						98,903	98,903	98,903	98,903
INGRESO NETO	226,492	41,238	41,238	43,974	46,710	54,919	63,127	517,699	100%						518,075	518,075	518,075	518,075
COSTOS DE PRODUCCION	144,312	21,652	21,652	22,144	22,636	24,112	25,587	282,096	54%						290,403	317,524	347,356	347,356
PRODUCCION	82,180	19,586	19,586	21,830	24,074	30,807	37,540	235,602	46%						227,672	200,551	170,719	170,719
GASTOS OPERACIONALES	31,782	5,592	5,592	5,855	6,119	6,910	7,701	69,551	13%						76,270	78,777	81,535	81,535
VENTAS	17,250	2,967	2,967	2,967	2,967	2,967	2,967	35,052	7%						39,164	43,081	47,389	47,389
DISTRIBUCION	65,124	6,846	6,846	6,879	6,911	7,010	7,109	106,725	21%						90,669	99,057	108,284	108,284
ADMINISTRACION	8,288	1,390	1,390	1,390	1,390	1,390	1,390	16,628	3%						16,635	-	-	-
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	122,444	16,794	16,794	17,091	17,387	18,277	19,168	227,955	44%						222,738	220,915	237,208	237,208
UTILIDAD ANTES PART. E IMPUESTOS	(40,264)	2,792	2,792	4,739	6,687	12,529	18,372	7,647	1%						4,934	(20,363)	(66,489)	(66,489)

Inflación Anual	10%
Descuento	17%

	PROPUESTO		
	A JUN 2003	A DIC. 2003	2005
Patrimonio			
Capital	52,000	52,000	52,000
Utilidad ejercicio anteriores	40,551	48,198	53,132
Utilidad del periodo	(40,264)	4,934	(20,363)
Total patrimonio	52,287	105,132	84,769

	PROPUESTO		
	A JUN 2003	A DIC. 2003	2005
ACTUAL			
A JUN 2003	-18%	1%	-4%
A DIC. 2003			
2005			-13%

2006	
99,888	1.2
81,609	
86,345.81	60
1,439.10	
81,609	82%
99,889	

PROPUESTO A DICIEMBRE 2003	
151,111	2.2
67,548	
154,204	107
1,438.05	
67,548	40%
167,746	

ACTUAL A JUNIO 2003	
141,349	1.2
114,037	
140,402	111.6
1,258.29	
114,037	69%
166,324	

COEFICIENTE DE LIQUIDEZ

RECUPERACION CUENTAS POR COBRAR DIAS

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

2006	
170,719	33%
518,075	
(66,489)	-13%
518,075	
(66,489)	-78%
84,769	

2005	
200,551	39%
518,075	
(20,363)	-4%
518,075	
(20,363)	-19%
105,132	

2004	
227,672	44%
518,075	
4,934	1%
518,075	
4,934	5%
100,198	

A DICIEMBRE 2003	
235,602	46%
517,699	
7,647	1%
517,699	
7,647	8%
92,551	

ACTUAL A JUNIO 2003	
82,180	36%
226,492	
(40,264)	-18%
226,492	
(40,264)	-44%
92,551	

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

MARGEN NETO DE UTILIDAD

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO

Capítulo VI: Conclusiones

Una vez revisada la situación de la compañía, haber planteado las estrategias que deben tomar los Administradores, analizar los diferentes escenarios y alternativas posibles que se pueden presentar, proponemos una mejora a la situación de la Empresa lo cual permitirá en futuro a;

Los Accionistas:

- Mantener un negocio sostenido en el tiempo y lograr permanencia en el mercado
- Aumentar el valor de su negocio
- Mejorar el % de rentabilidad de la compañía
- Aumentar su capital de trabajo
- Disminuir su nivel de endeudamiento
- Mejorar el ROE de la compañía

Los trabajadores

- Garantizar su fuente de ingresos
- Crear un clima laboral adecuado
- Cancelar sus remuneraciones a tiempo
- Incrementar sus sueldos para que tengan una mejor capacidad frente al incremento de la inflación

Los clientes

- Ofrecer un mejor y eficiente servicio

Estado

- Incrementar la aportación de Impuestos
- Pagar las obligaciones tributarias a tiempo.

CAPITULO VII: Anexos



INFORME DE INVESTIGACIÓN

PREPARADO PARA:
"REVISTA CLUBING"



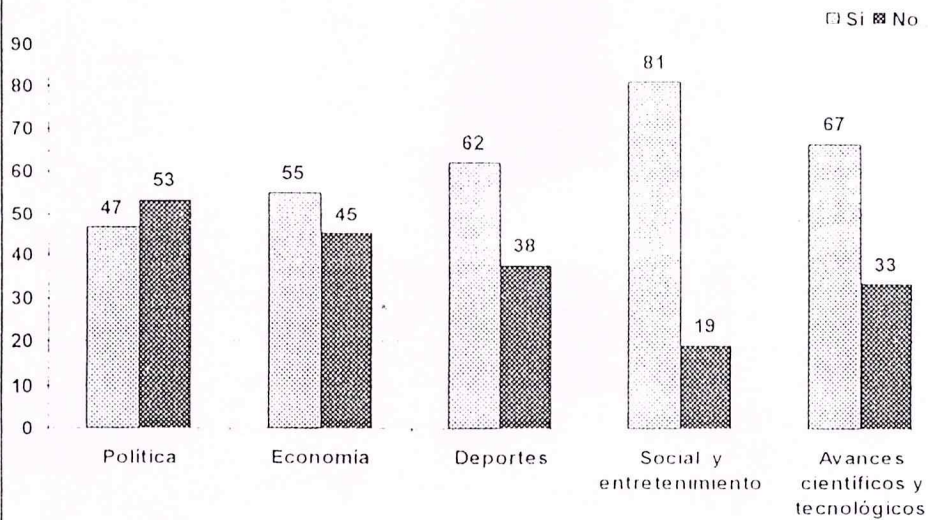
MARKET

Estudios de mercado
y opinión pública

MAYO DE 2002

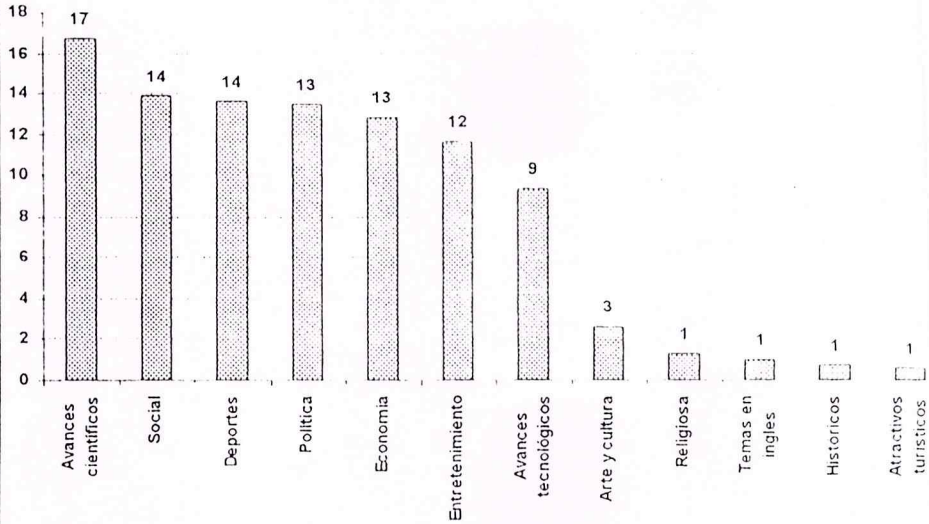


En los últimos tres meses ha leído revistas de...

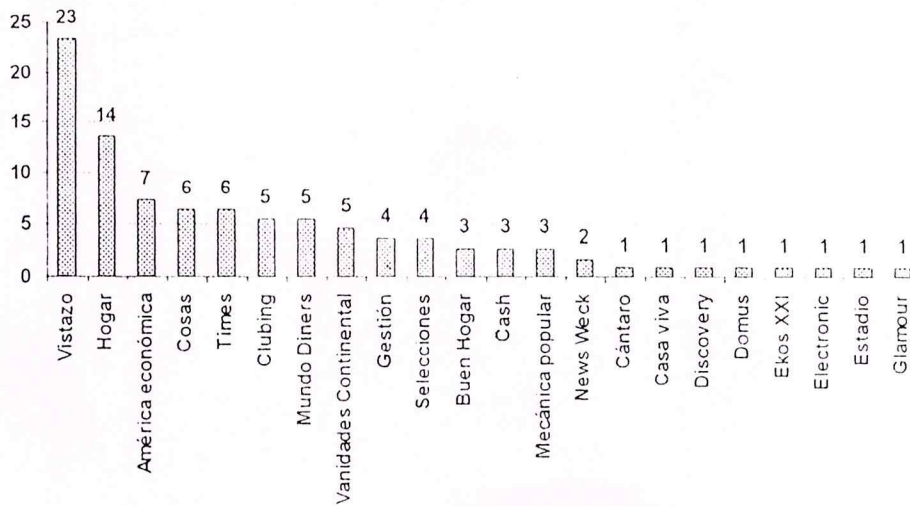




¿Qué tema es de su mayor agrado cuando practica la lectura?
PONDERADO

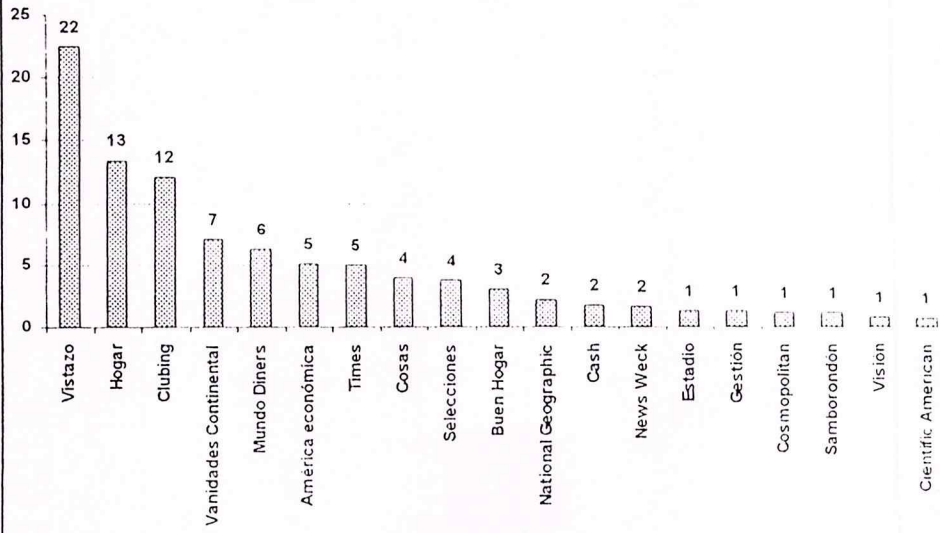


¿Me puede decir el nombre de una revista que se le venga a la mente en este momento?

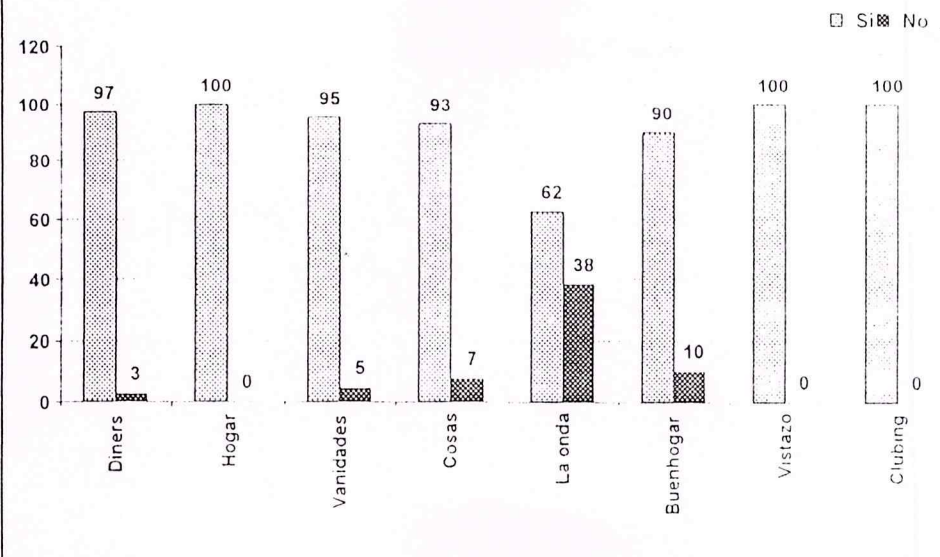




¿Qué revista lee generalmente? PONDERADO



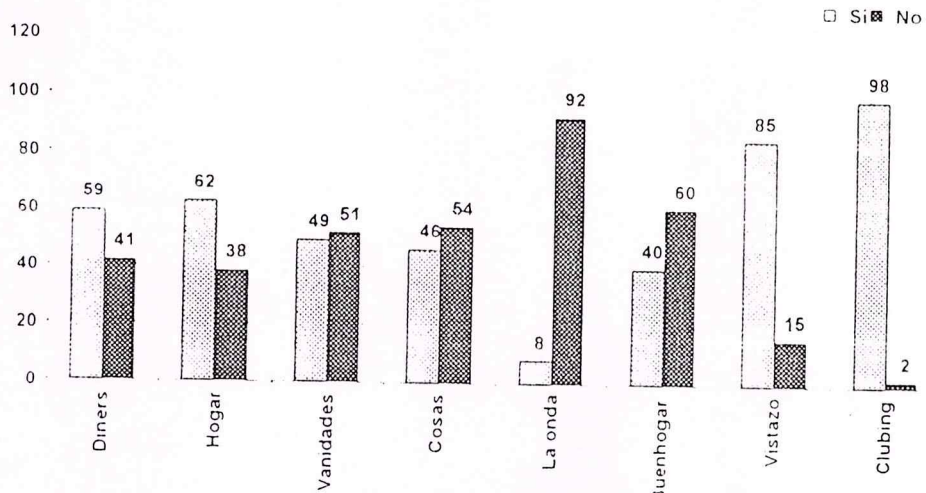
¿Ha escuchado usted de alguna de las siguientes revistas ...?





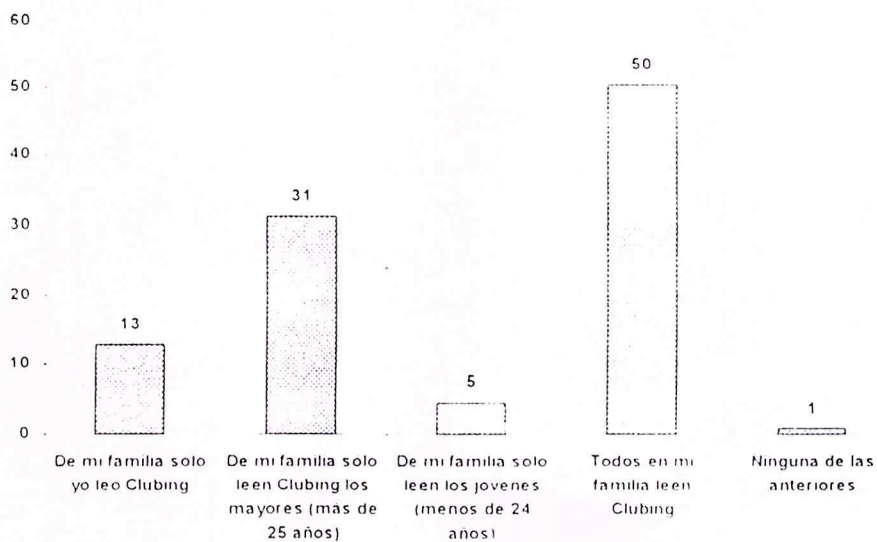
MARKET

¿Cuál de las siguientes revistas ha leído alguna vez?



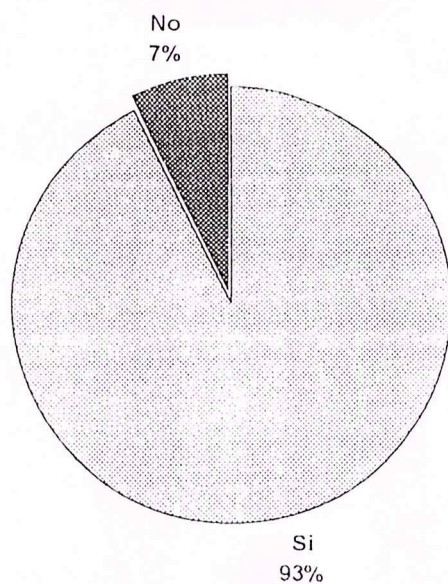
MARKET

¿Cuál de estas expresiones refleja de mejor manera su realidad?

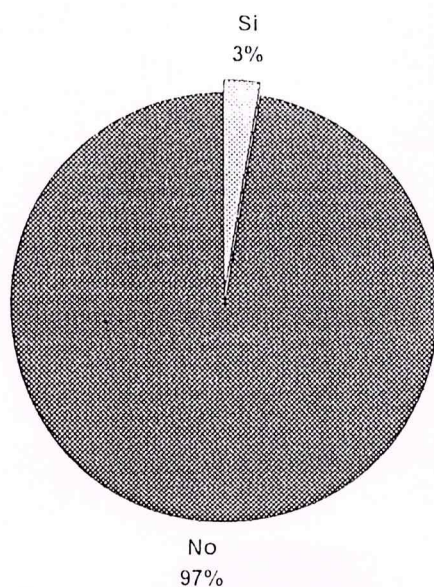




¿Es puntual la entrega de la revista Clubing?



¿Ha tenido algún problema con la recepción de la revista Clubing?



REVISTA CLUBING
EDICION COSTA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2002												TOTAL 2,001	TOTAL 2,002	
	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
MOTOROLA	3.00					1.00		1.00					1.00	3.00	
PUNTA BLANCA	3.00					1.00								1.00	
SAMSUNG	3.00											1.00		0.00	2.00
GOURMET	2.99													0.00	0.66
CANON	2.50													0.00	1.50
NAVAS/VARAS	2.50	1.00	0.50		1.00									2.50	0.00
OXY	2.50												0.50	0.50	1.00
PARSI	2.50													0.00	0.50
ATU	2.00													0.00	2.00
BCO. PACIFICO	2.00	1.00										1.00		2.00	0.00
BEISDORF	2.00										1.00			0.00	2.00
CHEVROLET	2.00										1.00			0.00	2.00
CREDITOS ECONOMICOS	2.00										1.00			0.00	2.00
DE PRATTI	2.00										1.00			0.00	2.00
DELTA / DINERS	2.00	1.00									1.00			0.00	1.00
EASY NET	2.00													0.00	0.00
ECCO	2.00													0.00	2.00
EL COMERCIO	2.00													0.00	0.00
ESTRUSA	2.00										1.00			0.00	1.00
FOUR POINTS	2.00													0.00	0.00
GRUPO JP CONSTRUCCIONES	2.00					1.00	1.00							2.00	0.00
HOGAR 2000	2.00													0.00	2.00
IDE	2.00													0.00	2.00
LUXAFLEX	2.00													0.00	0.00
MAZDA	2.00							1.00						1.00	0.00
MERK SHARP	2.00					1.00								1.00	1.00
MICROSOFT	2.00							1.00						2.00	0.00
MM JARAMILLO ARTEAGA	2.00													0.00	0.00
NEW BALANCE	2.00							1.00						2.00	0.00
OCP	2.00					1.00	1.00							2.00	0.00
PICA	2.00													0.00	1.00
POLO	2.00													0.00	2.00
PORTA	2.00					1.00								2.00	0.00
SEARS	2.00													0.00	2.00
UNIVERSO	2.00													0.00	0.00
VIP BUSINESS CENTER	2.00													0.00	2.00
ALTA DIRECCION	2.00													0.00	0.00
HERMESETAS	1.50													0.00	0.00
JEFFERSON	1.50													0.00	0.00
LASER DENTAL	1.50													0.00	0.50
PEQUENIN	1.50													0.00	0.00
SUKASA	1.50					0.50	1.00							1.50	0.00
UEES	1.50													0.00	0.00
AVIS	1.33													0.00	0.00
DELTA	1.33													0.00	0.33
LFG	1.33													1.00	0.00
HAWAIIAN TROPIC	1.16	0.50												0.50	0.66

REVISTA CLUBING
EDICION COSTA
ESTADISTICA CLIENTES

Anexo 7.2

CLIENTE	2001												2002												TOTAL	
	TOTAL	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV		DIC
ALPACIFIC	0.50												0.00													0.00
ASCOMNSA	0.50		0.50										0.50													0.00
ASOPASO	0.50	0.50											0.50													0.00
CAPELLI	0.50												0.00	0.50												0.50
CINNABON	0.50												0.00													0.00
CLINCORP	0.50												0.50													0.00
GLOBAL NETWORK	0.50				0.50								0.00													0.00
LIZ CLAIRBONE	0.50												0.00												0.50	0.50
MUNICIPALIDAD	0.50												0.00							0.50						0.50
ROSELLA PERI	0.50												0.00	0.50												0.50
SEGUROS INCA	0.50		0.50										0.50													0.00
TELERADIO	0.50												0.00						0.50							0.50
URBANIZ. VISTA AL PARQUE	0.50												0.50													0.00
CENTRO DE ESTETICA	0.33												0.00													0.00
COFRADIA DEL VINO	0.33												0.00													0.00
DALVI	0.33												0.00				0.33									0.33
HARMONY TOURS	0.33												0.00										0.33			0.33
IIASA	0.33												0.33													0.00
JUAN MARCET	0.33												0.00													0.00
LAMY	0.33												0.00													0.00
ORFEBRE	0.33												0.00											0.33		0.33
REITAL	0.33												0.00													0.33
LA COLINA	0.30												0.30													0.30
MARGLOBAL	0.30			0.30									0.30													0.00
TOTAL	500.41	11.50	8.16	10.30	12.50	9.50	14.50	16.34	17.33	14.33	14.93	14.83	144.22	12.63	10.16	15.50	19.83	16.50	24.00	20.50	23.00	21.00	19.33	21.66	33.49	237.60

	2001	2002	2003
ENERO	0.00	12.63	13.83
FEBRERO	11.50	10.16	16.50
MARZO	8.16	15.50	14.97
ABRIL	10.30	19.83	22.16
MAYO	12.50	16.50	14.99
JUNIO	9.50	24.00	19.49
SUBTOTAL	51.96	98.62	101.94
JULIO	14.50	20.50	16.65
AGOSTO	16.34	23.00	
SEPTIEMBRE	17.33	21.00	
OCTUBRE	14.33	19.33	
NOVIEMBRE	14.93	21.66	
DICIEMBRE	14.83	33.49	
TOTAL	144.22	237.60	118.59
	12.02	19.80	16.94

REVISTA CLUBING
EDICION COSTA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2003												TOTAL 2,003		
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
NIVEA														0.00	Belleza
IDEAL ALAMBREC	1.00	1.00	1.00	1.00										4.00	Institucional
IMAGINAR	1.00		1.00	1.00	1.00		1.00							4.00	Decoración
UNIBANCO	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00								7.00	Banco
LG														0.00	Electrodomesticos
GRAIMAN	1.00	1.00		1.00		1.00	1.00							5.00	Decoración
AEC	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00								6.00	Institucional
BELLSOUTH				1.00	1.00	1.00								3.00	telcomunicación
LAN CHILE	1.00			1.00	1.00	1.00	1.00							5.00	Viajes
CEDAL						1.00								1.00	Institucional
COMISION TRANSITO GUAYAS														0.00	Institucional
JOYERIA BAUER						1.00								1.00	Joyería
LOREAL						1.00								1.00	Belleza
STANFORD INTERNATIONAL														0.00	Banco
TOYOTA				1.00										1.00	Vehiculos
BARCELO MIRAMAR														1.00	Viajes
BARON PHILLIPE	1.00													0.00	Licores
KIA					1.00									1.00	Vehiculos
MARTINIZING	1.00			1.00		1.00	1.00							4.00	Casa
MERCEDES BENZ			1.00	1.00		1.00	1.00							4.00	Vehiculos
DAEWOO														0.00	Vehiculos
BOEHRINHER														0.00	Medicina
AUDI														0.00	Vehiculos
NISSAN														0.00	Vehiculos
VISTOTAL														0.00	Medicina
BAYER														0.00	Medicina
NESTLE														0.00	Nutricion
ECUANET														0.00	telcomunicación
KERAMIKOS														0.00	Decoración
TENA			1.00											1.00	Medicina
ALL NATURAL	1.00		1.00											2.00	Licores
AMERICAN EXPRESS														0.00	Viajes
COCA COLA	1.00													1.00	bebidas
ISABEL					1.00									1.00	Alimenticia
LEONISA				1.00										1.00	Ropa
NOSOTRAS	1.00			1.00			1.00							3.00	Medicina
VISHART														0.00	Ropa
WELLA														0.00	Belleza
LABOR-CRISTHIAN BIANER			0.64				0.33							0.97	Medicina
GERIMAX														0.00	Medicina
AGUAPEN				1.00	1.00									2.00	Institucional
ANDINA /DELI														0.00	bebidas
BANCO DE GUAYAQUIL														0.00	Banco
BCO BOLIVARIANO/BANKARD														1.00	Banco
EDESA		1.00												0.00	Decoración
FIOTON				1.00										1.00	Medicina
MASTERCARD				1.00										1.00	Banco

REVISTA CLUBING
EDICION COSTA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2003												TOTAL	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		2,003
MOTÓROLA													0.00	telcomunicación
PUNTA BLANCA													0.00	Clubes
SAMSUNG						1.00							1.00	Electrodomesticos
GOURMET	0.33			1.00		1.00							2.33	Alimenticia
CANON				1.00									1.00	telcomunicación
NAVAS/VARAS													0.00	Institucional
OXY						1.00							1.00	Medicina
PARSI		0.50	0.50	0.50			0.50						2.00	Decoración
ATU													0.00	Decoración
BCO. PACIFICO													0.00	Banco
BEISDORF													0.00	Medicina
CHEVROLET													0.00	Vehiculos
CREDITOS ECONOMICOS													0.00	Electrodomesticos
DE PRATTI													0.00	Ropa
DELTA / DINERS													0.00	Banco
EASY NET	1.00					1.00							2.00	telcomunicación
ECCO													0.00	Ropa
EL COMERCIO						1.00	1.00						2.00	Institucional
ESTRUSA	1.00												1.00	Institucional
FOUR POINTS					1.00	1.00							2.00	Viajes
GRUPO JP CONSTRUCCIONES													0.00	Institucional
HOGAR 2000													0.00	Decoración
IDE													0.00	Educación
LUXAFLEX				1.00			1.00						2.00	Decoración
MAZDA					1.00								1.00	Vehiculos
MERK SHARP													0.00	Medicina
MICROSOFT													0.00	telcomunicación
MM JARAMILLO ARTEAGA					1.00								2.00	Banco
NEW BALANCE													0.00	Ropa
OCP													0.00	Institucional
PICA	1.00												1.00	Institucional
POLO													0.00	Ropa
PORTA													0.00	telcomunicación
SEARS													0.00	Ropa
UNIVERSO			1.00										2.00	Institucional
VIP BUSINESS CENTER													0.00	Institucional
ALTA DIRECCION					0.50		1.00						1.50	Educación
HERMESETAS	0.50	0.50	0.50										1.50	Alimenticia
JEFFERSON	0.50	0.50				0.50							1.50	Educación
LASER DENTAL	0.50				0.50								1.00	Medicina
PEQUENIN	0.50			0.50		0.50							1.50	Medicina
SUKASA													0.00	Decoración
UEES	0.50		1.00										1.50	Educación
AVIS	0.50	0.50								0.33			1.33	Vehiculos
DELTA	0.50	0.50											1.00	Institucional
LFG													0.33	Electrodomesticos
HAWAIIAN TROPIC													0.00	Belleza

REVISTA CLUBING
EDICION COSTA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2003												TOTAL		
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		2,003	
BLÚE HILL	1.00													1.00	Educación
CASA TOSI	1.00													1.00	Ropa
ARIAS DESIGN							1.00							1.00	Institucional
ATUN REAL														0.00	Alimenticia
BROOKDALE	0.50			0.50										1.00	Educación
CENTRO DE INVESTIGACIÓN														0.00	Educación
CLUB			1.00											1.00	Licores
COMANDATO														0.00	Electrodomesticos
CONTINENTAL														0.00	Viajes
ECUADORADIO														0.00	Institucional
ELECTRO SCHOK														0.00	Electrodomesticos
ESPERANZA FERRA SOTO														0.00	Belleza
ESTANCIAS DEL RIO					1.00									1.00	Institucional
EUCERIN														0.00	Medicina
EXPRESO														0.00	Institucional
HONDA						1.00								1.00	Vehiculos
JOLIE DE VOGUE				1.00										1.00	Belleza
KLEIN TOUR														0.00	Viajes
KLM														0.00	Viajes
LICEO PANAMERICANO			1.00											1.00	Educación
MARKET														0.00	Institucional
MICHELIN	0.50	0.50												1.00	Institucional
MILKA	1.00													1.00	Nutricion
MOTRANSA														0.00	telecomunicación
NAVARRO CORREA					1.00									1.00	Institucional
NESSCAFE														0.00	Alimenticia
PACIFICARD														1.00	Banco
PARMALAT							1.00							0.00	Nutricion
PEUGOT														0.00	Vehiculos
PINGÜINO					1.00									1.00	Alimenticia
POLICENTRO														0.00	Institucional
PONDS														0.00	Belleza
PREFECTURA														0.00	Institucional
PRONTO PRINT														0.00	Institucional
PUNTA CENTINELA														0.00	Clubes
RED PEPPERS				0.50	0.50									1.00	Institucional
REITAL														0.00	Institucional
RON SAN MIGUEL														0.00	Licores
SEDAL	1.00													1.00	Belleza
SEGUROS CONFIANZA														0.00	Institucional
SONY CENTER														0.00	Electrodomesticos
BIELA	1.00													1.00	Licores
FACTOR HUMANO				0.33	0.33	0.33								0.99	Institucional
BOTHRI				0.33	0.33		0.33							0.66	Decoración
DRA. PIERDA PESO				0.33	0.33									0.66	Belleza
CAPAES														0.00	Clubes
ARASHA	0.50													0.50	Viajes

REVISTA CLUBING
EDICION COSTA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2003												TOTAL		
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
ALPACIFIC						0.50								0.50	Institucional
ASCOMNSA														0.00	Institucional
ASOPASO														0.00	Institucional
CAPELLI														0.00	Belleza
CINNABON						0.50								0.50	Alimenticia
CLINCORP														0.00	Belleza
GLOBAL NETWORK														0.00	Institucional
LIZ CLAIRBONE														0.00	Ropa
MUNICIPALIDAD														0.00	Institucional
ROSELLA PERI														0.00	Belleza
SEGUROS INCA														0.00	Institucional
TELERADIO														0.00	Institucional
URBANIZ. VISTA AL PARQUE														0.00	construcción
CENTRO DE ESTETICA						0.33								0.33	Belleza
COFRADIA DEL VINO						0.33								0.33	Licores
DALVI														0.00	Institucional
HARMONY TOURS														0.00	Viajes
IIASA														0.00	Institucional
JUAN MARCET				0.33										0.33	Institucional
LAMY										0.33				0.33	Institucional
ORFEBRE														0.00	Institucional
REITAL														0.00	Institucional
LA COLINA														0.00	Institucional
MARGLOBAL														0.00	Institucional
TOTAL	13.83	16.50	14.97	22.16	14.99	19.49	16.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	118.59	

ENERO
FEBRERO
MARZO
ABRIL
MAYO
JUNIO
SUBTOTAL
JULIO
AGOSTO
SEPTIEMBRE
OCTUBRE
NOVIEMBRE
DICIEMBRE

REVISTA CLUBING
EDICION SIERRA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2000												TOTAL 2,000	TOTAL 2,001
	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL		
ACE SEGURO	1.00												0.00	1.00
AEC	11.00												0.00	0.00
ALCANTARA	1.00												0.00	1.00
ALFA	1.00												1.00	1.00
AMERICAN AIRLINES	24.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	10.00	6.00
AMERICAN DELI	2.33												0.00	0.00
AMERICAN EXPRESS	3.00												0.00	1.00
ANDINATEL	18.00	2.00	2.00	2.00	2.00								11.00	0.00
ALPACIFIC	3.00												0.00	0.00
ARASHA	0.50												0.00	0.00
ARKETTI	3.00												0.00	0.00
ASIA TRAVEL	0.33												0.00	0.00
ATLANTIS	5.30												0.00	0.30
ATUN REAL	1.00												0.00	0.00
AVIS	0.33												0.00	0.00
AUDI	20.00												0.00	0.00
AVON	2.00												0.00	2.00
B WORKS	2.00						1.00	1.00					2.00	0.00
BARCELO MIRAMAR	7.00						1.00	1.00	1.00	1.00			4.00	2.00
BARON PHILLIPE	8.00												0.00	1.00
BCO BOLIVARIANO/BANKARD	5.00						1.00	1.00	1.00				3.00	0.00
BCO. ASERVAL	3.00						1.00	1.00					2.00	0.00
BCO. INTERNACIONAL	2.00						1.00	1.00					2.00	0.00
BCO. PICHINCHA	3.00												3.00	0.00
BEIERSDORF	3.00												0.00	0.00
BELLSOUTH	18.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	3.00
BERLITZ	0.50												0.00	0.00
BEST IMPORTACIONES	1.00												1.00	1.00
BICISPORT	1.00						0.50	0.50					1.00	0.00
BORA BORA	1.00												0.00	0.00
BRAGANCA	0.50												0.00	0.50
BVQUITO	8.00						1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00	4.00
CAMONILLE	0.66												0.00	0.00
CANON	3.50												0.00	0.00
CEDAR	7.00						1.00	1.00	1.00				3.00	2.00
CELEBRITY CRUISES	0.50												0.00	0.00
CHEVROLET	32.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.00	14.00
CLINICA SANTA LUCIA	1.50						0.50	0.50	0.50				1.50	0.00
CLUB GOURMET/AMBROSIA	0.33												0.00	0.00
COCA COLA	4.00						1.00						1.00	3.00
COLEGIO SAN FRANCISCO	0.33												0.00	0.00
COMANDATO	1.00												0.00	0.00
CONFIANZA	0.50												0.00	0.00
CONTABLE.FLX	0.33												0.00	0.00
CONTINENTAL	3.00						1.00						2.00	0.00

REVISTA CLUBING
EDICION SIERRA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2000												TOTAL 2,000	TOTAL 2,001		
	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
CONVICENCIA EN ARMONIA	2.00													0.00		2.00
CORFINSA	3.50													0.00		0.00
CORPOBELO	0.66													0.00		0.00
CREDITOS ECONOMICOS	2.00													0.00		0.00
DAEWOO	12.66													0.00		0.00
DAIHATSU	0.50													0.50		0.50
DEKORANDO/DECORKASA	2.50													0.00		0.00
DC JEWELS	2.31													0.00		0.00
DELTA	0.33													0.00		0.00
DELTA / DINERS	9.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00								8.00		0.00
DIA COMERCIAL AMERICANO	1.00								1.00					1.00		0.00
DIPERMAR	2.00													0.00		0.00
DOMIZIL	2.66													0.00		0.00
ECUANET	6.00													0.00		0.00
ECUARADIO	1.00													0.00		0.00
EF EDUCACIÓN	0.33													0.00		0.00
EL CORTIJO	0.50													0.00		0.00
EL HORNERO	2.33													0.00		0.00
ENOTECA	1.00													0.00		0.00
EQUAL	3.00													0.00		0.00
ESCADA	6.00													0.00		0.00
EXPOEVENTOS	1.00													0.00		0.00
ESTRUSA	6.00													0.00		0.00
EUCERIN	1.00													0.00		0.00
FACONNABLE	2.00													0.00		0.00
FARRATS	0.50													0.00		0.00
FERIA DEL CABALLO	1.00													0.00		0.00
FILANBANCO	20.00													0.00		0.00
FIOTON	1.00													0.00		0.00
FISA GROUP	1.00													0.00		0.00
FORD	6.00													0.00		0.00
FOUR POINT	3.00													0.00		0.00
SUPER CLEANER	4.00													0.00		0.00
LA COFRADIA DEL VINO	0.33													0.00		0.00
FRAGILE COLLECTION	2.00													0.00		0.00
FRANCESCA	0.66													0.00		0.00
FYBECA	2.00													0.00		0.00
GERIMAX	4.50													0.00		0.00
GLAXO	0.66													0.00		0.00
GLOBAL NETWORK	0.50													0.00		0.00
GOURMET	0.33													0.00		0.00
GRAIMAN	9.00													0.00		0.00
GRUPO COLOR	1.00													0.00		0.00
HACIENDA	1.00													0.00		0.00
HARMONY TOURS	0.50													0.00		0.00

REVISTA CLUBING
EDICION SIERRA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	TOTAL	2000												TOTAL 2,000	TOTAL 2,001					
		FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC								
PLAZA VENDOME	1.00																	0.50	0.00	
PLUMA PINTE	1.66																		1.00	0.00
POLO RALPH LAUREN	2.00																		0.00	0.00
PONCE YEPEZ	2.00																		0.00	0.00
PORTA	5.00																	1.00	2.00	2.00
PRONACA	2.00																		2.00	0.00
PUNTA BLANCA	3.00																		3.00	0.00
PUNTA CENTINELA	2.00																		0.00	0.00
PACIFICARD	1.00																		0.00	0.00
HERENCIA REMONDO	1.00																		0.00	0.00
PROMOBILIARIA	1.00																		0.00	0.00
QUICENTRO	24.00												1.00	1.00	1.00	1.00			1.00	7.00
RED ROSE VINO	1.00																		1.00	0.00
RIVIERA DEL MAR	1.00																		0.00	0.00
ROASTERS	1.00																		0.00	0.00
REPRESENTACIONES ACAD.	0.33																		0.33	0.66
RON SAN MIGUEL	1.00																		0.00	0.00
ROSELA PERRI	5.00																		0.00	0.00
ROYAL CARIBBEAN	1.83																		0.50	0.50
CORPORACION DIGITALES	1.00																		0.00	0.00
SOS ALDEAS	0.50																		0.00	0.00
SAMSUNG	5.00																		0.00	0.00
SAN ISIDRO LA CORUÑA	0.50																		0.00	0.00
SANTA EMILIA	1.00																		1.00	0.00
SHARP	0.50																		0.50	0.00
SKODA	1.00																		1.00	0.00
SONY CENTER	1.00																		1.00	0.00
SPORT PLANET	1.00																		1.00	0.00
SPORTLINE	1.00																		1.00	0.00
STANFORD INTERNATIONAL BANI	9.00																		1.00	0.00
SUKASA	2.25																		0.00	0.00
SUPER CARPET	0.33																		0.00	0.00
SUSHI ITO	0.66																		0.00	0.00
TENA	4.00																		1.00	0.00
TENTACIONES Y DETALLES	0.33																		0.00	0.00
TEQUILA HOUSE	0.33																		0.33	0.00
THE CENTER	0.33																		0.00	0.00
TOMMY HILFIGER	1.00																		0.00	0.00
TORRESOL	1.00																		1.00	0.00
TOYOTA	19.00																		1.00	5.00
UNIBANCO	15.00																		0.00	0.00
USA ACADEMY	0.33																		0.00	0.00

REVISTA CLUBING
EDICION SIERRA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2000												TOTAL																								
	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	2,000	TOTAL	2,001																						
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	1.00												0.00		1.00																						
UNIVERSIDAD SAN FCO. UIO	13.00												0.00		0.00																						
URIBES	4.00												0.00		0.00																						
VIDA QUITO	1.00												0.00		0.00																						
VILLA FONTANA	1.00												0.00		0.00																						
VIENA	0.90												0.00		0.00																						
VINO TARAPACA	12.50	1.00	0.50	1.50	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	8.50	0.50	1.00	0.50																						
VISTOTAL	8.00											0.00		1.00	3.00																						
VIVIENDA EXPRESS	2.00											0.00		2.00	2.00																						
VOLKSWAGEN	7.00											0.00	1.00	1.00	1.00																						
WHASINGTON ENGLISH	0.50											0.00			0.00																						
ZHUMIR	13.00					1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.00	1.00	1.00	6.00																						
GLOBAL DENTAL	4.00											0.00			0.00																						
TOTAL	900.75	11.00	18.00	12.00	18.00	15.00	16.00	15.50	17.00	22.00	20.33	20.16	17.83	10.16	14.33	18.83	13.58	17.00	24.67	23.00	25.82	21.82	30.79	184.99	7.50	17.83	10.16	14.33	18.83	13.58	17.00	24.67	23.00	25.82	21.82	30.79	225.33

MESES	2000	2001	2002	2003
ENERO	0.00	7.50	12.83	14.99
FEBRERO	11.00	17.83	16.66	17.62
MARZO	18.00	10.16	22.33	15.00
ABRIL	12.00	14.33	26.65	19.63
MAYO	18.00	18.83	34.49	15.51
JUNIO	15.00	13.58	30.31	23.61
SUBTOTAL	74.00	82.23	143.27	106.36
JULIO	16.00	17.00	31.50	16.66
AGOSTO	15.50	24.67	27.01	0.00
SEPTIEMBRE	17.00	23.00	39.83	0.00
OCTUBRE	22.00	25.82	36.16	0.00
NOVIEMBRE	20.33	21.82	43.65	0.00
DICIEMBRE	20.16	30.79	45.99	0.00
TOTAL	184.99	225.33	367.41	123.02
	15.42	18.78	30.62	17.57

REVISTA CLUBING
EDICION SIERRA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2002												2003												TOTAL 2,003		
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
ACE SEGURO																									0.00		
AEC								1.00	1.00	1.00	1.00	1.00													4.00	Institucional	
ALCANTARA																										0.00	Institucional
ALFA																										0.00	Institucional
AMERICAN AIRLINES			1.00	1.00	1.00		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00														8.00	Viaje
AMERICAN DELI								0.33	0.33	0.33	0.34	0.34														1.33	Alimenticia
AMERICAN EXPRESS																										2.00	Bancos y Tarjetas
ANDINATEL								1.00	2.00	1.00	2.00	2.00														0.00	Telecomunicación
ALPACIFIC																										3.00	Institucional
ARASHA							0.50																			0.50	Viaje
ARKETTI					1.00			1.00				1.00														3.00	Institucional
ASIA TRAVEL					0.33																					0.33	Viaje
ATLANTIS									1.00		1.00	1.00														5.00	Construcción
ATUN REAL	1.00	1.00																								1.00	Alimenticia
AVIS																										0.00	vehiculos
AUDI						1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00														7.00	vehiculos
AVON																										0.00	Belleza
B WORKS																										0.00	Institucional
BARCELO MIRAMAR																										0.00	Viaje
BARON PHILIPPE																										0.00	Viaje
BCO BOLIVARIANO/BANKARD								1.00	1.00	1.00	2.00	2.00														7.00	licores
BCO. ASERVAL								1.00	1.00	1.00	1.00	1.00														2.00	Bancos y Tarjetas
BCO. INTERNACIONAL																										0.00	Bancos y Tarjetas
BCO. PICHINCHA																										0.00	Bancos y Tarjetas
BEIERSDORF																										3.00	medicina
BELLSOUTH								1.00	1.00	1.00	1.00	1.00														4.00	Telecomunicación
BERLITZ																										0.50	Educación
BEST IMPORTACIONES							0.50																			0.50	Educación
BICISPORT																										0.00	Institucional
BORA BORA																										0.00	Ropa
BRAGANCA							1.00																			1.00	Decoración
BVQUITO																										0.00	Bancos y Tarjetas
CAMONILLE																										0.66	Institucional
CANON																										3.50	Telecomunicación
CEDAR																										2.00	Institucional
CELEBRITY CRUISES																										0.50	Viaje
CHEVROLET																										8.00	vehiculos
CLINICA SANTA LUCIA																										0.00	medicina
CLUB GOURMET/AMBROSIA																										0.33	medicina
COCA COLA																										0.00	bebidas
COLEGIO SAN FRANCISCO																										0.33	Educación
COMANDATO																										1.00	electrodomesticos
CONFIANZA																										0.50	Institucional
CONTABLE.FLX	0.33																									0.33	Institucional
CONTINENTAL																										1.00	viaje

REVISTA CLUBING
EDICION SIERRA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2002												TOTAL	2003												TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2,002	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2,003
CÓNVIVENCIA EN ARMONIA													0.00												0.00	Institucional
CORFINSA			0.33	0.33	0.34	0.33	0.33	0.34	0.50	0.50	0.50	0.50	3.50												0.00	Bancos y Tarjetas
CORPOBELLO										0.33	0.33	0.33	0.66												0.00	Institucional
CREDITOS ECONOMICOS						1.00			1.00				2.00												0.00	electrodomesticos
DAEWOO	0.33	1.33	1.34	1.66	1.67	1.00							7.33												0.00	vehiculos
DAIHATSU													0.00												0.00	vehiculos
DEKORANDO/DECORKASA					0.50	0.50		0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	2.50												0.00	Decoración
DC JEWELS											0.33	0.33	0.66	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33			2.31	Institucional	
DELTA												0.33	0.33											0.00	Institucional	
DELTA / DINERS				1.00									1.00												0.00	Bancos y Tarjetas
DIA COMERCIAL AMERICANO											0.50	0.50	0.00											0.00	Institucional	
DIPERMAR			0.50										1.00												0.00	Institucional
DOMIZIL											0.33	0.33	0.66	0.33	0.33	0.34	0.33	0.34	0.33	0.33				2.00	medicina	
ECUANET													0.00												0.00	Telecomunicación
ECUARADIO								1.00					1.00												0.00	Institucional
EF EDUCACIÓN				0.33									0.33												0.00	Educación
EL CORTIJO									0.50				0.50												0.00	Institucional
EL HORNERO													0.00												0.00	Alimenticia
ENOTECA											1.00	1.00	1.00											0.00	Institucional	
EQUAL						1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00												0.00	Alimenticia
ESCADA	1.00				1.00	1.00					1.00	1.00	5.00					0.50	0.50					1.00	Ropa	
EXPOEVENTOS													0.00												0.00	Institucional
ESTRUSA													0.00												0.00	Institucional
EUCERIN				1.00									1.00												0.00	medicina
FACONNABLE													1.00												0.00	Belleza
FARRATS					0.50								0.50												0.00	Institucional
FERIA DEL CABALLO				1.00									1.00												0.00	Institucional
FILANBANCO													0.00												0.00	Institucional
FIOTON						2.00	1.00	1.00					3.00												0.00	medicina
FISA GROUP	1.00												1.00												0.00	Institucional
FORD					1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	6.00												0.00	vehiculos
FOUR POINT													0.00												0.00	vehiculos
SUPER CLEANER													0.00	1.00											3.00	Viaje
LA COFRADIA DEL VINO													0.00	1.00											4.00	Institucional
FRAGILE COLLECTION													0.00	1.00											0.33	licores
FRANCESCA								1.00					2.00												0.00	Ropa
FYBECA				0.33									0.33												0.00	Ropa
GERIMAX													0.00												0.00	medicina
GLAXO								1.00	1.00				3.00					1.00							1.00	medicina
GLOBAL NETWORK													0.66												0.00	medicina
GOURMET													0.00												0.00	Institucional
GRAIMAN													0.33												0.00	Alimenticia
GRUPO COLOR						1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	6.00												3.00	Decoración
HACIENDA													0.00												0.00	Institucional
HARMONY TOURS												0.50	0.50											0.00	Institucional	

REVISTA CLUBING
EDICION SIERRA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2002												TOTAL 2,002	2003												TOTAL 2,003
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
HIHGLANDERS													0.00												0.00	Institucional
HOGAR 2,000			0.50		0.50				0.50				1.50												0.00	Decoración
HOSPITAL METROPOLITANO				0.33	0.33	0.34							1.00												1.00	medicina
HOTEL HILTON									1.00				1.00												0.00	viaje
HOTEL ORO VERDE					0.83								0.83												0.00	viaje
HOY NET	0.33												0.33												0.00	Institucional
HONDA													0.00												3.00	vehiculos
HYUNDAI			0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50			4.00												3.00	vehiculos
IDE						1.00	1.00	1.00	2.00	1.00			2.00												0.00	Educación
IDEAL ALAMBREC	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00			11.00												2.00	Institucional
IMAGINAR				1.00									5.00												2.00	Decoración
IMPSAT													0.00												0.00	Telecomunicación
INCAE													0.00												0.00	Educación
INTASERVI									0.50				0.50												0.00	Institucional
INTEGRAL						0.50			0.50				1.00												0.00	Telecomunicación
INTEL					1.00	1.00							2.00												0.00	Institucional
INTELEQ													0.00												0.00	Institucional
INTERART			1.00	1.00									2.00												0.00	Institucional
ISABEL			1.00	1.00		1.00							3.00												0.00	Institucional
JARDIN CELESTIAL													0.00												0.00	Institucional
JARDINES DEL VALLE													0.00												0.00	Institucional
JAS TRANSPORTE	0.50												0.50												0.00	Institucional
JOYERIA BAUER													0.00												0.00	Institucional
KERAMIKOS									1.00	1.00	1.00	1.00	4.00												3.00	joyeria
KIA						1.00							0.00												0.00	Decoración
KLEIN TOURS													7.00												0.00	vehiculos
KLM													0.00												0.00	viaje
KOMPREMOS													1.00												0.00	viaje
L OLIVO				0.33	0.33								0.00												0.00	Institucional
LA COLINA								0.34					1.00												0.00	Institucional
LA ALEGRIA CAMP													0.00												0.00	Institucional
LA GRAN CAVA													0.00												0.33	Institucional
LA VIÑA													0.00												0.00	Institucional
LAMY					0.33								0.50												0.00	Institucional
LAN CHILE					1.00	1.00							3.66												0.00	Institucional
LASER DENTAL	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00													7.00	viaje
LEONISA													6.00												0.00	medicina
LG				1.00		1.00							3.00												0.00	Ropa
LLOYDS BANK				2.00	2.00	2.00							13.00												0.00	electrodomesticos
LOCALIZA													0.00												0.00	Bancos y Tarjetas
LOREAL				1.00	1.00								4.00												3.00	Institucional
MACC CONSTRUCCIONES						3.00							6.00												3.00	Belleza
MARESA	0.50				0.50				0.50				2.00												0.00	Institucional
MARKET													0.00												0.00	Institucional
MARQUES DE CACERES													0.00												0.00	licores

REVISTA CLUBING
EDICION SIERRA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2002												2003												TOTAL 2,003	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
MARQUES DE VELLILLA										1.00	1.00	1.00													3.00	licores
MEDILASER																									3.00	Institucional
MARTINIZING				1.00						1.00															2.00	Institucional
MASTERCARD																									0.00	Bancos y Tarjetas
MAZDA																									0.00	vehiculos
MEGAGRAF																									0.00	Institucional
MEGAPOLIS																									0.00	Institucional
MEMORIAL	1.00	1.00	1.00																						0.00	Institucional
MERCEDES BENZ										1.50		0.50													2.00	vehiculos
MERK SHARP																									0.00	medicina
CINNABON																									2.00	Alimenticia
METROPOLITAN TOURING																									0.00	Institucional
MICROSOFTH																									0.00	Telecomunicación
MONTE VELINO																									0.00	Institucional
MOTOROLA																									0.00	Telecomunicación
PHISIQUE																									1.00	Institucional
MOTRANSA																									0.00	vehiculos
MUTUALISTA BENALCAZAR																									0.00	Bancos y Tarjetas
NARANJO ORDOÑEZ																									0.00	Bancos y Tarjetas
NESCAFE																									0.00	Alimenticia
NESTLE																									0.00	Alimenticia
NEW BALANCE																									0.00	Institucional
NEW CONCEPT																									0.00	Institucional
NISSAN																									0.00	Institucional
NIVEA	2.00	2.00																							0.00	vehiculos
NOSOTRAS																									0.00	Belleza
OCP																									4.00	Belleza
OCTOFAST STANDS																									0.00	Institucional
OFFICE STORE																									0.00	Institucional
OMEGA																									0.00	Institucional
OXY	1.00																								0.00	Belleza
PAIN BALL CLUB																									0.00	Institucional
PANAMERICANA																									0.00	Institucional
PARK PLAZA																									0.00	Institucional
PARMALAT																									0.00	Institucional
PARQUE MACHALILLA																									0.00	Alimenticia
PARQUE REAL																									0.00	Institucional
PASTA FINA																									0.00	Institucional
PEDIGREEE																									0.00	Alimenticia
PEUGOT																									0.00	Institucional
PFIZER																									0.00	vehiculos
PICA																									0.00	medicina
PINTURAS UNIDAS																									0.00	Institucional
PLAYA ALMENDRO																									0.00	Decoración
																									0.00	Institucional

REVISTA CLUBING
EDICION SIERRA
ESTADISTICA CLIENTES

CLIENTE	2002												2003												TOTAL 2,003	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
PLAZA VENDOME													1.00												0.00	Institucional
PLUMA PINTÉ						0.66							0.66												0.00	Institucional
POLO RALPH LAUREN					2.00								2.00												0.00	Ropa
PONCE YEPEZ					1.00								1.00												0.00	Institucional
PORTA			1.00										0.00	1.00											3.00	Telecomunicación
PRONACA													0.00												0.00	Institucional
PUNTA BLANCA													0.00												1.00	clubes
PUNTA CENTINELA	1.00												1.00												1.00	clubes
PACIFICARD													0.00												1.00	Bancos y Tarjetas
HERENCIA REMONDO													0.00												1.00	Institucional
PROMOBILIARIA													0.00												1.00	Institucional
PROMOBILIARIA													0.00												8.00	Institucional
QUICENTRO													2.00												0.00	Institucional
RED ROSE VINO													0.00												0.00	Institucional
RIVIERA DEL MAR													1.00												0.00	Institucional
ROASTERS													0.34												0.00	Institucional
REPRESENTACIONES ACAD.													0.00												0.00	Institucional
RON SAN MIGUEL													1.00												0.00	Institucional
ROSELA PERRI													0.34												0.00	Alimenticia
ROYAL CARIBBEAN													0.00												0.33	Institucional
CORPORACION DIGITALES													0.00												0.00	licores
SOS ALDEAS													1.00												0.00	Belleza
SAMSUNG													0.33												0.00	Viaje
SAN ISIDRO LA CORUÑA													0.33												1.33	Viaje
SANTA EMILIA													0.00												1.00	Institucional
SHARP													0.00												0.50	Institucional
SKODA													0.00												3.00	Telecomunicación
SONY CENTER													0.00												0.00	Institucional
SPORT PLANET													0.00												0.00	Institucional
SPORTLINE													0.00												0.00	Institucional
STANFORD INTERNATIONAL BAN													0.00												0.00	vehículos
SUKASA													0.00												0.00	electrodomesticos
SUPER CARPET													0.00												0.00	Viaje
SUSHI ITO													0.33												0.00	Institucional
TENA													0.33												0.00	Bancos y Tarjetas
TENTACIONES Y DETALLES													0.33												0.00	Decoración
TEQUILA HOUSE													0.66												0.00	Decoración
THE CENTER													2.00												0.00	medicina
TOMMY HILFIGER													0.33												0.00	Decoración
TORRESOL													0.00												0.00	Decoración
TOYOTA													0.33												0.00	Decoración
UNIBANCO													1.00												0.00	Ropa
USA ACADEMY													1.00												0.00	Institucional
													1.00												0.00	vehículos
													1.00												7.00	Bancos y Tarjetas
													0.00												0.33	Educación

Anexo 7.3

Entrevista a los Clubes

Club _____
Fecha _____
Ciudad _____

Como define el servicio de la revista clubing

Excelente
Bueno
Malo
pesimo

Como define la relación y entrega de la revista con los socios

Excelente
Bueno
Malo
pesimo

Usted estaría dispuesto a un incremento de la cuota

Si
No
A revisar