



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN

ESTUDIO DE LA RENTABILIDAD
DE UNA NUEVA REVISTA DE DEPORTES EXTREMOS
EN UNA EMPRESA EDITORIAL

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN

JUAN ARTURO BASTIDA MARTÍNEZ
MARÍA PAULINA VILLAFANA MEDINA



MÉXICO D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN

ESTUDIO DE LA RENTABILIDAD
DE UNA NUEVA REVISTA DE DEPORTES EXTREMOS
EN UNA EMPRESA EDITORIAL

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTAN:

JUAN ARTURO BASTIDA MARTÍNEZ
MARÍA PAULINA VILLAFAÑA MEDINA

ASESOR:
C.P. JORGE RESA MONROY



MÉXICO D.F.

2004

"Estudio de la rentabilidad de una nueva revista de deportes extremos en una empresa editorial"

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I	ESTUDIO DE MERCADO	
1	Introducción.....	1
2	Definición del producto.....	1
	• Características del producto	
	• Composición del producto	
3	Análisis de la demanda.....	2
	• Definición del mercado institucional meta	
	• Resultados de la investigación directa del mercado institucional	
	• Definición del mercado de consumidores meta	
	• Resultados de la investigación directa del mercado de consumidores	
4	Análisis de la oferta.....	3
	• Descripción del mercado	
	• Descripción de la competencia	
	• Competencia directa	
	• Competencia indirecta	
	• Revistas	
	• Sitios virtuales	
	• Conclusiones	
5	Análisis de precios.....	12
	• Estrategia para la determinación del precio al mercado institucional	
	• Determinación del precio de la revista al mercado de consumidores	
6	Análisis de distribución.....	15
	• Análisis de la distribución de la competencia	
	• Análisis del canal de distribución	
	• Determinación de estrategias de distribución	
CAPÍTULO II	ESTUDIO LEGAL	
1	Análisis de los aspectos legales.....	18
2	Procedimiento de los trámites.....	18
3	Conclusiones del estudio legal.....	20
CAPÍTULO III	ESTUDIO TÉCNICO	
1	Distribución de la planta.....	21
2	Estudio de las materias primas.....	21
	• Descripción de la materia prima	
	• Análisis de los proveedores	
3	Descripción del proceso productivo.....	22
	• Obtención de fotografías	
	• Realización de los reportajes	
	• Diseño de la revista	
	• Elaboración de placas (direct to plate)	
	• Impresión de la revista	
	• Barnizado de la revista	
	• Terminados de la revista	
	• Flujograma	
4	Programa de producción.....	26
	• Capacidad instalada	
	• Departamento de Fotografía	
	• Departamento de Reportajes	
	• Departamento de Diseño	
	• Departamento de Impresión	
	• Programa de producción	
5	Organización de la empresa.....	32
6	Conclusiones del estudio técnico.....	32

CAPÍTULO IV	ESTUDIO FINANCIERO	
1	Inversión inicial necesaria y vida útil.....	33
2	Presupuestos analíticos	33
	• Estado de situación financiera inicial	
	• Presupuesto de las hojas de costos	
	• Presupuesto de ventas	
	• Presupuesto de IVA pendiente de trasladar	
	• Presupuesto de compras	
	• Presupuesto de producción	
	• Presupuesto del costo de transformación	
	• Presupuesto de gastos de venta	
	• Presupuesto de gastos de administración	
	• Presupuesto del IVA acreditable	
	• Presupuesto de efectivo	
	• Presupuesto de cobranza	
	• Presupuesto de pagos	
	• Presupuesto del estado de costo de producción y costo de producción de lo vendido	
	• Estado de resultados proforma	
	• Estado de situación financiera proforma	
3	Estados financieros proforma del ejercicio 2005 al 2009.....	47
4	Conclusiones del estudio financiero.....	50
CAPÍTULO V	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	
1	Cálculo de los flujos de efectivo esperados.....	51
	• Cálculo de los flujos de efectivo ponderados	
2	Costo de capital promedio ponderado.....	53
3	Técnicas financieras de evaluación.....	54
	• Valor presente neto	
	• Tasa interna de retorno	
	• Índice de rentabilidad a valor presente	
	• Período de recuperación de la inversión a valor presente	
	• Tasa promedio de rentabilidad a valor presente	
4	Conclusiones de la evaluación del proyecto.....	57
APÉNDICE A:	Investigación del mercado institucional.....	58
APÉNDICE B:	Investigación del mercado de consumidores.....	83
CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO.....		90
BIBLIOGRAFÍA.....		92

INTRODUCCIÓN

Para que el país sea capaz de tener una economía sólida, es importante que las empresas que en él se establezcan sean capaces de generar utilidades suficientes que permitan a los inversionistas reinvertirlas, generando mayores oportunidades de empleo, que impulsen el crecimiento y promuevan mayor cantidad de inversión directa en el país.

Las empresas se interesan en proyectos rentables para invertir sus excedentes de efectivo y así maximizar los recursos de los accionistas e incentivar a nuevos inversionistas a participar en los planes de expansión de ellas.

La elaboración y evaluación de proyectos de inversión resulta de suma importancia al establecer los cursos de acción más adecuados para cada entidad y justificar financieramente la viabilidad de las estimaciones que se realizan para efectuar cada inversión, pues por medio de su desarrollo se reduce el riesgo de obtener pérdidas.

La viabilidad determinada en la evaluación de proyectos de inversión, no implica que los negocios al llevarse a la práctica funcionen perfectamente, pero sí es la mejor herramienta existente para determinar las necesidades de recursos que tendrá la empresa, tanto materiales, técnicos, como financieros, al intentar desarrollarse y consolidarse en un medio ambiente cada día más competitivo.

A pesar de que la rentabilidad es muy fácil de medir, para obtener buenas bases es necesario que cada estudio sea realizado concienzudamente para identificar los diversos aspectos que podrían afectar al proyecto, y así diseñar las estrategias que permitan maximizar los recursos de una entidad.

Es aquí donde la labor del Contador Público adquiere suma importancia, ya sea como asesor externo o como miembro permanente de la organización, pues es el profesional que cuenta con los conocimientos y la experiencia necesaria para el manejo idóneo de las finanzas, que representan la directriz estratégica para administrar y operar eficientemente cualquier entidad.

A través de este trabajo se aportan los elementos necesarios que permitan tomar la mejor decisión a la administración de la empresa desde un punto de vista puramente financiero, señalando los beneficios que se generarían en la organización al lanzar una nueva revista de deportes extremos al mercado.

Para tomar esta decisión financiera en la investigación se obtuvieron datos de diversas áreas con el objeto de contar con información más precisa, que generaran en la administración de la entidad la confianza para estimar si el proyecto es rentable.

En el estudio de mercado se presenta la oferta y demanda que ha existido en el sector al que pertenece la empresa y los resultados de las investigaciones directas realizadas para establecer la demanda potencial del proyecto y su posición entre los competidores. En los apéndices del trabajo se presenta la información de manera detallada.

En el estudio legal se describen los procedimientos a realizar para que la empresa opere dentro del marco legal del país, así como sus costos y tiempo de realización con el objeto de que éstos no representen problemas en la empresa de decidir lanzar el proyecto.

El estudio técnico detalla aspectos de calidad, manejo de los tiempos y capacidad requerida para la elaboración de la revista, en armonía con las operaciones que lleva a cabo la empresa actualmente.

El estudio financiero contiene presupuestos analíticos que sirven de base para que en el capítulo de la evaluación del proyecto, se pueda determinar si el lanzamiento de la nueva revista provocaría que la entidad fuera más rentable.

El propósito de este trabajo es facilitar a la administración de la empresa el tomar una decisión bien fundamentada respecto al lanzamiento de la revista y reducir el riesgo de fracaso, por lo que se busca asesorar a la empresa desde una perspectiva financiera y otorgar una aportación a los estudiosos de la materia.

CAPÍTULO I ESTUDIO DE MERCADO

1. Introducción

Los objetivos del estudio de mercado del proyecto son:

1. Determinar el mercado meta del proyecto, tanto el interesado en las inserciones publicitarias (empresas), como el de los futuros lectores de la revista (público en general), conociendo sus preferencias y necesidades.
2. Determinar las estrategias mercadológicas más adecuadas que influirán en el éxito del proyecto, de acuerdo a la información obtenida de: competidores, demandantes y distribuidores.
3. Comprobar que el proyecto podrá ocupar un nicho de mercado.
4. Establecer las bases que permitan estimar los ingresos del proyecto.

El estudio de mercado comprende cinco puntos principales:

- a) Definición del producto, aquí se mencionan las características y composición de la revista.
- b) Análisis de la demanda, que se refiere al mercado al cual atacará directamente la publicación. Se conforma por dos tipos de mercado: el mercado de consumidores y el mercado institucional¹.
- c) Análisis de la oferta, que es un estudio de la competencia directa e indirecta a la que se enfrentará la revista en el mercado.
- d) Análisis de precios, cuyo objetivo es establecer las bases para determinar el precio adecuado a través del cual la revista podrá abarcar un nicho del mercado. Abarca dos secciones: el precio para el mercado institucional, que se refiere a los espacios publicitarios; y el precio para el mercado de consumidores, que se refiere al precio de cada ejemplar.
- e) Análisis de la distribución, en el cual se detallan las estrategias a desarrollar para obtener ventajas competitivas a través de la comercialización de la revista.

2. Definición del producto

Características del producto

El proyecto será una revista especializada en los deportes extremos, dentro de los que destacan el paracaidismo, alpinismo, ciclismo de montaña, rafting, etcétera.

Su estructura estará integrada por las siguientes secciones fijas²:

1. Supervivencia. Sección con información sobre seguridad en el deporte de acción, sobre primeros auxilios durante la práctica del deporte, y en circunstancias extremas de sobrevivencia y precaución.
2. Equipamiento. Incluye todo lo necesario para una práctica segura del deporte preferido. Información sobre el equipo que se utiliza en cada deporte y para que sirve.
3. Turismo de aventura. Sección de los diferentes lugares alrededor del mundo en los que se puede practicar todo tipo de deportes, dividida por deportes extremos de agua, aire y tierra. Esta sección ofrece una guía práctica y gráfica de los mejores lugares del mundo.
4. Trabajos extremos. Reportaje sobre la vida de algún "trabajador extremo". Gente que dedica su tiempo a un trabajo de alto riesgo, exponiéndose a grandes alturas, velocidades, golpes y un sin fin de peligros durante su jornada diaria.
5. Deportes de velocidad extrema. Sección dedicada a aquellos deportes que incluyen como parte de su diversión velocidades extremas de más de 150 km/h, como son las carreras de autos, juegos mecánicos, lanchas y aviones.
6. Moda. Guía práctica sobre lo nuevo en moda deportiva, las nuevas tendencias y artículos utilizados por los expertos en deporte extremo.
7. Tecnología. Sección que contiene los últimos avances tecnológicos en cuanto a localización y equipo necesario para la seguridad en la práctica del deporte. También se incluyen avances en juegos y equipo deportivo.
8. Foro Extremo. En esta sección se presentarán los comentarios y anécdotas más interesantes que envíen los lectores, con el objeto de mantener una comunicación directa con ellos.

La revista se diseñará en función de los gustos y preferencias de la población atraída por la práctica de algún deporte que no sea tan rutinario como los comúnmente conocidos. El objetivo principal, es el atraer y mantener la atención de la población interesada en la práctica de deportes extremos, pues las diversas

¹ A partir de este punto se mencionará al mercado que adquiere los ejemplares como mercado de consumidores, y al mercado que compra los espacios publicitarios como mercado institucional.

² Las secciones se establecieron en función de las preferencias detectadas en el apéndice B "Investigación del mercado de consumidores" y con entrevistas con el personal de la empresa.

inserciones publicitarias que maneje la publicación se dirigirán a este sector de la sociedad y al contar con el interés del mercado de consumidores, las empresas considerarán a la publicación como una buena opción para invertir en publicidad.

Composición del producto

La revista se elaborará en papel de tipo couché blanco brillante, de tamaño de 27 cm. de ancho por 20.5 de alto, con 0.5 cm. de rebase, y la impresión será offset a cuatro tintas, ya que son las especificaciones con las que la maquinaria trabaja adecuadamente³.

La información referente al tiraje y a la periodicidad de la publicación se presenta en las conclusiones del estudio, pues el nivel de producción estará en función de la demanda determinada en los siguientes puntos, así como en los requisitos establecidos por las empresas distribuidoras de ejemplares.

Será una revista de 64 páginas a todo color, cuyo tamaño será distinto a los mecanismos tradicionales. Al lomo, portada con papel couché grueso y acabados en barniz UV; mientras que los interiores, en papel couché más delgado con fotografías muy grandes y de alta resolución.

3. Análisis de la demanda

Definición del mercado institucional meta

Las empresas editoriales necesariamente requieren la venta de espacios publicitarios dentro de sus publicaciones con la finalidad de subsistir y crecer, ya que es imposible que este tipo de empresas puedan competir únicamente con la venta de ejemplares.

Dentro del mercado de la publicidad que manejará el proyecto se encuentran tanto entidades del sector público como del privado, que cumplan alguna de las siguientes características:

- Que el perfil de sus consumidores, incluya a la población que gusta de viajar.
- Que en su mercado meta se encuentre incluida la población atraída por la innovación y la aventura.
- Que dentro de su catálogo de productos se encuentren artículos deportivos, artículos de viaje, etc.

Es decir, que dentro del mercado meta se pueden incluir empresas dedicadas a las siguientes actividades:

- Turismo: como hoteles, agencias de viaje, restaurantes, organizaciones para excursión, transportes foráneos, etc.
- Deportivo: como tiendas especializadas en artículos deportivos, de campismo, de exploración, etc.
- Organizaciones sin fines de lucro: las dedicadas a la conservación del medio ambiente, las dedicadas al fomento de la salud física y mental entre los jóvenes, fomento a la cultura y al turismo nacional, etc.
- Automovilístico: las empresas dedicadas a la distribución de autos, motocicletas o bicicletas, las dedicadas a la reparación y conservación de los mismos, así como las dedicadas a la venta de sus accesorios.
- Otros medios de comunicación: las empresas dedicadas al seguimiento de los deportes extremos y viajes como canales de televisión, revistas, radio y otras publicaciones.
- Otras: cualquier empresa que quiera dirigir sus productos o servicios al perfil del consumidor de la nueva revista.

Resultados de la investigación directa del mercado institucional

El mercado institucional cuenta con una demanda insatisfecha que representa una oportunidad para el proyecto⁴. La demanda esperada pertenece en su mayor parte a organizaciones sin fines de lucro, en tanto que el segundo sector más importante para el proyecto es el de deportes, seguido del sector turismo y por último el de bicicletas, motociclismo y automovilismo⁵.

El proyecto contará con oportunidades de negocio en cada uno de los sectores analizados, por lo que el objetivo establecido inicialmente de comprobar que el proyecto cuenta con oportunidades de ocupar un lugar en el mercado se cumple satisfactoriamente.

³ Para los conceptos técnicos (impresión offset, papel couché y barniz UV) consultar las secciones 2 y 3 del capítulo del estudio técnico.

⁴ Para mayor información respecto al estudio realizado al mercado institucional, ver el Apéndice A "Investigación del mercado institucional" en la parte final de este trabajo.

⁵ Para ver el total de páginas con espacios publicitarios que demandarán las empresas, referirse al programa de producción en la sección 4 del capítulo III "Estudio técnico".

La difusión de la publicación es el aspecto que más interesa a los sectores meta del proyecto (sector deportes y turismo), por lo que el proyecto deberá hacer especial énfasis en este aspecto en el análisis de la comercialización.

Definición del mercado de consumidores meta

En cuanto a la venta de los ejemplares de la revista se determinó que la misma estará dirigida al siguiente perfil de la sociedad mexicana⁴:

- a. Población económicamente activa que se encuentre ocupada con un rango de edad de los 15 a los 49 años de edad.
- b. Residentes del Distrito Federal, o en su defecto, que pasen la mayor parte de su tiempo dentro de la entidad.

Dentro de este mercado meta no se proyectará la demanda debido a la falta de información histórica que permita realizar el pronóstico. La investigación de este mercado únicamente se basa en conocer sus preferencias, gustos y necesidades, ya que como se mencionó anteriormente, las operaciones importantes en materia financiera para la empresa consisten en las inserciones publicitarias dentro de la publicación⁵.

Resultados de la investigación directa del mercado de consumidores⁶

El 23% de los hombres encuestados y el 6% de las mujeres encuestadas, tienen la intención de compra de una nueva revista de deportes extremos, esto significa 414,332 clientes potenciales hombres y 70,896 clientes potenciales mujeres⁷.

El precio que prefiere la población masculina es de más de \$35 por ejemplar; mientras que la población femenina no define su rango claramente.

La mayoría de los hombres encuestados suelen adquirir las revistas de deportes extremos cada dos meses. Esto probablemente se deba a que las revistas de la competencia manejan esa frecuencia para publicar cada ejemplar. Las mujeres también suelen adquirir revistas de deportes extremos cada dos meses.

Los hombres suelen comprarlas en puestos de periódicos, tiendas departamentales y en tiendas de deportes, mientras que las mujeres acostumbran adquirirlas sólo en tiendas departamentales.

La revista de la competencia directa que más demanda tiene en el mercado es "T", seguida de "RT" y "ME"¹⁰. Las mujeres suelen adquirir la misma revista, mientras que los hombres cambian de marca en el 33% de los casos. El factor más importante en una revista para ambos sexos, es la presentación que tenga la misma.

De lo anterior, se puede concluir que dentro del mercado de consumidores se deberán establecer estrategias para cada sector de la población (hombres y mujeres), pues sus preferencias son diferentes.

4. Análisis de la oferta

Descripción del mercado

El mercado en el que se desarrollará el proyecto se encuentra clasificado como de competencia monopolista ya que los diversos oferentes buscan ofrecer un producto diferenciado de los demás a través del contenido, presentación y nivel de precios de los espacios publicitarios en sus revistas. No existe ningún producto líder dentro del mismo que sea capaz de manipular los precios ni establecer alguna moda o tendencia en los productos, sin embargo, sí existen empresas líderes en los aspectos de calidad e ingresos por inserciones publicitarias como se muestra más adelante.

Por lo anterior, el mercado en el cual se busca ingresar, cuenta con la misma cantidad de oportunidades y riesgos para cualquier proyecto. Las estrategias derivadas del análisis del mismo, permitirán al proyecto ocupar un nicho dentro del mercado.

⁴ Este perfil fue determinado con base en una prueba piloto con la población en general que permitió comprobar la hipótesis del perfil del consumidor. Además, como se menciona en el análisis de la oferta, se consideró el perfil que maneja la competencia directa.

⁷ Para estimar los ingresos por venta de ejemplares en el capítulo IV "Estudio financiero" en la sección 2 "Presupuestos analíticos" del proyecto, se tomaron como base las otras revistas que maneja la empresa.

⁸ Para mayor información respecto al estudio realizado al mercado de consumidores, ver el Apéndice B "investigación del mercado de consumidores" en la parte final de este trabajo.

⁹ Ver cuadro de la población económicamente activa en el D.F. del Apéndice B (hombres total 1'801,443 x 23% y mujeres 1'181,597 x 6 %).

¹⁰ El nombre de la empresa a quien se diseñó el proyecto, los nombres de sus revistas y los nombres de las revistas de la competencia se mantienen en confidencialidad por políticas de la empresa.

Descripción de la competencia

En el mercado de las revistas de deportes extremos existen numerosas publicaciones, cuya diferencia entre ellas radica en que sólo el contenido de algunas trata de todos los deportes extremos. Por consecuencia, para los fines de este análisis, se clasificó a la competencia en directa e indirecta.

Competencia directa

En la competencia directa se encuentran aquellas revistas cuyo contenido se centra en artículos, reportajes y noticias de interés sobre varios deportes extremos; siendo necesario que no se refiera únicamente a un deporte dentro de sus páginas. Estas revistas son de producción y distribución nacional que contienen publicidad de empresas localizadas en México ¹¹.

La competencia directa se analizó desde diversas perspectivas; se incluye el manejo de los espacios publicitarios para determinar la participación que tienen en el mercado institucional, calidad de sus productos, tiraje, puntos de venta, periodicidad, número de páginas por ejemplar y el tamaño de la publicación, para conocer la presentación que ofrecen al mercado. Las publicaciones que conforman la competencia directa son: "EX", "ME", "RT", "T" y "X". Estas publicaciones cuentan con las siguientes características generales:

Revista	Periodicidad de la publicación	Número de páginas	Tamaño de la revista (cm.)
EX	Bimestral	34	28 X 21,5
ME	Mensual	51	21 X 29
RT	Bimestral	42	22,5 X 29
T	Bimestral	74	26,8 X 20,8
X	Bimestral	66	26,9 X 20,7

Respecto a la periodicidad de las publicaciones, se obtuvo que la mayoría de ellas se presenta en forma bimestral a excepción de "ME" que es la única publicación de este tipo que se realiza en forma mensual. Esto implica que "ME" cuente con una ventaja competitiva sobre las demás revistas, ya que de esta manera obtiene una mayor cantidad de lectores para su publicación y permite que la revista tenga más difusión y sea más conocida, y por lo tanto, una probabilidad mayor de aumentar sus espacios publicitarios.

En cuanto al número de páginas, se observó que las contenidas en cada ejemplar varían drásticamente en cada revista; "T" es la publicación que posee el mayor número de páginas y "EX" es la que posee el menor número, sin embargo, esta última es la única publicación que presenta dentro de su contenido una bíladora que se numera como parte de su contenido normal, misma que le otorga una característica de diferenciación con sus competidoras.

Cabe resaltar que cada publicación independientemente del número de páginas que conserva, muestra constantemente en su contenido una variada cifra de reportajes, los cuales siempre cuentan con fotografías e imágenes que ilustran claramente el concepto señalado y que en el caso de la revista "EX", estos reportajes detallan con mapas el sitio que se ha mencionado en el artículo, lo que le otorga mayor grado de claridad a cada reportaje, logrando una mejor presentación. En todas las revistas se cuenta con información adicional que sirve como guía en caso de que algún lector se interese por practicar la actividad o viaje del cual se haya comentado u obtener mayor información al respecto, sin embargo, ninguna contiene precios de lo que describe, lo cual es una oportunidad de penetrar en el mercado a través de la realización de convenios con diversas agencias de viajes que otorguen información al proyecto respecto a lugares en donde se pueden practicar los deportes extremos, a cambio de publicar sus datos y precios con un descuento en la publicidad.

En cuanto al tamaño, casi todas mantienen las mismas proporciones en las dimensiones del papel. El aspecto rescatable de éste análisis, es que una revista más grande sería capaz de llamar la atención fácilmente en el momento de estar en un revistero o puesto de periódicos. La combinación de los colores y formas de la portada, con el tamaño de la revista, son importantes al momento de buscar la atención de los lectores "a primera vista".

La calidad de la presentación encontrada en las revistas se resume en el siguiente cuadro:

¹¹ Las publicaciones extranjeras no se clasificaron como competencia directa, debido a que la publicidad que contienen únicamente está conformada por empresas extranjeras no ubicadas en México, que es un nicho de mercado que el proyecto no atacará en el marco de este proyecto.

Revista	Calidad de la presentación
EX	Buena
ME	Mala
RT	Regular
T	Muy Buena
X	Buena

Para determinar la calidad en la presentación de las diferentes revistas, se consideró la nitidez de las imágenes de la portada, las diferentes fotografías localizadas en el interior de la publicación, la brillantez de los colores que se utilizaron como fondo de los diferentes artículos, la claridad en la impresión de las letras, el grosor del papel utilizado en los forros, así como el utilizado en el interior de la revista.

Se destacó en este rubro, que las diferentes revistas son en su mayoría de calidad media, ya que sólo "T" está impresa de manera muy nítida, con fotografías y colores que se equiparan en claridad, además el grosor del papel tanto de los forros como de los interiores de la revista, hacen que esta publicación tenga la mejor presentación. Es importante resaltar que sólo "T" y "X" no están engrapadas, permitiendo una identificación más fácil por contar con el nombre de la publicación en el lomo; estas características permiten que "T" sea una viable opción de compra, dejando a sus competidoras más cercanas, muy por debajo de la calidad que presenta.

Tendencia de sus espacios publicitarios														
Sectores de su publicidad (número de anuncios)														
Revista	1. Turismo		2. Deportes		3. Sin fines lucrativos		4. Automovilismo, motociclismo y bicicletas		5. Otros medios de comunicación		6. Otros		Total páginas enteras	Total % respecto al total de sus espacios
	Páginas enteras	% respecto al total de sus espacios	Páginas enteras	% respecto al total de sus espacios	Páginas enteras	% respecto al total de sus espacios	Páginas enteras	% respecto al total de sus espacios	Páginas enteras	% respecto al total de sus espacios	Páginas enteras	% respecto al total de sus espacios		
EX	1.6	15.24%	2.9	27.62%	2.0	19.05%	3.0	28.57%	0.0	0.00%	1.0	9.52%	10.5	100%
ME	2.2	24.01%	4.8	51.93%	0.0	0.00%	0.8	9.36%	0.3	4.01%	1.0	10.70%	9.3	100%
RT	0.0	0.00%	6.5	68.42%	1.0	10.53%	0.0	0.00%	0.0	0.00%	2.0	21.05%	9.5	100%
T	2.5	22.22%	2.1	18.89%	0.2	2.22%	0.0	0.00%	3.7	33.33%	2.6	23.33%	11.2	100%
X	1.0	18.18%	0.0	0.00%	1.0	18.18%	0.0	0.00%	1.0	18.18%	2.5	45.45%	5.5	100%

La tendencia que sigue la competencia directa respecto al sector más importante para sus inserciones publicitarias, se determinó sumando el número de páginas que cada revista tiene en su contenido dedicadas a la publicidad de sus diferentes clientes (mercado institucional), y posteriormente calculando la proporción que guarda cada sector respecto al total de espacios.

Los espacios publicitarios están ocupados principalmente por las empresas que publicitan artículos deportivos, ya que en cuatro de las revistas observadas, se determinó que el porcentaje mayor de contrataciones fue realizada por las empresas de este sector.

El sector turismo presenta un número considerable de apariciones en las revistas después de las inserciones para deportes; los espacios se contrataron tanto por instituciones públicas como privadas.

Las organizaciones sin fines de lucro y automovilismo, no presentaron una participación significativa, por lo que es difícil determinar cual de este tipo de empresas se interesa más en publicitarse en una revista de deportes extremos; sin embargo, las empresas de otros medios de comunicación fueron las que presentaron la participación menor en cuanto a las inserciones encontradas en revistas de deportes extremos, ya que estas tenían solamente publicidad de sus mismas publicaciones a excepción de "T" que presentó medios distintos al

propio. Por lo anterior, en el análisis de la demanda institucional se excluye al sector de otros medios de información.

Para determinar la participación en el mercado que tiene cada competidor, se sumó la totalidad de anuncios que contienen por cada sector, y después se le asignó a cada uno el porcentaje de participación respecto al total, como se muestra a continuación:

Participación en el mercado de cada competidor								
Revista	1. Turismo		2. Deportes		3. Organizaciones sin fines de lucro		4. Bicicletas, motociclismo y automovilismo	
	Páginas enteras	% respecto a su participación en el mercado	Páginas enteras	% respecto a su participación en el mercado	Páginas enteras	% respecto a su participación en el mercado	Páginas enteras	% respecto a su participación en el mercado
EX	1.6	21.78%	2.9	17.71%	2.0	47.06%	3.0	77.42%
ME	2.2	30.57%	4.8	29.64%	0.0	0.00%	0.8	22.58%
RT	0.0	0.00%	6.5	39.68%	1.0	23.53%	0.0	0.00%
T	2.5	34.04%	2.1	12.97%	0.2	5.88%	0.0	0.00%
X	1.0	13.61%	0.0	0.00%	1.0	23.53%	0.0	0.00%
Total	7.3	100%	16.3	100%	4.2	100%	3.8	100%

Conforme a la investigación del mercado institucional presentada en el apéndice A, el mercado no se encuentra totalmente satisfecho, existiendo una demanda potencial para el proyecto. Por lo que para determinar la participación real en el mercado por parte de cada competidor, se multiplicó la participación determinada en el cuadro anterior por la demanda satisfecha conforme a la investigación¹². Se estimó que la competencia indirecta tiene una participación en el mercado distinta dependiendo del tipo de sector, ya que como se muestra en la siguiente sección, existe mayor difusión de algunos sectores que de otros. Las conclusiones del análisis se muestran a continuación:

Determinación del mercado institucional ocupado			
Sector	Mercado total	Demanda potencial	Mercado ocupado
Deportes	100%	43.33%	56.67%
Bicicletas, motociclismo y automovilismo	100%	20.00%	80.00%
Organizaciones sin fines de lucro	100%	30.00%	70.00%
Turismo	100%	6.67%	93.33%

Determinación del mercado institucional ocupado													
Competidor	Deportes			Bicicletas, motociclismo y automovilismo			Organizaciones sin fines de lucro			Turismo			Total de participación real
	Mercado ocupado	Participación en el mercado	Participación real	Mercado ocupado	Participación en el mercado	Participación real	Mercado ocupado	Participación en el mercado	Participación real	Mercado ocupado	Participación en el mercado	Participación real	
EX	56.67%	17.71%	10.03%	80.00%	77.42%	61.94%	70.00%	47.06%	32.94%	93.33%	21.78%	20.33%	125.24%
ME	56.67%	29.64%	16.80%	80.00%	22.58%	18.06%	70.00%	0.00%	0.00%	93.33%	30.57%	28.53%	63.39%
RT	56.67%	39.68%	22.49%	80.00%	0.00%	0.00%	70.00%	23.53%	16.47%	93.33%	0.00%	0.00%	38.96%
T	56.67%	12.97%	7.35%	80.00%	0.00%	0.00%	70.00%	5.88%	4.12%	93.33%	34.04%	31.77%	43.24%
X	56.67%	0.00%	0.00%	80.00%	0.00%	0.00%	70.00%	23.53%	16.47%	93.33%	13.61%	12.70%	29.17%
Suma		100%	56.67%		100.00%	80.00%		100.00%	70.00%		100.00%	93.33%	300.00%
Participación competencia ind.			35.00%			15.00%			5.00%			5.00%	60.00%
Demanda potencial del proyecto			8.33%			5.00%			25.00%			1.67%	40.00%

¹² Ver apéndice A, cuadro de "Resultados obtenidos de la prueba piloto".

Como se ve en el cuadro, "RT" es la que mayor participación tiene en el mercado institucional del sector deportes. La revista "X" no tiene participación en este sector, pues es una revista de reciente creación que no ha podido desarrollar estrategias que le permitan competir en el mercado.

En el sector de bicicletas, automovilismo y motociclismo, "EX" acapara la mayor parte del mercado. La competencia indirecta al contener numerosas publicaciones especializadas en esta área, también cuenta con una participación en el mercado importante, aunque no comparable con "EX".

La revista "EX" también es líder en el sector de las organizaciones sin fines de lucro, manteniéndose en el segundo lugar al mismo nivel que las publicaciones "RT" y "X".

En el sector turismo, la revista que mayor participación tiene en el mercado es "T", mientras que "ME" posee el segundo lugar dentro del sector.

Para determinar la participación total en el mercado institucional de cada competidor, se calculó la proporción que guardaba cada uno respecto al total en cuanto a inserciones publicitarias, dando como resultado el siguiente cuadro:

Participación total en el mercado institucional			
Revista (competidor)	Total	Total de participación real	Participación
EX	360%	125.24%	34.79%
ME	360%	63.39%	17.61%
RT	360%	38.96%	10.82%
T	360%	43.24%	12.01%
X	360%	29.18%	8.11%
Competencia indirecta	360%	60.00%	16.67%
Total		360%	100%

Así se pudo concluir que la revista que domina el mercado institucional es "EX" seguida de "ME".

Competencia indirecta

La competencia indirecta está constituida por dos partes: la primera incluye a aquellas publicaciones que se distribuyen en el país y que se enfocan a un deporte extremo en específico; y la segunda por aquellas páginas de internet que están localizadas dentro del dominio del país; para ubicarlas se utilizaron los buscadores más conocidos.

Revistas

Para realizar este análisis, se dividió a las revistas existentes en los siguientes sectores: deportes extremos, turismo y automovilismo y motociclismo. De esta manera, de las publicaciones existentes se pudo concluir lo presentado en el siguiente cuadro:

	Revista	Calidad en la presentación
Deportes extremos	Ap	Buena
	AV	Regular
	Bu	Buena
	CM	Buena
	CT	Buena
	Ds	Buena
	Mmb	Buena
	Es	Muy Buena
	Go	Regular
	Sb	Buena
	Surf	Muy Buena
	XWL	Regular
Turismo	T+L	Buena
	TK	Buena
	Tv	Muy Buena

Automovilismo y motociclismo	4R	Buena
	Auto	Buena
	AD	Buena
	Chevi	Buena
	Moto	Buena
	Mtd	Buena
	SDG	Buena
	Vocho	Buena
	VW	Buena

Utilizando los mismos criterios que en la investigación de la competencia directa, se encontró que en las revistas de deportes extremos, sólo "Es" y "Surf" tuvieron una calidad superior a sus competidoras, ya que mostraron en su contenido una impecable impresión, colores vivos e imágenes nítidas y llamativas, que al igual que el grueso del papel utilizado en la portada y en el interior de la revista, hacen de estas revistas un buen ejemplo de calidad. En las revistas de turismo sólo "Tv" presentó las mismas características.

La baja calidad en la presentación de las otras revistas fue ocasionada porque la nitidez de las imágenes no fue la mejor, como sucedió en los casos de "Mmb", "Ds" y "Ap"; también porque el papel no siempre fue el adecuado, como pasó en las revistas de automovilismo y motociclismo "4R", "Auto", "AD", "Chevi", "Mtd", "SDG", "Vocho" y "VW" que en general no resultan ser de muy buena calidad.

Las de turismo "T+L" y "TK" no mostraron una brillantez en los colores, a pesar de que ambas revistas cuentan con buenas imágenes, impresión adecuada y papel de aceptable calidad, la falta de brillantez provoca que parezcan de menor calidad.

Las que menos puntos a su favor obtuvieron, tanto en revistas de deportes extremos como en general, fueron "AV", "XWL" y "Go" por presentar una deficiente selección de papel, en sus forros e interiores. En las dos primeras, las imágenes y colores no presentaron la mejor calidad, lo que no sucedió en "Go", cuyas imágenes son nítidas y los colores muy brillantes, sin embargo, el papel provoca que su calidad se vea deteriorada.

Otro punto de mencionar es que "Go", "Moto" y "AV" fueron las únicas revistas engrapadas, lo que ocasiona que al manipular el producto es fácil que sufra algún tipo de daño, además de perder la oportunidad de que su nombre aparezca en el lomo de la revista, lo cual podría hacer su localización más sencilla.

	Revista	Periodicidad
Deportes extremos	Ap	Bimestral
	AV	Bimestral
	Bu	Bimestral
	CM	Bimestral
	CT	Bimestral
	Ds	Bimestral
	Mmb	Bimestral
	Es	Mensual
	Go	Mensual
	Sb	Mensual
	Surf	Bimestral
	XWL	Bimestral
	Turismo	T+L
TK		Cuatrimestral
Tv		Mensual
Automovilismo y motociclismo	4R	Bimestral
	Auto	Mensual
	AD	Mensual
	Chevi	Quincenal
	Moto	Mensual
	Mtd	Mensual
	SDG	Bimestral
	Vocho	Quincenal
	VW	Quincenal

En periodicidad, las revistas que incluyen deportes extremos son en su mayoría bimestrales, al igual que las revistas de la competencia directa; esto refleja que los consumidores atraídos por este tipo de revistas no son tan asiduos compradores como lo sería si adquirieran revistas dedicadas a la sección de automovilismo y motociclismo, ya que en este sector existen publicaciones que van del tipo quincenal hasta bimestral.

Es importante mencionar en este punto que un gran número de competidores indirectos no son de producción nacional y por tanto no incluyeron en sus páginas espacios contratados para publicitar a empresas localizadas en México, como son los casos de: "Ap" y "Bu" que son revistas dedicadas al buceo, "CT" de caza deportiva, "Ds" y "Es" ambas dedicadas a la escalada; "Mmb" que es una publicación de ciclismo; "Sb" revista de patinetas; todas estas revistas son de origen español, pero también se encontraron revistas de origen estadounidense como "Surf" revista de deportes acuáticos y "XWL" que a pesar de hablar de todos los deportes extremos, no se considera directa por ser una revista internacional. Se incluyen todas estas publicaciones como competencia indirecta porque finalmente entre el público que adquiere revistas de deportes extremos, ocupan un nicho de mercado.

	Revista	Número de páginas
Deportes extremos	Ap	84
	AV	50
	Bu	84
	CM	58
	CT	68
	Ds	104
	Mmb	126
	Es	32
	Go	34
	Sb	102
	Surf	148
	XWL	82
Turismo	T+L	125
	TK	90
	Tv	130
Automovilismo y motociclismo	4R	146
	Auto	164
	AD	98
	Chevi	76
	Moto	100
	Mtd	82
	SDG	50
	Vocho	42
	VW	66

Las revistas de deportes extremos variaron en el número de páginas que contienen, aunque sus secciones, sin importar el deporte al que se enfocaron, fueron muy parecidas. Pocas revistas presentaron diferencias; "Mmb" presenta una lista de precios de las distintas marcas y modelos de bicicletas existentes, lo que en México no sería tan útil por ser una revista española, sin embargo, es una cualidad que no presentó ninguna otra revista; "Go" fue la única revista mexicana que contó con una lista de los mejores modelos de artículos (a su criterio seleccionados), que contiene la marca, el año y precio; no fue igual que la publicación extranjera pues la información presentada fue limitada.

Otra revista que presentó algo no común comparada con otras de su tipo fue "Es", la cual contenía una ficha técnica del lugar al que se había referido el reportaje, mapas de localización y de acceso al mismo, así como un diagrama de vías para escalar, que en conjunto resultaron ser muy prácticos para el lector.

Casi todas las revistas proporcionaron bases para obtener información adicional, a excepción de "AV" y "Go" que no agregaron datos para recabar mayor información de sus reportajes.

Las revistas de turismo mostraron un número de páginas parecido entre ellas, lo que permitió a estas revistas, además de contar con muchas imágenes, detallar directorios de lugares para visitar y en el caso de "TK", presenta mapas de la regiones mencionadas en sus artículos para saber cómo llegar, lo que es una ventaja

puesto que si algún lector deseara conocer o realizar la actividad recomendada, tendría que buscar la forma de llegar al lugar, a pesar de tener la revista.

Las revistas de automovilismo y motociclismo no presentaron un número uniforme de páginas; sin embargo, todas tuvieron listas de precios, datos técnicos y cuadros comparativos de los vehículos que presentaron, así como modelos que aún no se han introducido en el país.

Sitios virtuales

Considerando que actualmente muchos sectores que no participan en las nuevas tendencias de medios de información (como lo es internet) pueden llegar a perder ganancias a largo plazo, fue necesario mencionar como competencia indirecta a los sitios web de deportes extremos.

Para localizar los sitios que están dentro del dominio del país, se utilizaron diferentes buscadores de internet en los cuales se limitó la búsqueda a nivel nacional. Se clasificó a los diferentes sitios de la siguiente manera: triatlón, deportes extremos¹³, deportes de tierra al aire libre¹⁴, ciclismo de montaña y motocross, patinaje y surfing, kite y deportes acuáticos¹⁵, y paracaidismo.

Los principales dominios tuvieron en común que ofrecen un glosario de términos de los deportes que abarcan, la explicación detallada del mismo e imágenes.

También tenían información referente a los lugares donde se puede practicar el deporte (sin embargo ninguno de ellos presenta mapas o croquis para llegar a dichos sitios), los precios para realizar la actividad, noticias de las competencias que se realizarán o que se efectuaron tanto de profesionales como de principiantes y los resultados y premios de dichas competencias.

Algunos sitios mostraron un directorio de lugares para obtener información complementaria del deporte y organismos donde pueden afiliarse los interesados. Unas contaban con el servicio adicional de venta en línea de artículos y por supuesto, todas presentaron una sección en donde pueden contactarse los visitantes de dichas páginas con los administradores de la misma para cualquier tipo de información o servicio que requiera.

En consecuencia estos sitios permiten a sus visitantes comparar deportes, precios y servicios de manera casi gratuita, para que decidan que tipo de actividad y costo se acopla a su presupuesto. Esta competencia indirecta es muy práctica para todos aquellos que deseen información actualizada del deporte de su preferencia de manera casi inmediata y cuya única limitante es que se cuente con una computadora y acceso a la red.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los principales sitios web dedicados a los deportes extremos:

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA		Explicación del deporte	Contacto	Imágenes	Lugares donde se practica	Noticias y eventos	Actualizaciones	Artículos para vender	Directorio
Triatlón	http://www.triatlon.com.mx/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.triatlon.unam.mx/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.emociondeportiva.com/	x	x	x		x	x	x	x
	http://www.triatloncoahuila.org.mx/	x	x	x	x	x		x	
	http://www.gob.mx/wb2/egobierno/egob_Triatlón	x	x	x	x	x	x		x
	http://www.deporte.org.mx/eventos/on2003/01/paginas/02deportes/triatlo	x	x	x	x	x	x		
	http://www.maraton.org/triatlon/	x	x	x	x	x	x		

¹³ En una sola página se encuentran los siguientes deportes: trekking, escalada (artificial, en roca, libre, exterior e interior), rappel, espeleología, cañonismo, vías ferrata, patinaje (en línea), mountain boarding, skateboarding, ciclismo de montaña, motocross, street luge, kitebuggy, kite surf, kitejumping, mountain kite jumping, gotcha, motos de agua (jetskiing), descensos de rápidos (white water), kayak, esquí descalzo, tabla de vela (windsurf), surfing, buceo libre, natación a mar abierto, buceo y snorkeling.

¹⁴ Engloba expedición (trekking), escalada (artificial, en roca, libre, exterior e interior), rappel, espeleología, vías ferrata, gotcha.

¹⁵ Esta sección incluye los deportes de kitesurfing, jetskiing, powerboat racing, speed sailing, shotover jet, descenso en rápidos, kayak, surf, esquí descalzo, patín de vela, buceo libre, natación a mar abierto, buceo y snorkeling.

Deportes extremos	http://www.mexplora.com/	x	x	x	x	x	x	x	
	http://www.viajapormexico.com/Home.htm	x	x	x	x	x	x	x	x
	http://www.celmex.com.mx/deportes/perfil/	x	x	x	x	x	x	x	
	http://www.ruedapormexico.com.mx/	x	x	x	x	x	x	x	
	http://www.viajesfelgueres.com.mx/tematicos.htm#depe	x	x	x	x	x	x	x	
	http://www.universoextremo.com/	x	x	x	x	x	x	x	
	http://www.marli.com.mx/		x	x	x	x	x	x	
	http://extremo.8k.com/	x	x	x	x	x	x	x	
	http://www.paravicjes.com/	x	x	x	x	x	x	x	
	http://www.collamani.com	x	x	x	x	x	x	x	
	http://www.ecoadventuremexico.com/		x	x	x	x	x	x	
	http://www.zonaturistica.com/customer/home.php		x	x	x	x	x	x	
	http://www.eccosports.com.mx/home2.htm		x	x	x	x	x	x	
	http://www.turista.com.mx/		x	x	x	x	x	x	
	http://www.mochilazo.com.mx/		x	x	x	x	x	x	
http://www.wakeboard.com.mx/	x	x	x	x	x	x	x		
http://www.servimont.com.mx/	x	x	x	x	x	x	x		
http://www.mexicodesconocido.com.mx/espanol/deportes/terrestres/decis.cfm?idsub=106&idsec=28&group_by_edo=false	x	x	x	x	x	x	x		
Patinate y skateboard	http://www.ociojoven.com/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.latelarana.com.mx/skaters/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.vans.com.mx/index1.html	x	x	x	x	x	x		
	http://www.exploratorium.edu/skateboarding/	x	x	x	x	x	x		
Deportes de tierra al aire libre	http://www.xtreme.com.mx/	x	x		x	x	x		
	http://members.tripod.com.mx/alcoholes2/index.html	x	x	x	x	x	x		
	http://www.expedicion.iteso.mx/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.rioaventura.com.mx/espanol/trekking.htm	x	x	x	x	x	x		
	http://www.dscorp.com.mx/tubens/escalada.html	x	x	x	x	x	x		
	http://www.montanismo.org.mx/	x	x	x	x	x	x	x	
	http://www.rocomar.com.mx/tours/custom.htm	x	x	x	x	x	x		
	http://www.verlimania.com.mx/página_principal.htm	x	x	x	x	x	x		
	http://www.visitmexico.com/		x	x	x	x	x	x	
	http://nuevo.com.mx/volcanes/viaj.html		x	x	x	x	x		
	http://x-zonepaintball.com/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.golchaxgame.com.mx/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.golcha.com.mx/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.airelibre.com.mx/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.turista.com.mx/link-69.html	x	x	x	x	x	x	x	
http://www.zonaexplorer.com/shop/c159.html	x	x	x	x	x	x			
http://www.expedicion.com.mx/html/tipoderuta.html	x	x	x	x	x	x			
http://www.sectur.gob.mx/	x	x	x	x	x	x	x		
Ciclismo de montaña, motocicletas	http://www.mountainbike.org.mx/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.ciclismo.org.mx/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.meb.com.mx/travel/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.bicimaps.com.mx/default.htm		x	x	x	x	x		
	http://www.viajapormexico.com/Home_Sub/RutaTuris_1b.htm		x	x	x	x	x	x	
	http://www.motocross.com.mx/	x	x	x	x	x	x		
http://motofiesta.tripod.com.mx/kawasaki/id11.html	x	x	x	x	x	x			
Kite y deportes acuáticos	http://www.papalotesandkites.com/kiteBuggy/kitebugging.htm	x	x	x	x	x	x		
	http://www.toursinmexico.com/	x	x	x	x	x	x		
	http://www.rivieramaya.com/		x	x	x	x	x		
	http://www.kiteSurfTarifa.com/	x	x	x	x	x	x		

	http://www.shotovercancun.com.mx/	x	x	x	x	x	x	x	x
	http://www.bestday.com.mx/		x	x	x	x	x	x	x
	http://www.playosites.com.mx/entretenimiento1.htm		x	x	x	x	x	x	x
	http://www.mexicoverde.com.mx/		x	x	x	x	x	x	x
	http://www.costa-azul.com.mx/	x	x	x	x	x	x	x	x
	http://www.sportdivers.com.mx/	x	x	x	x	x	x	x	x
	http://www.ecobuceomexico.com/		x	x	x	x	x	x	x
	http://www.buceo.com.mx/	x	x	x	x	x	x	x	x
	http://buceobucela.com.mx/	x	x	x	x	x	x	x	x
	http://www.scuba.com.mx/	x	x	x	x	x	x	x	x
	http://www.kitesurfamerica.com/kiteSurf-SP.htm	x	x	x	x	x	x	x	x
	http://www.lagunaseca.com.mx/tecnicas/buggy.php	x	x	x	x	x	x	x	x
Paracaidismo	http://www.skydivemexico.com/		x	x	x	x	x	x	x

Conclusiones del análisis de la oferta

El siguiente cuadro permite identificar las fortalezas y debilidades de cada competidor directo en comparación con los demás resultados de la investigación de mercado anteriormente presentada. Se asignó un valor de 1 a 5 de acuerdo al lugar que ocupa en cada rubro¹⁶, obteniendo los siguientes resultados:

Competidor	Periodicidad	Calidad y presentación	Traje y distribución	Participación en el mercado	Total	Posición competitiva
EX	1	4	4	5	14	1
T	1	5	2	3	11	2
X	1	4	5	1	11	3
ME	2	1	2	4	9	4
RT	1	2	4	2	9	5

"EX" es el líder dentro del mercado, seguida por "T" y "X".

Conforme al análisis de la demanda del mercado institucional, se puede apreciar que el factor más importante que toman en cuenta los consumidores es la difusión de la publicación, quedando en segundo lugar el costo de la publicidad y el contenido o presentación dentro de la misma, por lo que la estrategia a seguir por parte del proyecto para obtener una ventaja competitiva consiste en darle a la revista una gran difusión, combinada con estrategias de precios y comercialización establecidas en los análisis respectivos¹⁷.

5. Análisis de precios

Este análisis contempla dos secciones: la estrategia a seguir para determinar el precio de los espacios publicitarios en la revista y la determinación del precio de los ejemplares a los consumidores.

Estrategia para la determinación del precio al mercado institucional

Los objetivos que debe alcanzar el precio de los espacios publicitarios son los siguientes:

- Lograr que el proyecto y la empresa en su conjunto sean rentables, generando mayores beneficios a los accionistas,
- crear una imagen de calidad de la publicación,
- lograr una diferenciación respecto a la competencia que le permita obtener una ventaja competitiva.

Dentro de las numerosas estrategias de mercadotecnia para la fijación de precios, la adecuada para el proyecto es la combinación de dos de ellas: la basada en obtener una utilidad considerando los costos y la estrategia basada en la competencia. El precio no pudo ser fijado únicamente con los datos obtenidos de la competencia pues podría resultar no rentable el proyecto, y el trabajar únicamente en base a las estrategias de la competencia, limitaría el establecimiento de la propia estrategia del proyecto en base al análisis de la

¹⁶ Se consideró que cada rubro cuenta con la misma importancia y en caso de obtener cifras iguales se consideró a la participación en el mercado como factor de diferenciación.

¹⁷ Ver apéndice A.

demanda. Tampoco se pudo establecer arbitrariamente un porcentaje determinado de utilidad sobre los costos del proyecto sin desarrollar un análisis de los precios de la competencia, ya que el mercado podría responder negativamente. Por esto, se combinaron ambas estrategias para idear el producto que el mercado requiere sin descuidar la rentabilidad del proyecto.

Se realizó una investigación con la competencia directa con el objeto de conocer el precio que manejan dentro de sus publicaciones, de acuerdo al tamaño y ubicación de la publicidad obteniendo los siguientes resultados:

Precio de las inserciones publicitarias de la competencia directa													
Revista	Doble página	1 página	1/2 página	1/3 página	1/4 página	Clasificados 1/4 página	Clasificados 1/8 página	Publireportaje	Cinillo	Logo publicitario	Clasificados	2a y 3a forros	4a forros o contraportada
EX		\$17,800	\$10,900		\$6,300	\$4,900	\$3,500					\$21,800	\$25,300
ME	\$33,000	18,000	9,000	\$7,000	4,500							25,000	30,000
RT		20,000	10,000		4,900			\$18,500	\$6,000			23,000	27,000
T		24,000	14,400	9,600	7,200						\$3,600	31,200	38,400
X		32,500	17,500		8,500			15,000		\$6,000			43,000

Estos precios no incluyen IVA y en el caso de "X" fue el mismo precio para la cuarta página de forros que para la segunda y tercera. "ME" contó con tarifas en caso de que las inserciones fueran en blanco y negro:

Revista	Doble página	1 página	1/2 página	1/3 página	1/4 página	Clasificados 1/4 página	Clasificados 1/8 página	Publireportaje	Cinillo	Logo publicitario	Clasificados	2a y 3a forros	4a forros o contraportada
ME		\$12,000	\$6,000	\$5,000	\$3,000								

Las estrategias y políticas que manejan las publicaciones fueron:

"RT":

- Cuenta con la opción de negociar los precios de lista.
- Aplican descuentos por volumen en la contratación de 2 o más espacios.

"ME":

- Da la opción de negociar los precios de lista.
- Aplica descuentos por frecuencia: 3 inserciones el 10%, 6 inserciones el 15% y 12 inserciones el 20%.
- Se puede pagar con tarjeta de crédito a 12 meses sin intereses.
- La única limitante que presentó es que en la contratación de 1/4 página o menos requiere el pago por adelantado.

"X":

- Da la opción de negociación de los precios de lista por medio de descuentos especiales que se establecen según el cliente.
- Creó una sección destinada exclusivamente a anuncios de tiendas, gimnasios y empresas que ofrecen servicios orientados únicamente al deporte extremo y el ecoturismo (clasificados).
- Se solicita el pago del 50% antes de la publicación y el 50% restante al salir en circulación la revista.

"X" es la publicación que maneja los precios más altos; la investigación directa permitió saber que esto se debe a los servicios complementarios que ofrece la publicación. El precio de la inserción publicitaria incluye publicidad en eventos de deportes extremos y una mayor difusión de la publicación.

La ventaja competitiva de "T" es tener muy buena presentación física. Es por ello que también sus precios son altos, buscando crear una imagen de calidad.

Las otras publicaciones ("RT", "EX" y "ME") mantienen precios similares para sus espacios publicitarios, lo que hace suponer que la estrategia de fijación de precios de estas revistas se basa en los precios predominantes en el mercado. Sin embargo "ME" maneja una estrategia de diferenciación de precios, estableciendo tarifas más bajas para inserciones en blanco y negro buscando penetrar en el mercado de las empresas que no desean o no son capaces de destinar una gran parte de su presupuesto para publicidad.

En base a lo anterior, se pudo concluir que existen dos segmentos en la competencia respecto a la fijación de precios. El segmento que manejó el precio alto, que busca crear una imagen de calidad y el segmento de precio bajo, que busca penetrar en el mercado. Sin embargo, la estrategia de precios bajos no parece adecuada para el proyecto pues generaría que los clientes buscaran siempre el espacio más barato, dejando en segundo plano los aspectos de la calidad y difusión.

La determinación del precio de los espacios publicitarios del proyecto, se presenta en el capítulo IV "Estudio financiero" después de haber estimado los costos del proyecto y así poder determinar la mejor estrategia a seguir buscando que el proyecto sea rentable sin dejar de ser competitivo en el mercado.

Determinación del precio de la revista al mercado de consumidores

El objetivo de la fijación del precio de los ejemplares del proyecto, es el crear una imagen de calidad dentro del mercado de los consumidores y al mismo tiempo una diferenciación respecto a la competencia.

Se realizó un análisis comparativo de los precios de los ejemplares entre la competencia directa considerando tanto el costo por la suscripción anual como el costo por ejemplar para establecer las bases de la estrategia en la fijación del precio.

Revista	Precio por ejemplar	Suscripción	
		Número de ejemplares anuales	Costo
EX	\$25.00	6	\$120.00
ME	30.00	12	345.00
RT ¹⁸	25.00		
T	40.00	6	200.00
X	20.00	6	200.00

En base a esta información y a la calidad que presentaron estas publicaciones, se realizó el siguiente diagrama para determinar la estrategia de fijación de precios utilizada por la competencia directa:

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD	Alto	T	E	X
	Medio		RT	
	Bajo	ME		

Los competidores manejan básicamente dos tipos de estrategias para identificarse con los consumidores: ser una revista con una muy buena calidad con un precio alto y la segunda, el ser una revista "accesible" para cualquier persona interesada en los deportes extremos. "X" fue la única publicación que no mantuvo la consistencia en el precio de sus ejemplares respecto a los precios de los espacios publicitarios. Sus precios por publicidad fueron altos, mientras que para la venta de ejemplares buscó darles mayor difusión a través de un precio más bajo. Las demás publicaciones mantuvieron la misma estrategia que manejaron con sus espacios publicitarios.

"T" mantuvo estándares de calidad y precios altos, "EX" le siguió con precio más moderado y "X" con calidad se equipara a las anteriores pero con precios más competitivos; por su parte "RT" prefirió mantener precios y

¹⁸ No maneja suscripción.

calidad media comparada a sus competidores y "ME" se conformó con tener una calidad deficiente y precios competitivos.

Después del análisis efectuado, se establecieron las siguientes estrategias y conclusiones:

1. La estrategia de fijación de precio que desarrollará el proyecto es similar a la de "T" y "EX", al manejar un precio alto con la mejor calidad.
2. El precio por ejemplar será de \$35 con el objeto de crear una imagen de calidad para la revista entre los consumidores y establecer una diferenciación con la competencia en cuanto a precios se refiere.
3. Se otorgará un vale dentro de los 12 primeros números con un descuento del 50% en la siguiente compra de la revista, mismo que deberá ser anunciado en la portada de la revista.
4. Los dos mejores comentarios mensuales de la sección "Foro extremo" recibirán una suscripción semestral gratis.
5. Estas conclusiones se determinaron en base a que los ingresos por la venta de ejemplares no son importantes para la rentabilidad del proyecto y permitirá difundir la revista más rápidamente manteniendo una imagen de calidad.

6. Análisis de la distribución

Este análisis tiene como objetivo determinar la estrategia a seguir para lograr que la revista sea conocida entre el mercado consumidor. Se buscó lograr que la revista tenga una difusión importante dentro del primer año del proyecto. No se efectuó análisis respecto a la distribución de los espacios publicitarios, ya que el canal es directo, de empresa a empresa, por medio de relaciones y acuerdos de la Dirección General de la empresa. Por lo tanto, el análisis de la distribución únicamente abarca al mercado de los consumidores.

Análisis de la distribución de la competencia

El volumen de producción de los competidores varía conforme a la difusión que buscan darle a su revista y la inversión que están dispuestos a realizar en costos directos para obtener una importante participación dentro del mercado.

A continuación se presentan aspectos referentes a tiraje y distribución de la competencia directa, obtenidos a través de investigación directa:

Revista	Tiraje
EX	10,000
ME	5,000
RT	10,000
T	8,000
X	15,000

La revista "EX" maneja un tiraje de 10,000 ejemplares bimestrales que pone en circulación en locales cerrados como: Sanbom's, tiendas especializadas de deportes, asociaciones y clubes de aventura y puestos de revistas de las principales ciudades del país, además de eventos deportivos. Es importante mencionar que sólo esta publicación y "T" cuentan con espacio en internet para obtener información referente a la publicación; sin embargo, todas las publicaciones tienen correos electrónicos para escribirles dudas, quejas y sugerencias.

La revista "ME" cuenta con 5,000 ejemplares mensuales para poner en circulación, pero fue la única revista que espera un crecimiento en el mercado de manera trimestral (2º trimestre 6,000 ejemplares; 3º trimestre 7,000 ejemplares y 4º trimestre 8,000 ejemplares). Su distribución es hecha en locales cerrados como: Sanbom's, Vip's, tiendas especializadas y puestos de revistas de las principales ciudades del país, además de eventos deportivos y turísticos.

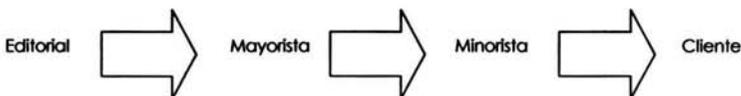
"RT" tiene un tiraje de 10,000 ejemplares bimestrales que tiene en circulación y cuyos puntos de distribución son: Sanbom's, Sport City, revisteros en los principales aeropuertos del territorio mexicano, voceadores del interior de la República y las principales tiendas de ciclismo en todo el país.

La revista "X" tiene un tiraje de 15,000 números bimestrales, de los cuales aproximadamente el 60% se distribuye en establecimientos cerrados del país que incluyen: Deportes Martí, Sanbom's, Vip's, Wal Mart, Comercial Mexicana y Gigante de toda la República Mexicana, así como el Palacio de Hierro y puestos de periódicos. El porcentaje restante de revistas se distribuye de manera gratuita en los diferentes eventos en los que participa la publicación.

Del análisis anterior, se pudo establecer que la publicación que cuenta con mejor estrategia de distribución fue "X", ya que ha buscado diversas maneras de dar a conocer su revista entre el público consumidor a través de la promoción de diversos eventos, que a su vez le permite mantener mejores relaciones con los expertos en los deportes extremos.

Análisis del canal de distribución

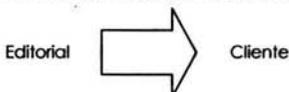
El canal de distribución más adecuado para el proyecto es el siguiente:



Al contratar a una empresa mayorista para la distribución masiva de la revista, se ahorran elevados costos en que incurriría la empresa de realizar la distribución por ella misma a las empresas minoristas. Dentro de las empresas minoristas en el Distrito Federal en las que se buscará tener presencia destacan las siguientes:

- Sanborn's
- Vip's
- Comercial Mexicana
- Gigante
- Wal mart
- Puestos de periódicos

Sin embargo, el proyecto también manejará otros canales para la distribución de la revista:



Que únicamente se utilizará en suscripciones de la revista, y:



A través de promociones con tiendas minoristas de artículos para la práctica de deportes extremos, cuya estrategia se menciona más adelante.

Para la elección de la empresa mayorista encargada de la distribución, se presentan los siguientes factores de decisión encontrados:

- El costo de la distribución. Las empresas distribuidoras cobran un porcentaje sobre el valor de venta de la publicación al cliente final.
- El tiraje. Las empresas establecen niveles mínimos para distribuir una revista, y de acuerdo al tiraje la distribuyen en más o en menos empresas minoristas.
- Cobertura de mercado. Implica la capacidad de las empresas para presentar el producto en más puntos de venta.

Dentro de las diversas empresas distribuidoras de revistas, la que se adapta a las necesidades del proyecto es "Distribuidora de Atípicos", S.A. de C.V. El fundamento de elección de esta empresa es:

- Desarrolla la distribución de revistas en todas las tiendas minoristas del Distrito Federal con local cerrado (Sanborn's y Vips) y en los puestos de periódicos.
- De las diversas alternativas, es la que exige el mínimo de tiraje para realizar la distribución tanto en los locales cerrados como en los puestos de periódicos. El tiraje mínimo que exige es de 5,000 ejemplares.
- Trabaja en base a consignaciones, por lo que las revistas que no sean vendidas se devuelven a la empresa, manteniendo un equilibrio de sus finanzas y dejando a la empresa la responsabilidad de manejar las estrategias de mercadotecnia más adecuadas para aumentar la difusión de las revistas.

- d) Se tiene confianza en la distribuidora por los trabajos realizados anteriormente para las otras revistas de la empresa¹⁹.

Determinación de estrategias de distribución

Con el objeto de que la revista llegue a ser líder en la distribución dentro del mercado, se deberá invertir de manera importante dentro del primer año del proyecto para que la revista sea conocida entre el mercado meta de consumidores.

En la celebración de competencias, cursos y eventos de deportes extremos se regalarán 30 ejemplares con el objeto de dar a conocer la revista entre las personas dedicadas a los deportes extremos. Las fechas exactas de los eventos todavía no se encuentran establecidas dentro del horizonte del proyecto, por lo que se recomienda consultar periódicamente las siguientes fuentes de información con el objeto de conocer los eventos, cursos y competencias que se celebrarán:

1. Comunicados de prensa y boletines informativos de la Comisión Nacional del Deporte a través de su Dirección General de Comunicación Social.
2. Dirección de Comunicación Social de cada uno de los gobiernos estatales que generalmente promueven los eventos y competencias de deportes extremos con el objeto de fomentar el turismo.
3. Publicaciones de la competencia directa e indirecta.
4. Las páginas web mencionadas en el apartado de la competencia indirecta.

En las tiendas minoristas más importantes de artículos para la práctica de deportes extremos en el Distrito Federal, se regalarán 20 ejemplares de cada tiraje que sean devueltos por la empresa mayorista distribuidora, con el objeto de evitar los inventarios obsoletos y no dejar de difundir la revista. Se deberán establecer convenios para que las tiendas minoristas las entreguen a las primeras veinte personas que adquieran artículos para la práctica de deportes extremos. Dentro de estas tiendas minoristas se encuentran las siguientes:

1. Deportes Marti
 - a) Sucursal Alameda. Tel. 55187039
 - b) Sucursal Bolívar Tel. 50202057
 - c) Sucursal Centro Tel. 55211636
 - d) Sucursal Coyoacán Tel. 56054110
 - e) Sucursal Cuicuilco Tel. 56665179
 - f) Sucursal Del Valle Tel. 560186-00
 - g) Sucursal Eureka Tel. 52779096
 - h) Sucursal Galerías Coapa Tel. 56278049
 - i) Sucursal Galerías Insurgentes Tel. 56278356
 - j) Sucursal Insurgentes Tel. 5264 5085
 - k) Sucursal Lindavista Tel. 5726 3139
 - l) Sucursal Pabellón Polanco Tel. 50203051
 - m) Sucursal Perisur Tel. 56066246
 - n) Sucursal Santa Fé Tel. 52590818
 - o) Sucursal Zona Rosa Tel. 55253114
2. Vertimania, S.A. de C.V.
 - a) Sucursal Satélite Tel. 53935287
 - b) Sucursal Mixcoac Tel. 56155230
3. Deportes Ruben's
 - a) Sucursal Centro Tel. 55186373
4. Escuela de montañismo y exploración de la U.N.A.M.
 - a) Costado sur de la alberca olímpica Tel. 56220605

¹⁹ El personal de la empresa encargado de la comercialización de las revistas, asentó la confianza en dicha empresa.

CAPÍTULO II ESTUDIO LEGAL

1. Análisis de los aspectos legales

Este análisis tiene como objetivo determinar los requisitos legales que se deben cubrir para lanzar dentro del marco legal mexicano a la nueva revista.

Dentro de los trámites que se deberán desarrollar para lanzar la revista al mercado, se encuentran los siguientes:

1. Dictamen previo, que se presenta ante el Instituto Nacional del Derecho de Autor.
2. Solicitud de reserva de derechos al uso exclusivo, ante el mismo Instituto.
3. Obtención de los certificados de licitud de título y contenido, que se presenta ante la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas.
4. Renovación de la solicitud de reserva de derechos al uso exclusivo, que es la renovación del numeral dos.

Su exposición detallada se presenta en la siguiente sección.

2. Procedimiento de los trámites

Los siguientes cuadros muestran los procedimientos a seguir, para que la empresa lance el proyecto:

NOMBRE DEL TRÁMITE	FUNDAMENTO JURÍDICO	ORIGEN DEL TRÁMITE	COSTO
1. Dictamen previo	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo 76, Reglamento de la Ley Federal del Derecho de Autor. 	Cuando el interesado desee obtener información sobre la procedencia o improcedencia de un título, nombre, denominación o características físicas y psicológicas distintas, o características de operación, para ser objeto de reserva de derechos al uso exclusivo.	\$106
FORMATO: RD-01-02 "Solicitud de Dictamen Previo o Reserva de Derechos" y el formato RD-06 "Solicitud de Dictamen Previo o Reserva de Derechos, representación gráfica para publicaciones periódicas".			
DOCUMENTOS A ADJUNTAR: Únicamente se presentan los formatos correspondientes.			
TIEMPO DE RESPUESTA DE LA AUTORIDAD: Diez días hábiles contados a partir de la fecha de recepción de la solicitud ¹ .			
OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR: La clave de género y especie para las publicaciones periódicas es: revistas 102.			
FECHA DE PRESENTACIÓN: Cuando se defina un nombre o título para una revista y se quiera investigar si no se encuentra registrado por alguien más.			
LUGAR DE PRESENTACIÓN: Oficialía de Partes de la Dirección de Reservas de Derechos (ventanilla planta baja) del Instituto Nacional del Derecho de Autor, de 9:30 a 15:30 (Dinamarca # 84, Col. Juárez, deleg. Cuauhtémoc, México, D.F., C.P. 06600. INFORMAUTOR: 52-30-76-40, 52-30-76-46).			
FRECUENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Sólo una vez, aunque la información debe conservarse en tanto opere el centro de trabajo. • Cada vez que se requiera registrar un nuevo nombre o título. 			
NOMBRE DEL TRÁMITE	FUNDAMENTO JURÍDICO	ORIGEN DEL TRÁMITE	COSTO
2. Solicitud de reserva de derechos al uso exclusivo	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos 173 y 174, Ley Federal del Derecho de Autor. • Artículos 53 al 55 y 70, Reglamento de la Ley Federal del Derecho de Autor. 	Cuando una persona desee obtener una reserva de derechos al uso exclusivo sobre publicaciones o difusiones periódicas, personajes humanos de caracterización, ficticios o simbólicos, personas o grupos dedicados a actividades artísticas y promociones publicitarias.	\$1,100
FORMATO: RD-01-02 "Solicitud de Dictamen Previo o Reserva de Derechos". Para publicaciones periódicas: Formato RD-06, "Solicitud de Dictamen Previo o Reserva de Derechos, representación gráfica para publicaciones periódicas".			

¹ Aplica la negativa ficta.

DOCUMENTOS A ADJUNTAR: Únicamente los formatos debidamente requisitados.
TIEMPO DE RESPUESTA DE LA AUTORIDAD: Diez días hábiles a partir de la entrega de la solicitud.
OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR: La Ley Federal del Derecho de Autor (artículo 188) establece todo aquello que no podrá ser objeto de reserva.
FECHA DE PRESENTACIÓN: Cuando se desee adquirir el derecho exclusivo de un nombre o título de una publicación periódica.
LUGAR DE PRESENTACIÓN: Instituto Nacional del Derecho de Autor (Dinamarca # 84, Col. Juárez, deleg. Cuauhtémoc, México, D.F., C.P. 06600, ante la Oficina de Partes de la Dirección de Reservas de Derechos, ventanilla planta baja), de 9:30 a 15:30.
FRECUENCIA: Cada año se debe renovar el derecho.

NOMBRE DEL TRÁMITE	FUNDAMENTO JURÍDICO	ORIGEN DEL TRÁMITE	COSTO
3. Obtención de los certificados de licitud de título y contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de imprenta. • Ley Federal de Procedimiento Administrativo. • Reglamento sobre publicaciones ilustradas. • Acuerdos Generales del Pleno de la Comisión Calificadora de Publicaciones Ilustradas. 	Todas las publicaciones y revistas ilustradas que tengan periodicidad, deberán tramitar los certificados de licitud y contenido.	\$9,000

FORMATO: Formato de solicitud de obtención de certificado de licitud de título y de constancia de registro y las aclaraciones al mismo².

DOCUMENTOS A ADJUNTAR:

- Certificado de reserva de derechos al uso exclusivo del título.
- Documentos que acrediten la personalidad del propietario del medio impreso:
 - 1) Copia del acta constitutiva,
 - 2) Copia de identificación oficial de la persona física que tendrá el carácter de editor responsable.
- El último ejemplar publicado revisando que el número de edición de los mismos corresponda con el asentado en la solicitud.
- Comprobante de pago de derechos.

TIEMPO DE RESPUESTA DE LA AUTORIDAD: Cinco días hábiles³.

OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR: El "Directorio" deberá encontrarse en cada publicación (especificando: título de la publicación, fecha de impresión y periodicidad, nombre completo del editor responsable, número de reserva al título del Instituto Nacional del Derecho de Autor, número del certificado de licitud de título, número de certificado de licitud de contenido en trámite, domicilio de la publicación, nombre y domicilio de la imprenta y nombre y domicilio del distribuidor).

FECHA DE PRESENTACIÓN: Después de obtener la reserva para el uso exclusivo del nombre o título de la revista (derechos de autor).

LUGAR DE PRESENTACIÓN: Se presenta ante la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas, de las 9:00 a 15:00 hrs. De L-V. (Abraham González No. 48, edificio anexo, planta baja, col. Juárez, México, D.F., C.P. 06600, Teléfonos: 57 28 73 00, 572874 00 y 57 28 74 43 extensión 33580, ortega@seagob.gob.mx).

FRECUENCIA: Sólo se presenta una vez durante la vida útil del proyecto.

NOMBRE DEL TRÁMITE	FUNDAMENTO JURÍDICO	ORIGEN DEL TRÁMITE	COSTO
4. Renovación de la solicitud de reserva de derechos al uso exclusivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Artículo 191 de la Ley Federal del Derecho de Autor. 	Cuando una persona que haya obtenido una reserva de derechos al uso exclusivo sobre publicaciones o difusiones periódicas, personajes humanos de caracterización, ficticios o simbólicos y/o personas o grupos dedicados a actividades artísticas, una vez transcurrido el plazo de vigencia que ampara su certificado, desee renovar su derecho (cada año).	\$567

² Publicadas el 20 de febrero de 2002.

³ Aplica la negativa ficta, pero no la afirmativa ficta.

FORMATO: RD-03-04-05 "Solicitud de Renovación de Derechos/Copias/Anotación Marginal".
DOCUMENTOS A ADJUNTAR: Únicamente se presenta el formato.
TIEMPO DE RESPUESTA DE LA AUTORIDAD: Diez días hábiles después de haberse entregado el formato ⁴ .
OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR: La renovación se otorgará previa comprobación fehaciente del uso de la reserva tal y como fue otorgada, que el interesado presente al Instituto.
FECHA DE PRESENTACIÓN: El interesado cuenta con un plazo para realizar su renovación desde un mes antes hasta un mes posterior al día de vencimiento de la reserva de derechos correspondientes.
LUGAR DE PRESENTACIÓN: Dinamarca # 84, col. Juárez, deleg. Cuauhtémoc, México, D.F., C.P. 06600 ante la Oficialía de Partes de la Dirección de Reservas de Derechos (ventanilla planta baja), de 9:30 a 13:30.
FRECUENCIA: Se debe renovar anualmente.

3. Conclusiones del estudio legal

El costo total generado por los aspectos legales, derivados del lanzamiento de la nueva revista es el siguiente:

1. Dictamen previo	\$ 106
2. Solicitud de reserva de derechos al uso exclusivo	1,100
3. Obtención de los certificados de licitud de título y de contenido	9,000
Total proyecto	<u>\$10,206</u>

El último trámite no se incluyó dentro de la sumatoria del proyecto, pues sólo se hará cada año para renovar la reserva; sin embargo, fue necesario mencionarlo, ya que para la elaboración de los presupuestos de los siguientes años, la cantidad a pagar por este trámite se utiliza.

Los tiempos de realización de los trámites mencionados, considerando como fecha de inicio de la producción el 1 de octubre de 2004⁵, son los siguientes⁶:



Los últimos cuatro días hábiles de septiembre de 2004, se mantienen libres para otorgarle un margen de seguridad al proyecto ante retrasos de las oficinas gubernamentales para liberar cada uno de los tres trámites a efectuar. Estas fechas se establecieron con base en que la producción requiere los números de registro que otorgan las dependencias correspondientes.

⁴ Aplica la negativa ficta.

⁵ En el estudio técnico en la sección del programa de producción, se establece la fecha de inicio de la producción de la revista.

⁶ Cabe mencionar que la contratación del nuevo personal que se describe en el capítulo III "Estudio técnico", implica la realización de diversos trámites que son gratuitos y que no intervienen con las actividades normales de la empresa, por lo que no se describe el procedimiento. Entre los trámites necesarios se encuentran: inscripción ante el I.M.S.S. y aviso de inscripción de asalariado ante la S.H.C.P.

CAPÍTULO III ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo de este estudio, es determinar el mejor curso de acción para las actividades productivas del proyecto. Dentro de estas actividades se encuentran las siguientes:

1. Distribución de la planta, determina la mejor asignación de espacios en la empresa con el objeto de ahorrar tiempos, así como identificar si la planta cuenta con espacio suficiente para contratar a dos nuevos diseñadores¹.

2. Estudio de las materias primas, identifica los insumos necesarios para la elaboración de la revista y la mejor opción de compra; el estudio incluye tanto el estudio de las materias primas, como de la contratación de los diversos servicios externos requeridos para la producción.

3. Descripción del proceso productivo, permite visualizar la secuencia de operaciones necesarias para elaborar la revista.

4. Programa de producción, identifica la capacidad instalada de producción y las necesidades de ampliación de la misma; así como el establecimiento de un programa de producción que permita satisfacer las necesidades de producción de la revista² dentro de los plazos deseados.

5. Organización de la empresa, determina las fechas en que se deberán efectuar los procesos de selección y contratación de personal.

1. Distribución de la planta

La planta de la empresa cuenta con dos niveles: el inferior para las actividades productivas y el superior para las actividades administrativas. Este espacio está distribuido de manera idónea para efectuar dichas actividades, y cuenta con suficiente capacidad en caso de aumentar el número de empleados. Por lo que el área necesaria para los nuevos diseñadores que se deberán contratar existe, al igual que el mobiliario para desarrollar sus actividades.

2. Estudio de las materias primas

Descripción de la materia prima

Para seleccionar el papel que resulte mejor para una impresión, se considera el tipo de producto que se desea imprimir y el impacto que se desea tener en el observador. En este proyecto, el papel couché será la única materia prima necesaria para la edición de la revista.

Para elaborar la revista, se requerirá que el papel sea del siguiente gramaje:

- Papel couché mate de 115 gramos, para los interiores y
- Papel couché mate de 150 gramos, para los forros.

Análisis de los proveedores

Los aspectos que se consideraron para determinar al mejor proveedor fueron el costo, los descuentos, el tiempo de entrega y la calidad de sus productos. En este apartado sólo se presentan los resultados de los proveedores más adecuados para la empresa (de papel, del proceso de placas, de barnizado y de los acabados para las revistas).

	EMPRESA	PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD NECESARIA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	DESCUENTO	COSTO NETO	COSTO CORTE	COSTO FLETE	COSTO ALP.	TIEMPO DE ENTREGA
Papel	Papel S.A.	Papel Soppolarl mate 115 gr 57 x 87	Millar	16.50	\$1,250.00	\$20,625.00	\$9,487.50	\$11,137.50	\$264.00	\$ -	\$11,401.50	Mismo día
		Papel soppolarl mate 150 gr 58 x 88	Millar	1.38	\$1,686.00	\$2,318.25	\$1,066.40	\$1,251.86	\$22.00	\$ -	\$1,273.86	Mismo día
Lozano Hermanos		Papel couché 2 caras 57 kg 115 gr 57 x 87	Millar	16.5	\$1,376.00	\$22,704.00	\$11,579.04	\$11,124.96	\$ -	\$ -	\$11,124.96	Sig. día hábil
		Papel couché 2 caras 74.5 kg 150 gr 57 x 87	Millar	1.38	\$1,798.00	\$2,481.24	\$1,265.43	\$1,215.81	\$ -	\$ -	\$1,215.81	Sig. día hábil

¹ Ver las secciones 4 del programa de producción y 5 de la organización de la empresa, en donde se establece la necesidad de contratar a dos diseñadores más.

² Como se muestra en la sección 4 del programa de producción, se estableció dicho programa tomando en cuenta la producción de las otras revistas y el proyecto.

Dentro de los proveedores de papel, únicamente se presentan dos. Se omitieron otros proveedores analizados pues los costos se elevan mucho en relación a "Papel", S.A. y "Lozano hermanos", S.A. de C.V.

A pesar de que "Papel", S.A. tiene un costo más elevado, se elegirá a este proveedor por la seguridad en los tiempos de entrega.

	EMPRESA	PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD NECESARIA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	DESCUENTO	COSTO NETO	TIEMPO DE ENTREGA
Barniz	UV Express	Impresos barnizados con U.V. brillante plasta por una cara con medida de 43.5	m ²	681.8625	\$ 0.97	\$ 663.20	\$ -	\$ 663.20	24 horas
	Reflejo Impresores S.A. de C.V.	Impresos barnizados con U.V. brillante plasta por una cara con medida de 43.5	m ²	681.8625	\$ 1.53	\$ 1,041.00	\$ -	\$ 1,041.00	24 horas
	Uno, Servicios Gráficos	Impresos barnizados con U.V. brillante plasta por una cara con medida de 43.5	m ²	681.8625	\$ 3.25	\$ 2,216.05	\$ -	\$ 2,216.05	48 horas

Dentro de este análisis se consideró el costo y el tiempo de entrega. La diferencia en el precio fue muy amplia como lo muestra el cuadro, siendo "UV Express" la empresa que menor costo representa y el menor tiempo de entrega, por lo que se eligió como proveedor para este proceso.

	EMPRESA	PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD NECESARIA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	DESCUENTO	COSTO NETO	TIEMPO DE ENTREGA
Placas	Linework	Selección de color tamaño cuatro cartas	Placa	13	\$ 640.00	\$8,320.00	\$ -	\$ 8,320.00	No especificado
	Codigrafic	Direct lo plate 51 x 64.5	Placa	13	\$ 532.00	\$6,916.00	\$ -	\$ 6,916.00	No especificado
	Poligrafic	Direct lo plate 51 x 64.5	Placa	13	\$ 532.00	\$6,916.00	\$ -	\$ 6,916.00	24 horas

Debido a que la maquinaria trabaja con el tamaño de cuatro cartas, las placas se deberán pedir de ese mismo tamaño. El costo entre "Profigrafic" y "Codigrafic" fue el mismo, sin embargo, el factor de decisión fue que "Codigrafic" no pudo establecer un tiempo de entrega, argumentando que dependía de la carga de trabajo que tuvieran en cada fecha. En tanto que "Profigrafic" aseguró un plazo de entrega de 24 horas.

El análisis con otras empresas del giro, permitió concluir que "Profigrafic, S.A. de C.V." será el mejor proveedor para el proceso de placas.

	EMPRESA	PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD NECESARIA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	DESCUENTO	COSTO NETO	TIEMPO DE ENTREGA
Terminados	Impresos Palacios	Doble, alzado y terminado en hot melt	Pieza	5,000	\$ 1.47	\$ 7,350	\$ -	\$ 7,350	48 horas
	Grupo Editorial Enterprise	Acabado	Pieza	5,000	\$ 1.85	\$ 9,250	\$ -	\$ 9,250	72 horas
	Rotodiseño y Color, S.A. de C.V.	Doblado, alzado y hot melt	Pieza	5,000	\$ 3.29	\$ 16,450	\$ -	\$ 16,450	Semana

El cuadro anterior, resume los aspectos analizados entre los diversos proveedores de los procesos de alzado, doblado y hot melt, siendo "Grupo Editorial Enterprise", S.A. de C.V. el más conveniente por contar con la mejor calidad en los terminados, aunque el periodo de entrega es de un día más y sus costos son muy altos comparados con "Impresos Palacios", S.A. de C.V.

3. Descripción del proceso productivo

El proceso productivo para la elaboración de la revista constará de los siguientes pasos:

- Obtención de fotografías.
- Realización de los reportajes.
- Diseño de la revista.
- Elaboración de placas (direct to plate, como se le conoce comúnmente).
- Impresión de la revista.
- Barnizado de la revista.
- Terminados de la revista (doblez, alzado y hot melt).

Obtención de fotografías

Se manejará una base de datos con fotografías de los principales eventos que acontecen cada día, transmitidas por una agencia de fotografías. La base deberá estar actualizada diariamente para permitir a los reporteros identificar la fotografía más adecuada para cada reportaje.

Realización de los reportajes

Los reportajes podrán surgir de las siguientes fuentes:

1. Sugerencia de la Dirección General, en donde el director de la empresa tiene una idea acerca de algún tema para una determinada publicación.
2. Por iniciativa de los reporteros respecto de algún tema.
3. Por el interés de incluir alguna fotografía contenida en la base de datos, que pueda causar impacto en la publicación.

Los reportajes al igual que las fotografías, se almacenarán en una base de datos con el objeto de que la Dirección los revise y determine cuáles serán transferidos junto con las fotografías al Departamento de Diseño para iniciar el armado de la revista. Previo al armado, el jefe de Redacción deberá mencionar las correcciones necesarias que se deberán efectuar a cada reportaje.

Diseño de la revista

Consistirá en conjuntar a los reportajes y fotografías en páginas tamaño carta. Se deberá evaluar el impacto de los colores, el tipo y tamaño de letra, así como el fondo que se establecerá en cada artículo. Una vez diseñada, se imprimirá como página de prueba a fin de que el diseño sea revisado y autorizado por la Dirección. Una vez autorizado, se enviarán los diseños a una empresa externa para realizar el proceso de placas. En el momento de enviar los archivos para que se elaboren las placas, el diseñador deberá notificar al maquinista para que pueda verificar si existen necesidades de levantar pedidos de materiales.

Elaboración de placas (direct to plate)³

Una vez que los diseños han sido autorizados, se notificará a la empresa encargada de prestar el servicio de placas, que se le enviarán los diseños por vía electrónica, con el fin de que indique la cantidad a depositar para el trabajo. Una vez terminadas las placas, se recibirán en las instalaciones, por lo que el encargado de impresión deberá verificar que las placas están libres de errores para posteriormente trasladarlas al área de impresión para iniciar el siguiente proceso.

Impresión de la revista

El encargado de la impresión deberá identificar si existen faltantes de materia prima y materiales en el momento del envío de los archivos para la elaboración de las placas, con el objeto de levantar los pedidos necesarios, para que una vez entregadas las placas se inicie el trabajo de impresión.

La impresión se realizará mediante unas planchas tratadas y fijadas sobre unos cilindros, a razón de dos cilindros por cada uno de los cuatro colores en los que se compone la impresión offset⁴: negro, cyan, magenta y amarillo; obteniéndose así una impresión a todo color por ambas caras del papel.

Una vez realizada la impresión, el empleado deberá notificar a la empresa encargada del trabajo de barnizado que le serán enviadas las portadas⁵. Se deberán almacenar las páginas interiores impresas en el almacén y trasladar las portadas a la empresa de barnizado para que se realice el trabajo, debiendo recogerlas al siguiente día para almacenarlas junto a los interiores y enviar la impresión a la empresa de terminados.

³ Este procedimiento permite grabar la placa de impresión offset a partir de los datos registrados en la computadora. Se trata de placas compuestas de políster que trabajan con energía térmica en lugar de luz, como anteriormente se hacía, y que sustituyen los principios analógicos por los digitales. Las placas para offset por lo general son de metal (aluminio) pero también las hay de plástico. Hay varias calidades de placa que determinan el precio y el uso que se le da (de acuerdo a su resistencia y facilidad de usarse de nuevo).

⁴ El offset es un sistema de impresión que usa placas de superficie plana. El área de la imagen a imprimir está al mismo nivel que el resto, ni en alto ni en bajo relieve, es por eso que se le conoce como un sistema de plano gráfico.

⁵ Antes de ser enviadas las portadas a barnizado, deben de tener un reposo de por lo menos 5 horas después de su impresión.

Barnizado de la revista

El trabajo que se requerirá será el barnizado ultravioleta a plasta, que es la aplicación de barniz (ultravioleta) transparente de alta calidad sobre la totalidad de la impresión. La aplicación a registro, consiste en aplicar únicamente el barniz sobre partes específicas de la impresión.

El trabajo barnizado se deberá recoger y trasladar al almacén, para que sea enviado junto con las páginas de interiores impresas al proceso de terminados.

Terminados de la revista

El encargado de producción deberá notificar a la empresa de terminados que se le llevará el material para que realice el trabajo.

La empresa encargada de realizar este trabajo tendrá que efectuar tres procesos:

- I. Alzado. Proceso de poner en orden los librillos o las hojas que conforman la publicación. Este proceso se puede realizar con máquinas que arrojan pliegos u hojas, de uno en uno, puestas en orden, con anterioridad, a lo largo de una banda móvil a mano.
- II. Doblado. Proceso simple a realizar de diferentes formas, dependiendo del grosor de papel, la velocidad requerida para doblar, la cantidad de doblado, etc. Para este acabado lo más importante es saber la cantidad de dobleces y la dirección de los mismos. Para realizar este proceso, los operadores ajustan el grosor del papel y la postura del impreso, para que se doble en el lugar correcto.
- III. Hot-melt. Proceso de encuadernación, relativamente simple que se realiza en máquinas especializadas que trabajan a gran velocidad. Una vez impreso el material, se lija del lomo, se le agrega cola caliente y se pega al torro.

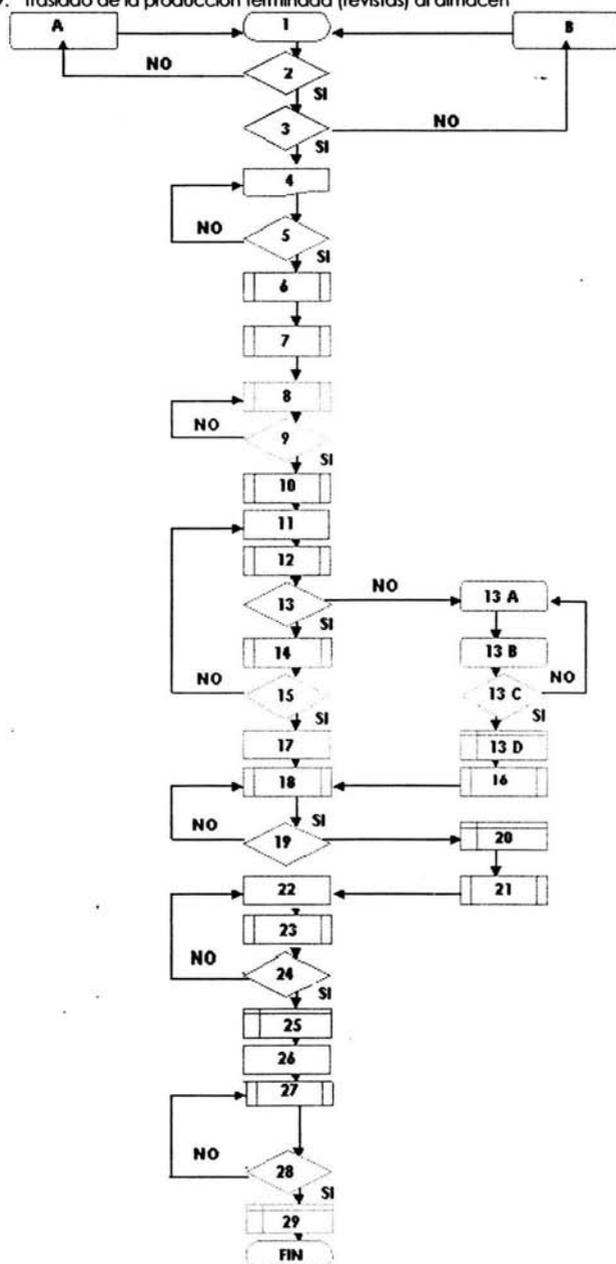
Cuando la empresa de terminados informe que concluyó el trabajo, el encargado deberá recoger la producción terminada y almacenarla.

Flujograma

La secuencia de operaciones para la producción de la revista se presenta en el siguiente diagrama, cuya descripción es la siguiente:

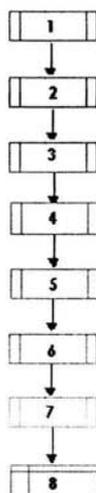
- A. Base de datos fotográfica
- B. Base de datos de reportajes
1. Concepción de la idea
2. ¿Hay fotos que se puedan utilizar para el artículo?
3. ¿Hay reportajes que se puedan utilizar para el artículo?
4. Corregir reportaje
5. ¿El reportaje es correcto?
6. Traspaso de fotos y reportaje a diseño
7. Realización del diseño gráfico de la revista
8. Corrección del diseño
9. ¿El diseño es correcto?
10. Armado de la revista (incluyendo publicidad)
11. Envío del armado al proceso de placas
12. Verificar la existencia de la materia prima directa e indirecta
13. ¿Hay suficiente existencia para realizar las revistas?
 - 13 A Levantar pedido
 - 13 B Recepción del pedido
 - 13 C ¿La cantidad y la calidad del pedido son las adecuadas?
 - 13 D Almacenar la materia prima
14. Recoger las placas del proceso
15. ¿La calidad de las placas es la adecuada?
16. Movilizar la materia prima al proceso de impresión
17. Llevar las placas al proceso de impresión
18. Llevar a cabo el proceso de impresión
19. ¿La calidad de la impresión es la adecuada?
20. Trasladar las páginas impresas al almacén de producción en proceso
21. Clasificación de las páginas impresas en interiores y portadas
22. Envío de las portadas al proceso de barnizado
23. Recoger las portadas del proceso de barnizado
24. ¿La calidad del barnizado es la adecuada?
25. Trasladar las páginas barnizadas al almacén de producción en proceso
26. Envío de las páginas al proceso de terminado (doblez, alzado y hot melt)

27. Recoger la producción del proceso de terminado (doble, alzado y hot melt)
28. ¿La calidad de los productos terminados es la adecuada?
29. Traslado de la producción terminada (revistas) al almacén



Del diagrama anterior se estableció la secuencia que se deberá seguir para asignar los costos a los productos, dividiendo dicha secuencia en los siguientes departamentos:

1. Fotos
2. Reportaje
3. Diseño
4. Placas (direct to plate)
5. Impresión
6. Barnizado
7. Terminados
8. Almacén de productos terminados



Una vez asignados los costos a los departamentos, se deberá establecer un sistema de control que permita identificar la entrada y salida de un producto de un departamento dado.

4. Programa de producción

En este apartado se establece la capacidad de producción instalada en la empresa, las necesidades que se deben cubrir de acuerdo a la demanda estimada y la mecánica a seguir para poder cumplir con los objetivos de producción.

Capacidad instalada

La capacidad instalada se compone de las horas-hombre disponibles con que cuenta la empresa en sus diferentes departamentos y de la capacidad productiva de la maquinaria. Se establecieron las capacidades de cada departamento comparándolas con las necesidades de producción.

Departamento de Fotografía

El Departamento de Fotografía se compone de una sola persona que abastece de fotografías e ilustraciones a las tres publicaciones ya existentes dentro de la empresa (revista A, B y C). Las publicaciones utilizan la misma base de datos que se actualiza diariamente con las imágenes de la agencia de fotografías. De esta forma, para abastecer de fotografías a la nueva revista no se requiere ampliar esta capacidad.

Departamento de Reportajes

Al igual que el Departamento de Fotografía, el departamento de Reportajes maneja una base de datos que está a cargo de tres reporteros. Para el lanzamiento de la nueva revista, no será necesario ampliar este departamento; sin embargo, se deberán localizar fuentes de información respecto a competencias y eventos de deportes extremos.

Departamento de Diseño

Actualmente existen dos diseñadores que son los encargados del armado de las revistas. La capacidad en horas-hombre del departamento considerando siete horas diarias efectivas de trabajo y veinte días hábiles al mes es de 280 horas. Los diseñadores únicamente trabajan con las páginas que forman el contenido de las revistas, debido a que en el caso de los espacios publicitarios, los clientes entregan el material con el diseño deseado ya elaborado.

En el caso de las revistas A y B⁶, se consideraron los promedios de páginas sin anuncios de las últimas publicaciones para determinar las necesidades de diseño de la empresa. En el caso de la revista C y del proyecto, se utilizó la demanda estimada de espacios publicitarios. Se consideró que los espacios que demandaría el mercado serían los más pequeños que maneja la empresa (un cuarto de página), excepto las organizaciones sin fines de lucro cuya demanda consistiría en dos páginas completas por publicación. El siguiente cuadro muestra la demanda esperada por sector:

Tipo de empresa	Inserciones (1/8 página)	Inserciones (1/4 página)	Total de páginas completas con inserciones
Deportes	13	6.5	1.625
Motociclismo, automovilismo y bicicletas	3	1.5	0.375
Organizaciones sin fines de lucro	16	8.0	2.000
Turismo	7	3.5	0.875
Total	39.00	19.5	4.875

De las 52 páginas que contendrá el proyecto⁷ únicamente 4.87 tendrán espacios publicitarios. El siguiente cuadro muestra las necesidades de diseño en horas-hombre para la producción de las cuatro revistas:

Proceso de diseño			
Revista	Horas hombre por página	Páginas (sin anuncios)	Horas hombre requeridas mensualmente
Revista A	3	48.00	144
Revista B	3	47.00	141
Revista C	3	47.13	141
Proyecto	3	47.13	71 ⁸
Total			497
Capacidad horas hombre			280
Capacidad faltante			-217

La empresa requerirá contratar a dos diseñadores más, ya que la capacidad actual no satisface los requerimientos para producir las cuatro revistas. Con dos diseñadores más, la capacidad aumentaría en 280 horas mensuales⁹ y sería suficiente para el diseño de las cuatro revistas. El crecimiento estimado presentado en el capítulo IV "Estudio financiero" de la demanda de los espacios publicitarios del proyecto (al igual que el de las demás revistas), podría cubrirse también con la contratación de dichos diseñadores.

Departamento de Impresión

El departamento de impresión está a cargo de una sola persona que lleva a cabo la impresión de las revistas, el levantamiento de pedidos de materia prima y materiales, y de la planeación del mantenimiento de la maquinaria.

La maquinaria con la que se cuenta actualmente, puede producir 4,000 pliegos¹⁰ por hora, por un solo lado. Sin embargo, la carga de las placas y del papel demoran demasiado la producción pues se requieren 1.5 horas para cargar la máquina¹¹ y empezar a imprimir.

Los siguientes cuadros muestran el tiempo necesario para imprimir cada una de las revistas:

⁶ La empresa cuenta actualmente con dos revistas en circulación (revistas A y B) y una tercera que saldrá a la venta (revista C) antes que el proyecto de deportes extremos.

⁷ Cuarenta y ocho páginas de contenido y cuatro de totos.

⁸ Las horas hombre necesarias de diseño para el proyecto son de 141 para el tiraje de 5,000 ejemplares. Debido a que el cálculo es mensual, se dividió entre dos para determinar las necesidades mensuales de diseño; las horas mensuales necesarias de diseño ascienden a 71.

⁹ Considerando siete horas diarias efectivas de trabajo y veinte días hábiles cada mes.

¹⁰ Un pliego es equivalente a cuatro páginas tamaño carta, que es el tamaño con el cual la máquina es capaz de trabajar.

¹¹ Estimación directa en la empresa, en base a observación y del contador de tiraje de la propia máquina.

Proceso de impresión revista A					
Capacidad maquinaria (tiros x hora):				4,000	
Capacidad (tiros x día - ocho hrs. cada día):				32,000	
Trabajo	No. placa	Tiempo de carga (horas)	Tiraje	Tiempo (horas) de impresión	Tiempo total
Portadas	Placa 1	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 1-4	Placa 2	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 5-8	Placa 3	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 9-12	Placa 4	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 13-16	Placa 5	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 17-20	Placa 6	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 21-24	Placa 7	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 25-28	Placa 8	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 29-32	Placa 9	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 33-36	Placa 10	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 37-40	Placa 11	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 41-44	Placa 12	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 45-48	Placa 13	1.5	1,500	0.375	1.875
Total		19.5			24.375
Tiempo por página (horas):					0.46875

Para un tiraje de 1,500 revistas con 48 páginas de contenido más las portadas, se necesitan 24.38 horas de producción cada mes.

Para la revista B se requieren 27.63 horas mensuales como se muestra en el siguiente cuadro:

Proceso de impresión revista B					
Capacidad maquinaria (tiros x hora):				4,000	
Capacidad (tiros x día - ocho hrs. cada día):				32,000	
Trabajo	No. placa	Tiempo de carga (horas)	Tiraje	Tiempo (horas) de impresión	Tiempo total
Portadas	Placa 1	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 1-4	Placa 2	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 5-8	Placa 3	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 9-12	Placa 4	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 13-16	Placa 5	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 17-20	Placa 6	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 21-24	Placa 7	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 25-28	Placa 8	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 29-32	Placa 9	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 33-36	Placa 10	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 37-40	Placa 11	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 41-44	Placa 12	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 45-48	Placa 13	1.5	2,500	0.625	2.125
Total		19.5			27.625
Tiempo por página (horas)					0.53125

En tanto que para la revista C se requieren 24.38 horas para producir 1,500 revistas cada mes, como se muestra a continuación:

Proceso de impresión revista C					
Capacidad maquinaria (tiros x hora):				4,000	
Capacidad (tiros x día - ocho hrs. cada día):				32,000	
Trabajo	No. placa	Tiempo de carga (horas)	Tiraje	Tiempo (horas) de impresión	Tiempo total
Portadas	Placa 1	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 1-4	Placa 2	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 5-8	Placa 3	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 9-12	Placa 4	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 13-16	Placa 5	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 17-20	Placa 6	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 21-24	Placa 7	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 25-28	Placa 8	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 29-32	Placa 9	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 33-36	Placa 10	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 37-40	Placa 11	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 41-44	Placa 12	1.5	1,500	0.375	1.875
Pág. 45-48	Placa 13	1.5	1,500	0.375	1.875
Total		19.5			24.375
Tiempo por página (horas):					0.46875

Por su parte, el proyecto es la revista que más tiraje tendrá, y por lo tanto, mayor tiempo de impresión. Al ser bimestral, tendrá un tiraje de 5,000 unidades, el cual se repartió entre dos meses, asignando 2,500 a cada uno. El siguiente cuadro muestra los resultados:

Proceso de impresión del proyecto					
Capacidad maquinaria (tiros por hora):				4,000	
Capacidad (tiros por día - ocho horas cada día):				32,000	
Trabajo	No. placa	Tiempo de carga (horas)	Tiraje	Tiempo (horas) de impresión	Tiempo total
Portadas	Placa 1	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 1-4	Placa 2	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 5-8	Placa 3	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 9-12	Placa 4	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 13-16	Placa 5	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 17-20	Placa 6	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 21-24	Placa 7	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 25-28	Placa 8	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 29-32	Placa 9	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 33-36	Placa 10	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 37-40	Placa 11	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 41-44	Placa 12	1.5	2,500	0.625	2.125
Pág. 45-48	Placa 13	1.5	2,500	0.625	2.125
Total		19.5			27.625
Tiempo por página (horas):					0.53125

El proyecto requerirá 27.63 horas de impresión cada mes para poder cumplir con el tiraje establecido. De los datos anteriores se determinó que la empresa cuenta con la capacidad suficiente para llevar a cabo la producción con los tirajes deseados:

Horas hombre requeridas mensualmente	
Concepto	Horas
Capacidad instalada horas- hombre	140
Horas necesarias de impresión	104
Pedidos y recepción materias primas	20
Capacidad excedente	16

Sin embargo, por fines prácticos, la revista se imprimirá de manera constante hasta terminar el tiraje de 5,000 unidades, no se imprimirá una parte en un mes (2,500 páginas) y la parte restante en el siguiente. El cálculo del tiempo necesario se presenta en el siguiente cuadro:

Proceso de impresión del proyecto					
Capacidad maquinaria (tiros por hora):				4,000	
Capacidad (tiros por día - ocho horas cada día):				32,000	
Trabajo	# placa	Tiempo de carga (horas)	Tiraje	Tiempo (horas) de impresión	Tiempo total
Portadas	Placa 1	1.5	5,000	1.25	2.75
Pág. 1-4	Placa 2	1.5	5,000	1.25	2.75
Pág. 5-8	Placa 3	1.5	5,000	1.25	2.75
Pág. 9-12	Placa 4	1.5	5,000	1.25	2.75
Pág. 13-16	Placa 5	1.5	5,000	1.25	2.75
Pág. 17-20	Placa 6	1.5	5,000	1.25	2.75
Pág. 21-24	Placa 7	1.5	5,000	1.25	2.75
Pág. 25-28	Placa 8	1.5	5,000	1.25	2.75
Pág. 29-32	Placa 9	1.5	5,000	1.25	2.75
Pág. 33-36	Placa 10	1.5	5,000	1.25	2.75
Pág. 37-40	Placa 11	1.5	5,000	1.25	2.75
Pág. 41-44	Placa 12	1.5	5,000	1.25	2.75
Pág. 45-48	Placa 13	1.5	5,000	1.25	2.75
Total		19.5			35.75
				Tiempo por página (horas):	
				0.6875	

Se necesitarán 36 horas de impresión para completar el tiraje deseado de 5,000 unidades del proyecto.

Programa de producción

El programa se estableció en base a las necesidades del proyecto, considerando los espacios que requieren las otras revistas ya establecidas, pero sólo se profundizó en el programa de producción del proyecto.

Se consideró que el proyecto se lanzará en noviembre de 2004, debido a la cercanía de la temporada vacacional, que es cuando podría tener mayor difusión. Por lo tanto, el proceso de producción se deberá iniciar el 1° de octubre del mismo año.

Para el desarrollo del programa de producción no se consideraron sábados y domingos, ya que no son días hábiles para la empresa, así como días festivos y vacaciones. El siguiente cuadro muestra las horas necesarias de trabajo, y los días de trabajo que se requieren para la elaboración de la revista:

Proceso	Tiempo (horas)	Días de trabajo
Conjunción de las fotografías y los reportajes	21	3
Corrección de las conjunciones	14	2
Diseño	142	5
Placas		1
Pedidos de materias primas		1
Impresión	36	5
Barnizado		1
Terminados		3

Los tiempos de los servicios externos (entrega de materias primas, placas, barnizado y terminados) se establecen en base a días hábiles que manejan los proveedores.

Empezando el proceso productivo el 1° de octubre de 2004, la secuencia de operaciones será como sigue:

Octubre 2004	V	L	M	Mc	J	V	L	M	Mc	J	V	L	M	Mc	J	V	L
Día	1	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25
Conjunción de las fotografías y los reportajes	X	X	X	X	X												
Corrección de las conjunciones		X	X	X	X	X											
Diseño			X	X	X	X	X										
Placas									X								
Pedidos de materias primas								X									
Impresión									X	X	X	X	X				
Barnizado														X			
Terminados															X	X	X

El jueves 25 de octubre se terminaría el proceso productivo de la revista, estando los ejemplares de la edición correspondiente al período de noviembre-diciembre listos para distribuirse el 1° de noviembre.

A continuación se presenta la secuencia de operaciones por las cuatro revistas, únicamente por el mes de octubre de 2004, con el objeto de verificar la capacidad de producir las revistas A, B y C mensualmente y al proyecto de manera bimestral.

Octubre 2004	V	L	M	Mc	J	V	L	M	Mc	J	V	L	M	Mc	J	V	L	M	Mc	J	V	
Día	1	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29	
Conjunción de las fotografías y los reportajes	X	X	X	X	X	A	A	A	A	A	B	B	B	B	B	C	C	C	C	C		
Corrección de las conjunciones		X	X	X	X	A	A	A	A	A	B	B	B	B	B	C	C	C	C	C		
Diseño			X	X	X	X	A	A	A	A	A	B	B	B	B	B	C	C	C	C		
Placas								X					A					B				
Pedidos de materias primas									X					A					B			
Impresión									X	X	X	X	X	A	A	A	A			B	B	B
Barnizado														X					A			
Terminados															X	X	X			A	A	A

Siguiendo esta secuencia de producción de las cuatro revistas, las fechas de inicio y término de producción del proyecto serían las siguientes:

Ejemplar	Inicio del proceso de producción	Término del proceso de producción	Fecha de venta
Nov - Dic	1-Oct-04	25-Oct-04	1-Nov-04
Ene - Feb	2-Dic-04	24-Dic-04	1-Ene-04
Mar - Abr	3-Feb-05	25-Feb-05	1-Mar-05
May - Jun	1-Abr-05	25-Abr-05	2-May-05
Jul - Ago	2-Jun-05	24-Jun-05	1-Jul-05
Sep - Oct	5-Ago-05	25-Ago-05	1-Sep-05

El inicio del proceso de producción se refiere a la fecha en que las fotografías y los reportajes se conjuntarán para formar los artículos de la revista; debido a la programación de la producción de las cuatro revistas, las fechas de inicio y término son cada vez más alejadas debido a que los procesos de conjuntar los reportajes y las fotografías para posteriormente corregirlos, son más cortos que los procesos de impresión y diseño.

5. Organización de la empresa

Después de analizar la capacidad instalada de la empresa en horas-hombre y en horas-máquina se llegó a la conclusión de que es necesaria la contratación de dos diseñadores que permitan cubrir las necesidades de producción para trabajar con las cuatro revistas.

Para poder iniciar con la producción del proyecto el primero de octubre de 2004, se requiere llevar a cabo las siguientes actividades en los periodos establecidos:

Proceso	Responsable	Fecha
Reclutamiento	Subdirección	Del 10 al 20 de septiembre de 2004
Selección	Encargado de Diseño y Subdirección	Del 21 al 25 de septiembre de 2004
Contratación	Subdirección	El 25 de septiembre de 2004
Inducción	Encargado de Diseño	Del 25 al 30 de septiembre de 2004

De esta manera, los dos diseñadores recién contratados, deberán contar con los conocimientos respecto del trabajo que tienen que desarrollar, así como de los tiempos de entrega y niveles jerárquicos en la empresa para iniciar con el diseño de la revista el primero de octubre de 2004.

6. Conclusiones del estudio técnico

El estudio técnico permitió determinar las necesidades de contratar más personal para el área de diseño, para poder cumplir el objetivo de producir 5,000 ejemplares bimestralmente de la nueva revista, sin afectar las operaciones cotidianas de impresión y diseño de las tres revistas que actualmente maneja la empresa.

Además, permitió identificar que el espacio con que cuenta la empresa actualmente es suficiente para la ejecución del proyecto.

En el análisis de los proveedores se determinaron las mejores opciones de compra del papel y de los procesos externos que se deben de contratar para que el proyecto se produzca de manera adecuada.

Se estableció un programa de producción para que el proyecto pueda ser comercializado en el primer día de los bimestres correspondientes de cada publicación¹², contemplando la producción de las otras revistas con que cuenta actualmente la empresa.

¹² Las publicaciones comprenden los bimestres de noviembre-diciembre, enero-febrero, marzo-abril, mayo-junio, julio-agosto y septiembre-octubre.

CAPÍTULO IV ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio tiene como objetivo obtener las cifras que permitan realizar la evaluación del proyecto.

Primero se determina la vida útil del proyecto y la inversión inicial necesaria para llevarla a cabo. Después se realizan los cálculos de los presupuestos de todas las actividades que desarrollará la empresa para realizar el proyecto. Estos presupuestos se realizaron de manera mensual; para el ejercicio 2004 se presentan de manera analítica con el objeto de visualizar los procedimientos desarrollados, en tanto que para los años posteriores únicamente se presentan los estados financieros proforma que comprenden la vida útil del proyecto. Se presupuestaron todas las operaciones de la empresa pues son necesarias para obtener las cifras relativas al proyecto. Por último, se presentan las conclusiones obtenidas del estudio financiero.

1. Inversión inicial necesaria y vida útil

La empresa ya cuenta con los activos fijos que requiere el proyecto para producirse, por lo que el lanzamiento del proyecto no implica la adquisición de nuevos activos fijos. Como inversión inicial, se consideró la totalidad del capital contable con que cuenta la empresa al 1° de enero de 2004, así como el monto del préstamo otorgado por un accionista en marzo de 2004. Dicho capital se integra de la siguiente manera¹:

Capital social	\$ 50,000
Reserva legal	30,000
Resultados de ejercicios anteriores	1,027,030
Préstamo de accionista	390,000
	\$ 1,497,030

El pasivo generado por el préstamo del accionista asciende a \$390,000 por lo que la inversión total equivale a \$1,497,030 que representa un flujo de efectivo negativo en el año cero, como se muestra en el siguiente capítulo.

En el horizonte del proyecto, no se planea distribuir dividendos ni reembolsar capital a los accionistas.

La vida útil restante de los activos fijos de la empresa fue la base que se consideró para determinar la vida útil del proyecto. Se calculó el promedio de la vida útil restante de cada rubro de activo fijo y se asignó el porcentaje que representa el total del valor de cada rubro de activo fijo respecto al total. El siguiente cuadro establece los cálculos desarrollados:

Activo	Vida útil restante (años)	Valor	Vida útil (años ponderados)
	A	B	AxB
Mobiliario	8.24	36.06 %	2.97
Maquinaria	7.18	22.07 %	1.59
Eq. transporte	3.22	26.91 %	0.87
Eq. cómputo	2.53	11.32 %	0.29
Gastos de instalación	19.63	1.29 %	0.25
Derechos de autor	16.00	3.34 %	0.53
	56.81	100 %	6.50

Conforme a este criterio de determinación de la vida útil, el proyecto tendrá una vida útil de seis años aproximadamente. Dicho período abarca del ejercicio 2004 al ejercicio 2009, cuyos estados financieros se presentan en secciones posteriores de este capítulo.

2. Presupuestos analíticos

Estado de situación financiera inicial

Para el cálculo de los presupuestos del ejercicio 2004 se parte del estado de situación financiera de la empresa al 1° de enero de 2004, el cual se presenta a continuación:

¹ Las cifras presentadas en los estados financieros de este trabajo no se encuentran reexpresadas conforme al boletín 8-10 de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, ya que la evaluación del proyecto se efectuó sobre flujos de efectivo y tasas de descuento nominales.

Estado de Situación Financiera al 1 de enero de 2004				
ACTIVO		PASIVO		
Activo Circulante		A corto plazo		
Bancos	\$ 263,924	Proveedores	\$ 8,433	
Clientes	273,707	Acreeedores diversos ¹	58,260	
		Impuestos por pagar ²	41,876	
		IVA por pagar	53,265	\$ 161,834
Activo No Circulante		CAPITAL CONTABLE		
Maquinaria	\$ 224,500	Capital social	\$ 50,000	
Depr. Acum. Maquinaria	- 64,267	Reserva legal	30,000	
Mobiliario	326,438	Resultados de ejercicios anteriores	1,027,030	\$ 1,107,030
Depr. Acum. Mobiliario	- 69,549			
Equipo de transporte	374,090			
Depr. Acum. Eq. Transporte	- 176,890			
Equipo de cómputo	162,843			
Depr. Acum. Eq. Cómputo	- 79,893			
Gastos de instalación	9,646			
Amor. Acum. Gastos de Inst.	- 179			
Derechos de autor	30,618			
Amor. Acum. Derechos de autor	- 6,124	24,494	\$ 731,233	
Suma el Activo		\$ 1,268,864	Suma pasivo más capital	\$ 1,268,864

Notas:

Nota 1:

La cuenta de acreedores se integra de la siguiente manera:

Accionista	\$ 48,671
Luz y Fuerza del Centro	3,017
Cuotas IMSS	6,572
	\$ 58,260

Nota 2:

La cuenta de impuestos por pagar está integrada de la siguiente manera:

IVA pendiente de trasladar	\$ 35,701
2 % sobre nóminas	610
Retenciones IVA	2,000
Retenciones ISR	3,565
	\$ 41,876

Nota 3:

La pérdida fiscal actualizada pendiente de amortizar al 1° de enero de 2004 asciende a \$152,411. El coeficiente de utilidad a aplicar en los pagos provisionales del impuesto sobre la renta en 2004 es 0.0330.

Presupuesto de las hojas de costos

De enero a septiembre de 2004 el proyecto no cuenta con costos de manufactura, ya que la producción iniciará hasta octubre del mismo año. La base que se estableció para asignar los gastos de venta y administración fueron los ingresos proyectados. El proyecto empieza a generar ingresos en septiembre por la venta de espacios publicitarios, por lo que desde ese mes le fueron asignados dichos gastos.

Para los costos de producción se utilizaron diversas bases de asignación como: días de impresión (para asignar los costos del maquinista); días de diseño (para asignar los costos de los diseñadores); días de reportaje (para asignar los costos de los reporteros); días totales de producción (para asignar diversos costos indirectos); costo de la mano de obra directa (para asignar las cuotas de seguridad social y el 2% sobre nóminas); y días de barnizado y terminados (para asignar los costos de gasolina). Para determinar las bases de asignación del proyecto y de las otras revistas, se elaboró un programa de producción que abarca al ejercicio 2004 con el objeto de poder obtener dichas bases.

Cada uno de los costos de producción y de los gastos de venta y administración, fueron presupuestados en base a la tendencia que manejaron en el ejercicio 2003, manejando los incrementos que tiene cada uno por los diversos factores particulares que los afectan.

Los costos fueron divididos en fijos y variables para desarrollar los análisis financieros que se presentan más adelante en la evaluación del proyecto. El costo unitario de cada ejemplar del proyecto es de \$11.56 en el mes de octubre, mismo que varía en cada uno de los meses debido al incremento mensual que se manejó en los costos. Este costo unitario es para producir 5,000 ejemplares por publicación. Para las otras revistas no se calculó el costo unitario debido a que el estudio no abarca ese aspecto.

A continuación se presenta la hoja de costos correspondiente a octubre de 2004, en la cual se establecen los costos, tanto del proyecto como de las otras revistas de la empresa:

Hoja de costos de octubre de 2004						
I. Costos de producción	Costos a Asignar	Proyecto		Otras revistas	Producción terminada	Producción en proceso
		Costo total	Costo unitario			
1. Materia prima directa						
Producción en proceso						
V	Papel sopollat mate 115 gr (57 x 87 cm)	\$ 11,401.50	5000	\$ 2.28	\$ 9,121.20	\$ 3,420.45 \$ 5,700.75
V	Papel sopollat mate 150 gr (58 x 88 cm)	1,273.86	5000	- 0.25	1,019.08	382.16 636.93
		<u>\$ 12,675.36</u>		<u>\$ 2.54</u>	<u>\$ 10,140.28</u>	<u>\$ 3,802.61</u> <u>\$ 6,337.68</u>
2. Mano de obra directa						
Producción en proceso						
F	Costo moquinista	\$ 6,000.00	\$ 2,500.00	5000	\$ 0.50	\$ 30,854.84 \$ 30,854.84
F	Costo diseñador encargado	5,000.00	1,315.79	5000	0.26	3,484.21 1,326.32 2,357.89
F	Costo diseñador auxiliar 1	4,400.00	1,157.89	5000	0.23	3,242.11 1,167.16 2,074.95
F	Costo diseñador auxiliar 2	4,000.00	1,052.63	5000	0.21	2,947.37 1,061.05 1,886.32
F	Costo diseñador auxiliar 3	4,000.00	1,052.63	5000	0.21	2,947.37 1,061.05 1,886.32
F	Costo reportero encargado	6,000.00	1,500.00	5000	0.30	4,500.00 1,530.00 2,970.00
F	Costo reportero auxiliar 1	4,000.00	1,000.00	5000	0.20	3,000.00 1,020.00 1,980.00
F	Costo reportero auxiliar 2	4,000.00	1,000.00	5000	0.20	3,000.00 1,020.00 1,980.00
F	Costo encargado de fotografía	3,000.00	750.00	5000	0.15	2,250.00 765.00 1,485.00
		<u>\$ 11,328.75</u>		<u>\$ 2.27</u>	<u>\$ 59,925.87</u>	<u>\$ 41,800.42</u> <u>\$ 18,125.47</u>
3. Gastos indirectos de producción						
Producción en proceso						
V	Directo a placa	\$ 6,916.00	5000	\$ 1.38	13,832.00	17,470.30 \$ 6,916.00 \$ 6,916.00
V	Bomizado	663.20	5000	0.13	198.96	74.61 124.35
V	Terminados	9,250.00	5000	1.85	2,775.00	2,775.00
V	Tintas	1,575.00	5000	0.32	472.50	270.00 202.50
V	Gasolina	\$ 263.70	131.85	5000	0.03	131.85 98.89 32.96
F	Depreciaciones y amortizaciones	5,382.27	1,281.49	5000	0.26	4,100.78 3,075.58 1,025.19
F	Arrendamiento inmueble	6,666.00	2,066.07	5000	0.41	4,599.93 3,449.95 1,149.98
V	Electricidad	1,015.67	241.83	5000	0.05	773.85 580.38 193.46
F	Cuotas de seguridad social	1,229.29	5000	0.25	6,502.49	4,876.87 1,625.62
F	2% sobre nóminas	128.47	5000	0.03	679.53	509.65 169.88
V	Mantenimiento	324.48	77.26	5000	0.02	247.22 185.42 61.81
V	Agua	65.70	15.44	5000	0.00	50.06 37.54 12.51
F	Agencias de fotografía	8,686.80	2,171.70	5000	0.43	6,515.10 4,886.32 1,628.77
F	Diversos	184.39	43.90	5000	0.01	140.49 105.36 35.12
V	Cursos	117.43	18.67	5000	0.00	98.76 74.07 24.69
V	Papelaría	258.55	61.56	5000	0.01	196.99 147.75 49.25
F	Limpieza	600.00	95.40	5000	0.02	504.60 378.45 126.15
		<u>25,967.33</u>		<u>\$ 5.19</u>	<u>\$ 99,290.42</u>	<u>45,912.16</u> <u>13,378.26</u>
	Costo de producción	<u>\$ 49,971.63</u>		<u>\$ 9.99</u>	<u>\$ 129,356.59</u>	<u>\$ 91,515.18</u> <u>\$ 37,841.41</u>
II. Gastos de venta						
F	Salarios	\$ 20,000.00	\$ 1,722.89	5000	\$ 0.34	\$ 18,277.11
F	Arrendamiento inmueble	6,666.00	574.24	5000	0.11	6,091.76
F	Depreciaciones y amortizaciones	3,636.94	313.30	5000	0.06	3,323.64
V	Gasolina	373.92	32.21	5000	0.01	341.71
V	Correo y mensajería	316.37	27.25	5000	0.01	289.12
V	Teléfonos	3,110.07	267.92	5000	0.05	2,842.16
V	Gastos de viaje	1,153.71	99.39	5000	0.02	1,054.32
V	Diversos	157.60	13.58	5000	0.00	144.03
V	Papelaría	715.92	61.67	5000	0.01	654.24
V	Comidas deducibles	720.69	62.08	5000	0.01	658.60
V	Cursos	117.43	10.12	5000	0.00	107.31
V	No deducibles	2,162.04	186.25	5000	0.04	1,975.81
V	Electricidad	253.92	21.87	5000	0.00	232.04
V	Agua	65.70	5.66	5000	0.00	60.04
F	Cuotas de seguridad social	578.25	5000	0.12	3,637.85	
F	2% sobre nóminas	63.60	5000	0.01	336.40	
V	Limpieza	600.00	51.69	5000	0.01	548.31
V	Mantenimiento	160.69	13.84	5000	0.00	146.85
		<u>\$ 40,211.03</u>	<u>\$ 4,105.82</u>		<u>\$ 0.82</u>	<u>\$ 40,721.31</u>
III. Gastos de administración						
F	Salarios	\$ 14,500.00	\$ 1,421.39	5000	\$ 0.28	\$ 15,078.61
F	Arrendamiento inmueble	6,666.00	574.24	5000	0.11	6,091.76
F	Depreciaciones y amortizaciones	3,498.94	301.41	5000	0.06	3,197.52
V	Gasolina	373.92	32.21	5000	0.01	341.71
V	Teléfonos	3,110.07	267.92	5000	0.05	2,842.16
V	Diversos	157.60	13.58	5000	0.00	144.03
V	Papelaría	715.92	61.67	5000	0.01	654.24
V	Comidas deducibles	720.69	62.08	5000	0.01	658.60
V	Cursos	117.43	10.12	5000	0.00	107.31
V	No deducibles	2,162.04	186.25	5000	0.04	1,975.81
V	Electricidad	253.92	21.87	5000	0.00	232.04
V	Agua	65.70	5.66	5000	0.00	60.04
F	Cuotas de seguridad social	523.66	5000	0.10	2,769.99	
F	2% sobre nóminas	52.47	5000	0.01	277.53	
F	Limpieza	51.69	5000	0.01	548.31	
V	Mantenimiento	160.69	13.84	5000	0.00	146.85
V	Libros	600.55	51.73	5000	0.01	548.81
V	Dictámenes	505.78	43.57	5000	0.01	462.21
V	Periódicos y revistas	465.60	40.11	5000	0.01	425.49
V	Cuotas y suscripciones	-	-	5000	-	-
V	Anuncios en periódicos	-	-	5000	-	-
		<u>\$ 36,074.87</u>	<u>\$ 3,735.47</u>		<u>\$ 0.75</u>	<u>\$ 36,563.05</u>

Presupuesto de ventas

Las ventas fueron calculadas en dos categorías principalmente: las ventas de la empresa y las ventas del proyecto. Las ventas de la empresa se estimaron en base a las ventas de los años anteriores y graficando la tendencia de crecimiento, lo que permitió obtener las ventas por mes para 2004. El cálculo de las ventas del proyecto está basado en el estudio de mercado (en cuanto al número de espacios publicitarios que se espera vender), en tanto que el precio fue determinado en base a la competencia y a los costos presentados en la hoja de costos. A continuación, se presenta el procedimiento para calcular las ventas del proyecto correspondientes a la primera publicación (noviembre-diciembre de 2004), con el objeto de ejemplificar el desarrollo de los cálculos para cada uno de los meses:

	Organizaciones sin fines de lucro			Automovilismo, motociclismo y bicicletas		Total
	Cantidad	Deportes Cantidad	Turismo Cantidad	Cantidad		
Páginas con publicidad por ejemplar Septiembre- octubre 2004:	2	1.625	0.875	0.375		4.875
Cuartos de página según estudio mercado	8	6.5	3.5	1.5		19.5
(+/-) factores externos (.65% crecimiento)	0.05	0.04	0.02	0.01		0.13
Total inserciones de un cuarto de página	8.05	6.54	3.52	1.51		19.63
Precio por cuarto de página	\$ 7,250	\$ 7,250	\$ 7,250	\$ 7,250		
Valuación de las inserciones publicitarias	\$ 58,377	\$ 47,431	\$ 25,540	\$ 10,946		\$ 142,293
Menos donativos por inserciones publicitarias						\$ 58,377
Ingresos por inserciones publicitarias en la publicación						\$ 83,916
Cantidad de ejemplares vendidos (10%)				500		
Precio de venta				\$35.00		
Subtotal				\$ 17,500		
Comisión por consignación (50%)				8,750		
Ingresos por venta de ejemplares				\$ 8,750		
Ingresos netos por ejemplares						\$ 8,750
Ingresos totales de la publicación						\$ 92,666

Se consideró que únicamente el 10% de los ejemplares se venderán, en tanto que el 90% restante será distribuido conforme a lo establecido en el estudio de mercado. Se estimó un crecimiento del .65% de acuerdo a la tendencia de crecimiento del sector. Los ingresos totales de la publicación se dividieron entre dos para determinar las ventas de septiembre y las ventas de octubre.

Para noviembre y diciembre de 2004 se estimó un aumento en la venta de ejemplares del 3% debido a las estrategias establecidas en el estudio de mercado. El crecimiento del sector para este periodo se estimó en .64%. Además se manejó un descuento del 40%, considerando que sólo esa cantidad de revistas se adquirirán utilizando el cupón establecido en el estudio de mercado.

Las ventas de noviembre y diciembre de 2004 generadas por el proyecto se muestran a continuación:

	Organizaciones sin fines de lucro			Automovilismo, motociclismo y bicicletas		Total
	Cantidad	Deportes Cantidad	Turismo Cantidad	Cantidad		
Noviembre - diciembre 2004:						
Cuartos de página según estudio mercado	8.05	6.54	3.52	1.51		19.63
(+/-) factores externos (.64% crecimiento)	0.05	0.04	0.02	0.01		0.13
Total inserciones de un cuarto de página	8.10	6.58	3.55	1.52		19.75
Precio por cuarto de página	\$ 7,250	\$ 7,250	\$ 7,250	\$ 7,250		
Valuación de las inserciones publicitarias	\$ 58,751	\$ 47,735	\$ 25,703	\$ 11,016		\$ 143,205
Menos donativos por inserciones publicitarias						\$ 58,751
Ingresos por inserciones publicitarias en la publicación						\$ 84,454
Cantidad de ejemplares vendidos (13%)				650		
Precio de venta				\$ 35		
Subtotal				\$ 22,750		
Comisión por consignación (50%)				11,375		
Ingresos por venta de ejemplares				\$ 11,375		
Descuento sobre ventas (40%)				9,100		
Ingresos netos por ejemplares						\$ 2,275
Ingresos totales de la publicación						\$ 86,729

De igual manera, para establecer los ingresos de cada mes, se dividió el total entre dos.

El presupuesto global de ventas, se dividió en los Ingresos generados por el proyecto y los ingresos generados por otras revistas. Se manejaron por separado los ingresos gravados por el IVA de los no gravados, con el objeto de tener un control para el cálculo del IVA. El presupuesto de ventas por el año de 2004 se presenta a continuación:

Presupuesto de ventas por el ejercicio 2004									
Mes	Proyecto			Otros ingresos			Total		
	Ingresos gravados	Ingresos no gravados	Total Ingresos	Ingresos gravados	Ingresos no gravados	Total Ingresos	Total Ingresos gravados	Total Ingresos no gravados	Total Ingresos
Enero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32,351	\$ 1,132	\$ 33,483	\$ 32,351	\$ 1,132	\$ 33,483
Febrero				4,271	149	4,420	4,271	149	4,420
Marzo				115,306	4,034	119,340	115,306	4,034	119,340
Abril				44,677	2,333	49,010	44,677	2,333	49,010
Mayo				322,913	11,296	334,210	322,913	11,296	334,210
Junio				118,413	4,142	122,555	118,413	4,142	122,555
Julio				233,850	8,181	242,030	233,850	8,181	242,030
Agosto				155,944	5,456	161,400	155,944	5,456	161,400
Septiembre	41,958	4,375	46,333	160,211	5,605	165,816	202,149	9,980	212,149
Octubre	41,958	4,375	46,333	335,403	11,733	347,137	377,242	16,108	393,470
Noviembre	42,227	1,138	43,365	398,127	13,927	412,054	440,354	15,065	455,419
Diciembre	42,227	1,138	43,365	663,556	23,213	686,769	705,783	24,350	730,133
Total 2004	\$ 168,370	\$ 11,025	\$ 179,395	\$ 2,607,043	\$ 91,201	\$ 2,698,243	\$ 2,775,413	\$ 102,226	\$ 2,877,638

Presupuesto de IVA pendiente de trasladar

Las ventas se cobran a los 60 días, por lo que el presupuesto que se presenta a continuación no representa el IVA trasladado, sino el IVA pendiente de trasladar. La base para su cálculo fue el presupuesto de ventas:

Presupuesto de IVA pendiente de trasladar		
Mes	IVA proyecto	IVA otros ingresos
Enero	\$ -	\$ 4,853
Febrero	-	641
Marzo	-	17,296
Abril	-	10,002
Mayo	-	48,437
Junio	-	17,762
Julio	-	35,077
Agosto	-	23,395
Septiembre	6,294	24,032
Octubre	6,294	50,311
Noviembre	6,334	59,719
Diciembre	6,334	99,533
Total 2004	\$ 25,256	\$ 391,056

Presupuesto de compras

De enero a septiembre de 2004 las compras únicamente abarcan las necesarias para la producción de las demás revistas de la empresa. El proveedor determinado en el estudio técnico maneja un descuento del 45% sobre la compra de contado en estos meses; pero en las fechas en las que se adquiere la materia prima del proyecto, el descuento aumenta al 46% por el volumen que se adquiere. Se realizó un calendario de compras según el programa de producción realizado durante el ejercicio 2004. El calendario de compras se muestra a continuación:

Fecha	Revistas
Ene-20	A,B,C
Mar-02	A,B,C
Abr-13	A,B,C
May-25	A,B,C
Jul-06	A,B,C
Ago-31	A,B,C
Oct-12	A,B,C,X
Nov-18	A,B,C
Dic-13	A,B,C,X

A continuación se muestra el presupuesto de compras correspondiente a enero de 2004 y que únicamente abarca al papel necesario para elaborar las otras revistas de la empresa:

Fecha	Tiraje	Cantidad por revista	Cantidad necesaria (milares)	Costo unitario (miliar)	Subtotal	Descuento (45%)	Costo del corte	Costo de materia prima	IVA	Total a pagar
Revista A	1,500	0.0033	4.95	\$ 1,250	\$ 6,188	\$ 2,784	\$ 79	\$ 3,482	\$ 522	\$ 4,005
Revista B	2,500	0.0033	8.25	1,250	10,313	4,641	132	5,804	871	6,674
Revista C	1,500	0.0033	4.95	1,250	6,188	2,784	79	3,482	522	4,005
			18.15		\$ 22,688	\$ 10,209	\$ 290	\$ 12,769	\$ 1,915	\$ 14,684

En tanto que para el papel de las portadas es el siguiente:

Fecha	Tiraje	Cantidad por revista	Cantidad necesaria (milares)	Costo unitario (miliar)	Subtotal	Descuento (45%)	Costo del corte	Costo de materia prima	IVA	Total a pagar
Revista A	1,500	0.0003	0.41	\$ 1,686	\$ 695	\$ 313	\$ 7	\$ 389	\$ 58	\$ 447
Revista B	2,500	0.0003	0.69	1,686	1,159	522	11	649	97	746
Revista C	1,500	0.0003	0.41	1,686	695	313	7	389	58	447
			1.51		\$ 2,550	\$ 1,148	\$ 24	\$ 1,427	\$ 214	\$ 1,641

Estas compras se estimaron considerando el 10% de desperdicio.

Los presupuestos de compras para los siguientes meses son iguales, ya que los pedidos abarcan al papel necesario para las tres revistas con el objeto de obtener el descuento del 45%.

En octubre de 2004, como muestra el calendario de compras, se adquirirá el papel necesario para producir el proyecto. Los presupuestos se muestran a continuación:

Fecha	Tiraje	Cantidad por revista	Cantidad necesaria (milares)	Costo unitario (miliar)	Subtotal	Descuento (46%)	Costo del corte	Costo de materia prima	IVA	Total a pagar
Proyecto	5,000	0.0033	16.50	\$ 1,250	\$ 20,625	\$ 9,488	\$ 264	\$ 11,402	\$ 1,710	\$ 13,112
Revista A	1,500	0.0033	4.95	1,250	6,188	2,846	79	3,420	513	3,934
Revista B	2,500	0.0033	8.25	1,250	10,313	4,744	132	5,701	855	6,556
Revista C	1,500	0.0033	4.95	1,250	6,188	2,846	79	3,420	513	3,934
			34.65		\$ 43,313	\$ 19,924	\$ 554	\$ 23,943	\$ 3,591	\$ 27,535

Fecha	Tiraje	Cantidad por revista	Cantidad necesaria (milares)	Costo unitario (miliar)	Subtotal	Descuento (46%)	Costo del corte	Costo de materia prima	IVA	Total a pagar
Proyecto	5,000	0.0003	1.38	\$ 1,686	\$ 2,318	\$ 1,066	\$ 22	\$ 1,274	\$ 191	\$ 1,465
Revista A	1,500	0.0003	0.41	1,686	695	320	7	382	57	439
Revista B	2,500	0.0003	0.69	1,686	1,159	533	11	637	96	732
Revista C	1,500	0.0003	0.41	1,686	695	320	7	382	57	439
			2.89		\$ 4,868	\$ 2,239	\$ 46	\$ 2,675	\$ 401	\$ 3,076

Como se puede apreciar el descuento obtenido aumenta al 46% debido a la adquisición del papel necesario para elaborar el proyecto.

Para diciembre, es el mismo presupuesto que en octubre, debido a que se vuelve a comprar papel para el proyecto. Sin embargo, en las compras de noviembre el presupuesto es igual al presentado inicialmente, ya que sólo se adquiere papel para las otras revistas.

A continuación se presenta un resumen de las entradas y salidas al almacén de materia prima en el ejercicio 2004, dividido por las salidas para el proyecto y las salidas para elaborar otras revistas:

	Papel supppolart mate 115 gr 57 X 87cm (interiores)				Papel supppolart mate 150gr 58 X 88 cm (portadas)			
	Salidas		Salidas		Salidas		Salidas	
	Entradas	Proyecto	Otras revistas	Saldo	Entradas	Proyecto	Otras revistas	Saldo
Enero	\$ 12,769		\$ 3,482	\$ 9,286	\$ 1,427		\$ 389	\$ 1,038
Febrero	-		9,286	-	-		1,038	-
Marzo	12,769		12,769	-	1,427		1,427	-
Abril	12,769		9,286	3,482	1,427		1,038	389
Mayo	12,769		6,965	9,286	1,427		778	1,038
Junio			9,286	-			1,038	-
Julio	12,769		9,286	3,482	1,427		1,038	389
Agosto	12,769		12,769	3,482	1,427		1,427	389
Septiembre			3,482	-			389	-
Octubre	23,943	11,402	9,121	3,420	2,675	1,274	1,019	382
Noviembre	12,542		12,542	3,420	1,401		1,401	382
Diciembre	23,943	11,402	12,542	3,420	2,675	1,274	1,401	382
Total 2004	\$ 137,039	\$ 22,803	\$ 110,816	\$ 39,281	\$ 15,312	\$ 2,548	\$ 12,382	\$ 4,389

Presupuesto de producción

El proyecto no maneja producción en proceso, ya que toda la producción es terminada en cada uno de los meses que se elabora. En tanto que las otras revistas sí manejan producción en proceso, como se muestra en el presupuesto analítico de producción del ejercicio 2004:

Presupuesto analítico de producción por el ejercicio de 2004														
Mes	Proyecto						Otras revistas							
	Us. a producir	Materia prima	Mano de obra directa	G.I.P.	Costo de producción	Prod. terminada	Materia prima	Mano de obra directa	G.I.P.	Costo de producción	Inventario inicial PP	Costo total	Prod. terminada	Prod.en proceso
Enero							\$ 3,871	\$ 32,981	\$ 42,157	\$ 79,010	\$ -	\$ 79,010	\$ 56,636	\$ 22,374
Febrero							10,324	32,400	45,150	87,874	22,374	110,247	87,468	22,780
Marzo							14,195	32,400	59,613	106,209	22,780	128,989	93,212	35,777
Abril							10,324	32,400	50,474	93,197	35,777	128,974	84,380	44,594
Mayo							7,743	32,400	52,613	92,756	44,594	137,350	92,181	45,168
Junio							10,324	32,400	55,094	97,818	45,168	142,986	94,427	48,559
Julio							10,324	32,400	52,828	95,552	48,559	144,111	123,310	20,800
Agosto							14,195	32,400	57,704	104,299	20,800	125,099	89,705	35,394
Septiembre							3,871	33,855	45,327	83,053	35,394	118,447	70,121	48,325
Octubre	5,000	\$ 12,675	\$ 11,329	\$ 25,967	\$ 49,972	\$ 49,972	10,140	29,071	41,820	81,031	48,325	129,357	91,515	37,841
Noviembre							13,943	40,400	63,722	118,065	37,841	155,906	112,279	43,627
Diciembre	5,000	12,675	14,675	25,666	53,016	53,016	13,943	45,925	59,421	119,289	43,627	162,916	115,882	47,034
Total 2004	10,000	\$ 25,351	\$ 26,004	\$ 51,633	\$ 102,988	\$ 102,988	\$ 123,198	\$ 409,031	\$ 625,922	\$ 1,158,151	\$ 405,240	\$ 1,563,391	\$ 1,111,117	\$ 452,274

La producción en proceso del ejercicio 2004 equivale a \$47,034 misma que corresponde a la producción de otras revistas. En tanto que la producción terminada tanto del proyecto como de otras revistas equivale a \$1,667,977 que en su totalidad es traspasada al costo de ventas, ya que la producción que no se vende es distribuida entre el mercado con el fin de difundir las revistas.

Presupuesto del costo de transformación

El presupuesto de transformación analítico establece los costos por mes de mano de obra indirecta y de los gastos indirectos de producción, dividiéndolos en gravados y no gravados para efectos del IVA. A continuación se presenta el presupuesto del proyecto, de las otras revistas y el total:

Presupuesto analítico del costo de transformación por el ejercicio 2004							
Proyecto							
G.I.P.							
Fijos							
Variables							
Mes	M.O.D. (fijos)	Gravados	No gravados	Gravados	Costo total	Partidas virtuales	Costo en efectivo
Enero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Febrero	-	-	-	-	-	-	-
Marzo	-	-	-	-	-	-	-
Abril	-	-	-	-	-	-	-
Mayo	-	-	-	-	-	-	-
Junio	-	-	-	-	-	-	-
Julio	-	-	-	-	-	-	-
Agosto	-	-	-	-	-	-	-
Septiembre	-	-	-	-	-	-	-
Octubre	11,329	4,377	2,639	18,951	37,296	1,281	36,015
Noviembre	-	-	-	-	-	-	-
Diciembre	14,675	3,978	2,731	18,957	40,341	1,139	39,202
Total 2004	\$ 26,004	\$ 8,355	\$ 5,370	\$ 37,908	\$ 77,637	\$ 2,421	\$ 75,217

Otras revistas							
G.I.P.							
Fijos							
Variables							
Mes	M.O.D. (fijos)	Gravados	No gravados	Gravados	Costo total	Partidas virtuales	Costo en efectivo
Enero	\$ 32,981	\$ 15,878	\$ 13,401	\$ 12,879	\$ 75,138	\$ 6,561	\$ 68,577
Febrero	32,400	15,906	10,823	18,421	77,550	5,545	72,004
Marzo	32,400	15,935	12,374	31,305	92,013	5,545	86,468
Abril	32,400	15,964	12,174	22,336	82,874	5,545	77,328
Mayo	32,400	15,992	12,374	24,247	85,013	5,545	79,468
Junio	32,400	16,021	12,174	26,899	87,494	5,545	81,949
Julio	32,400	16,050	12,374	24,404	85,228	5,545	79,682
Agosto	32,400	16,079	12,345	29,279	90,104	5,517	84,586
Septiembre	33,855	16,108	12,175	17,043	79,181	5,517	73,664
Octubre	29,071	11,760	11,283	18,777	70,891	4,101	66,790
Noviembre	40,400	16,166	13,639	33,917	104,122	5,348	98,773
Diciembre	45,925	12,218	11,493	35,710	105,346	4,101	101,245
Total 2004	\$ 409,031	\$ 184,078	\$ 146,628	\$ 295,216	\$ 1,034,954	\$ 64,418	\$ 970,536

Totales							
G.I.P.							
Fijos							
Variables							
Mes	M.O.D. (fijos)	Gravados	No gravados	Gravados	Costo total	Partidas virtuales	Costo en efectivo
Enero	\$ 32,981	\$ 15,878	\$ 13,401	\$ 12,879	\$ 75,138	\$ 6,561	\$ 68,577
Febrero	32,400	15,906	10,823	18,421	77,550	5,545	72,004
Marzo	32,400	15,935	12,374	31,305	92,013	5,545	86,468
Abril	32,400	15,964	12,174	22,336	82,874	5,545	77,328
Mayo	32,400	15,992	12,374	24,247	85,013	5,545	79,468
Junio	32,400	16,021	12,174	26,899	87,494	5,545	81,949
Julio	32,400	16,050	12,374	24,404	85,228	5,545	79,682
Agosto	32,400	16,079	12,345	29,279	90,104	5,517	84,586
Septiembre	33,855	16,108	12,175	17,043	79,181	5,517	73,664
Octubre	40,400	16,137	13,922	37,728	108,187	5,382	102,805
Noviembre	40,400	16,166	13,639	33,917	104,122	5,348	98,773
Diciembre	60,600	16,196	14,224	54,667	145,687	5,240	140,447
Total 2004	\$ 435,035	\$ 192,433	\$ 151,999	\$ 333,124	\$ 1,112,591	\$ 66,838	\$ 1,045,753

El presupuesto global del costo de transformación por el ejercicio 2004 es el siguiente:

Presupuesto global del costo de transformación por el ejercicio 2004			
Concepto	Proyecto	Otras revistas	Total
1. Mano de obra directa (fijo)	\$ 26,004	\$ 409,031	\$ 435,035
2. Gastos indirectos de producción			
A) Fijos	\$ 13,725	\$ 330,706	\$ 344,431
B) Variables	\$ 37,908	\$ 295,216	\$ 333,124
Total costo de transformación	\$ 77,637	\$ 1,034,954	\$ 1,112,591

Presupuesto de gastos de venta

Los gastos de venta se presentan divididos en fijos y variables. Se presenta tanto el presupuesto de los gastos asignados al proyecto como de los gastos asignados a otras revistas:

Presupuesto de gastos de venta por el ejercicio 2004														
Otros revistas		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gastos fijos														
Salarios		\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 18,277	\$ 18,277	\$ 18,479	\$ 29,274	\$ 245,052
Arrendamiento inmueble		6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,068	6,068	6,139	6,333	77,980
Depreciaciones y amortizaciones		3,662	3,662	3,662	3,662	3,662	3,662	3,634	3,634	3,634	3,634	3,329	3,320	42,647
Cuotas de seguridad social		3,237	3,402	3,237	3,520	3,237	3,520	3,237	3,237	3,204	3,208	3,252	3,454	42,774
2% sobre nóminas		400	400	400	400	400	400	400	400	374	336	370	393	4,872
Limpieza		600	600	600	600	600	600	600	600	546	548	554	570	7,819
Total gastos fijos		\$ 34,965	\$ 34,730	\$ 34,965	\$ 34,848	\$ 34,965	\$ 34,848	\$ 34,937	\$ 34,937	\$ 32,348	\$ 32,215	\$ 32,142	\$ 43,846	\$ 419,746
Gastos variables														
Gasolina		\$ 363	\$ 364	\$ 365	\$ 367	\$ 368	\$ 369	\$ 370	\$ 371	\$ 339	\$ 342	\$ 347	\$ 358	\$ 4,323
Correo y mensajería		307	308	309	310	311	312	313	314	287	289	293	303	3,658
Teléfonos		3,019	3,029	3,039	3,049	3,059	3,069	3,079	3,090	2,822	2,842	2,863	2,974	35,954
Gastos de viaje		1,120	1,124	1,127	1,131	1,135	1,139	1,142	1,146	1,047	1,054	1,069	1,103	13,338
Diversiones		153	154	154	155	155	154	154	157	143	144	146	151	1,822
Papelería		495	497	700	702	704	707	709	711	650	654	664	685	8,277
Comidas deducibles		700	702	704	707	709	711	714	716	654	659	668	689	8,332
Cursos		114	114	115	115	116	116	116	117	107	107	109	112	1,358
No deducibles		2,099	2,106	2,113	2,120	2,127	2,134	2,141	2,148	1,962	1,976	2,004	2,068	24,999
Electricidad		247	247	248	249	250	251	251	252	230	232	235	243	2,936
Agua		64	64	64	64	65	65	65	65	60	60	61	63	760
Mantenimiento		156	157	157	158	158	159	159	160	144	147	149	154	1,858
Total gastos variables		\$ 9,036	\$ 9,066	\$ 9,096	\$ 9,126	\$ 9,156	\$ 9,186	\$ 9,217	\$ 9,247	\$ 8,446	\$ 8,506	\$ 8,628	\$ 8,902	\$ 107,612
Proyecto														
Gastos fijos														
Salarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,844	\$ 1,723	\$ 1,521	\$ 1,533	\$ 6,641
Arrendamiento inmueble										598	574	507	333	2,012
Depreciaciones y amortizaciones										338	313	274	174	1,100
Cuotas de seguridad social										316	276	268	181	1,343
2% sobre nóminas										37	64	30	31	142
Limpieza										54	52	46	30	181
Total gastos fijos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,186	\$ 3,304	\$ 2,646	\$ 2,303	\$ 11,439
Gastos variables														
Gasolina		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33	\$ 32	\$ 29	\$ 19	\$ 113
Correo y mensajería										28	27	24	16	96
Teléfonos										278	268	237	156	939
Gastos de viaje										103	99	88	58	348
Diversiones										14	14	12	8	48
Papelería										64	62	65	34	214
Comidas deducibles										64	62	55	36	218
Cursos										10	10	9	6	35
No deducibles										193	186	165	109	653
Electricidad										23	22	19	13	77
Agua										6	6	5	3	20
Mantenimiento										14	14	12	8	49
Total gastos variables		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 832	\$ 802	\$ 710	\$ 468	\$ 2,812

El total de gastos de venta asignados al proyecto equivale a \$14,251. El presupuesto global de gastos de venta por mes, que incluye tanto a los gastos asignados al proyecto como los gastos asignados a otras revistas se presenta a continuación:

Presupuesto de gastos de venta por el ejercicio 2004														
Total		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gastos fijos														
Salarios		\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,565	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 31,199	\$ 251,874
Arrendamiento inmueble		6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	79,992
Depreciaciones y amortizaciones		3,662	3,662	3,662	3,662	3,662	3,662	3,634	3,634	3,772	3,637	3,603	3,495	43,479
Cuotas de seguridad social		3,237	3,402	3,237	3,520	3,237	3,520	3,237	3,237	3,520	3,214	3,520	3,437	43,519
2% sobre nóminas		400	400	400	400	400	400	400	400	411	400	400	423	5,034
Limpieza		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Total gastos fijos		\$ 34,965	\$ 34,730	\$ 34,965	\$ 34,848	\$ 34,965	\$ 34,848	\$ 34,937	\$ 34,937	\$ 35,533	\$ 35,519	\$ 34,789	\$ 46,149	\$ 431,185
Gastos variables														
Gasolina		\$ 363	\$ 364	\$ 365	\$ 367	\$ 368	\$ 369	\$ 370	\$ 371	\$ 373	\$ 374	\$ 375	\$ 376	\$ 4,436
Correo y mensajería		307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	3,753
Teléfonos		3,019	3,029	3,039	3,049	3,059	3,069	3,079	3,090	3,100	3,110	3,120	3,131	36,895
Gastos de viaje		1,120	1,124	1,127	1,131	1,135	1,139	1,142	1,146	1,150	1,154	1,158	1,161	13,887
Diversiones		153	154	154	155	155	154	154	157	157	158	158	159	1,870
Papelería		495	497	700	702	704	707	709	711	714	716	718	721	8,493
Comidas deducibles		700	702	704	707	709	711	714	716	718	721	723	725	8,550
Cursos		114	114	115	115	116	116	116	117	117	117	118	118	1,393
No deducibles		2,099	2,106	2,113	2,120	2,127	2,134	2,141	2,148	2,155	2,162	2,169	2,176	25,449
Electricidad		247	247	248	249	250	251	251	252	253	254	255	254	3,012
Agua		64	64	64	64	65	65	65	65	65	66	66	66	779
Mantenimiento		156	157	157	158	158	159	159	160	160	161	161	162	1,906
Total gastos variables		\$ 9,036	\$ 9,066	\$ 9,096	\$ 9,126	\$ 9,156	\$ 9,186	\$ 9,217	\$ 9,247	\$ 9,277	\$ 9,308	\$ 9,339	\$ 9,370	\$ 110,424

Los gastos de venta totales por el ejercicio 2004 ascienden a \$541, 609.

Presupuesto de gastos de administración

Los gastos de administración, también asignados en base a los ingresos, correspondientes tanto al proyecto como a las otras revistas en el ejercicio 2004 se presentan a continuación:

Presupuesto de gastos de administración por el ejercicio 2004													
Génesis revistas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Salariales	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 15,997	\$ 15,029	\$ 15,245	\$ 23,883	\$ 202,203
Arrendamiento inmueble	4,644	4,644	4,644	4,644	4,644	4,644	4,644	4,644	4,648	4,692	4,159	4,333	77,980
Depreciaciones y amortizaciones	3,642	3,642	3,642	3,642	3,642	3,642	3,634	3,634	3,308	3,198	3,202	3,189	42,134
Cuotas de seguridad social	3,294	3,081	3,294	3,187	3,294	3,187	3,294	3,294	2,902	2,770	2,945	3,374	37,915
2% sobre nóminas	330	330	330	330	330	330	330	330	320	278	305	478	4,020
Limpieza	600	600	600	600	600	600	600	600	544	548	554	570	7,019
Diccionarios	491	493	494	494	498	499	501	502	459	462	469	484	5,847
Total de gastos fijos	\$ 31,543	\$ 31,332	\$ 31,544	\$ 31,441	\$ 31,549	\$ 31,445	\$ 31,524	\$ 31,524	\$ 29,600	\$ 28,424	\$ 28,878	\$ 38,211	\$ 377,121
Gasolina	\$ 363	\$ 344	\$ 365	\$ 367	\$ 368	\$ 369	\$ 370	\$ 371	\$ 339	\$ 342	\$ 347	\$ 358	\$ 4,323
Teléfonos	3,019	3,029	3,039	3,049	3,059	3,069	3,079	3,090	2,822	2,842	2,883	2,974	35,534
Diversos	153	154	154	155	155	156	157	157	143	144	146	151	1,822
Papelería	695	697	700	702	704	707	709	711	650	654	664	685	8,277
Comidas deducibles	700	702	704	707	709	711	714	716	654	659	668	689	8,332
Cursos	114	114	115	115	116	116	116	117	107	107	109	112	1,358
No deducibles	2,099	2,106	2,113	2,120	2,127	2,134	2,141	2,148	1,962	1,976	2,004	2,068	24,996
Becthidad	247	247	248	249	250	251	251	252	230	232	235	243	2,936
Agua	64	64	64	64	65	65	65	65	60	60	61	63	760
Mantenimiento	154	157	157	158	158	159	159	160	144	147	149	154	1,858
Libros	583	585	587	589	591	593	595	597	545	549	557	574	6,943
Periféricos y revistas	452	453	455	456	458	460	461	463	422	425	432	445	5,383
Cuotas y suscripciones	1,742	1,748	1,753	1,759	1,763	1,771	1,777	1,782	-	-	-	-	14,096
Total de gastos variables	\$ 10,386	\$ 10,420	\$ 10,454	\$ 10,489	\$ 10,524	\$ 10,558	\$ 10,593	\$ 10,628	\$ 8,079	\$ 8,137	\$ 8,254	\$ 8,516	\$ 117,028
Proyecto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Salariales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,573	\$ 1,421	\$ 1,255	\$ 1,254	\$ 5,506
Arrendamiento inmueble	-	-	-	-	-	-	-	-	598	574	507	333	2,012
Depreciaciones y amortizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	326	301	264	168	1,058
Cuotas de seguridad social	-	-	-	-	-	-	-	-	284	324	242	177	1,229
2% sobre nóminas	-	-	-	-	-	-	-	-	32	52	25	25	134
Limpieza	-	-	-	-	-	-	-	-	54	52	46	30	181
Diccionarios	-	-	-	-	-	-	-	-	45	44	39	25	153
Total de gastos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,915	\$ 2,968	\$ 2,378	\$ 2,012	\$ 10,273
Gasolina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33	\$ 32	\$ 29	\$ 19	\$ 113
Teléfonos	-	-	-	-	-	-	-	-	278	268	237	156	939
Diversos	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14	12	8	48
Papelería	-	-	-	-	-	-	-	-	64	62	55	36	216
Comidas deducibles	-	-	-	-	-	-	-	-	64	62	55	36	218
Cursos	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10	9	6	35
No deducibles	-	-	-	-	-	-	-	-	193	186	165	109	653
Becthidad	-	-	-	-	-	-	-	-	23	22	19	13	77
Agua	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6	5	3	20
Mantenimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	14	14	12	8	49
Libros	-	-	-	-	-	-	-	-	54	52	46	30	181
Periféricos y revistas	-	-	-	-	-	-	-	-	42	40	36	23	141
Cuotas y suscripciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de gastos variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 796	\$ 767	\$ 680	\$ 447	\$ 2,690

El total de gastos de administración del proyecto en el ejercicio 2004 asciende a \$12,963.

El presupuesto global de los gastos de administración que incluye tanto los gastos asignados al proyecto como los asignados a las otras revistas es el siguiente:

Presupuesto de gastos de administración por el ejercicio 2004													
TOTAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gastos fijos	\$14,500	\$14,500	\$14,500	\$14,500	\$14,500	\$14,500	\$14,500	\$14,500	\$15,997	\$15,029	\$15,245	\$23,883	\$202,203
Salariales	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	6,666	79,992
Arrendamiento inmueble	3,642	3,642	3,642	3,642	3,642	3,642	3,634	3,634	3,499	3,499	3,499	3,499	43,195
Depreciaciones y amortizaciones	3,294	3,081	3,294	3,187	3,294	3,187	3,294	3,294	3,187	3,294	3,187	3,351	39,144
Cuotas de seguridad social	330	330	330	330	330	330	330	330	320	278	305	478	4,020
2% sobre nóminas	600	600	600	600	600	600	600	600	544	548	554	570	7,019
Limpieza	491	493	494	494	498	499	501	502	459	462	469	484	5,847
Diccionarios	31,543	31,332	31,544	31,441	31,549	31,445	31,524	31,524	29,600	28,424	28,878	38,211	377,121
Gastos variables	\$ 363	\$ 344	\$ 365	\$ 367	\$ 368	\$ 369	\$ 370	\$ 371	\$ 339	\$ 342	\$ 347	\$ 358	\$ 4,323
Gasolina	3,019	3,029	3,039	3,049	3,059	3,069	3,079	3,090	3,100	3,110	3,120	3,131	38,895
Teléfonos	153	154	154	155	155	156	156	157	157	158	158	159	1,870
Diversos	695	697	700	702	704	707	709	711	714	715	718	721	8,495
Papelería	700	702	704	707	709	711	714	716	718	721	723	725	8,520
Comidas deducibles	114	114	115	115	116	116	116	117	117	117	118	118	1,393
Cursos	2,099	2,106	2,113	2,120	2,127	2,134	2,141	2,148	2,155	2,162	2,169	2,176	25,649
No deducibles	247	247	248	249	250	251	251	252	233	235	238	243	2,936
Becthidad	64	64	64	64	65	65	65	65	60	60	61	63	779
Agua	154	157	157	158	158	159	159	160	140	141	141	142	1,808
Mantenimiento	583	585	587	589	591	593	595	597	549	551	555	563	7,124
Libros	452	453	455	456	458	460	461	463	424	426	431	440	5,324
Periféricos y revistas	1,742	1,748	1,753	1,759	1,763	1,771	1,777	1,782	-	-	-	-	14,096
Cuotas y suscripciones	10,386	10,420	10,454	10,489	10,524	10,558	10,593	10,628	8,075	8,104	8,234	8,503	117,028
Total de gastos variables	\$10,386	\$10,420	\$10,454	\$10,489	\$10,524	\$10,558	\$10,593	\$10,628	\$8,075	\$8,104	\$8,234	\$8,503	\$117,028

Los gastos de administración totales por el ejercicio 2004 equivalen a \$507,123.

Presupuesto del IVA acreditable

Para determinar el IVA acreditable de cada mes se consideró únicamente a las partidas que se pagan en el mismo mes, dividiéndolo por los costos de producción, los gastos de venta y los de administración, presentando un resumen global de cada uno de los meses al final del presupuesto. Para los pagos de enero se consideraron los saldos del estado de situación financiera de la empresa al 1° de enero de 2004.

Presupuesto analítico de IVA acreditable por el ejercicio 2004										
Mes	Costos gravados pendientes de pago de periodos anteriores	Fijos gravados pagados en el mes	Variables gravados pagados en el mes	Base IVA Acreditable	IVA Acreditable	Costos fijos gravados que se pagan en el siguiente mes	Costos variables que se pagan en el siguiente mes	Costos variables que se pagan bimestral	Base IVA pendiente de acreditar	IVA pendiente de acreditar
Enero	\$ 11,450	\$ 22,468	\$ 31,813	\$ 65,731	\$ 9,860	\$ 8,433	\$ 6,038	\$ 1,670	\$ 16,142	\$ 2,421
Febrero	14,471	22,470	23,275	60,217	9,033	8,461	6,058	1,576	16,095	2,414
Marzo	17,765	22,472	50,169	90,407	13,561	8,489	6,078	1,782	16,349	2,452
Abril	14,567	22,475	41,266	78,308	11,746	8,517	6,098	1,737	16,353	2,453
Mayo	18,135	22,477	43,244	83,855	12,578	8,545	6,119	1,692	16,356	2,453
Junio	14,663	22,479	31,665	68,808	10,321	8,573	6,139	1,749	16,461	2,469
Julio	18,153	22,481	43,382	84,016	12,602	8,601	6,159	1,755	16,515	2,477
Agosto	14,760	22,484	48,273	85,516	12,827	8,630	6,179	1,760	16,569	2,485
Septiembre	18,324	22,493	21,806	62,623	9,394	8,658	6,200	1,818	16,676	2,501
Octubre	14,858	22,496	69,228	106,581	15,987	8,687	6,220	1,721	16,628	2,494
Noviembre	18,445	22,498	52,705	93,648	14,047	8,715	6,241	1,778	16,734	2,510
Diciembre	14,956	22,500	86,095	123,551	18,533	8,744	6,261	1,836	16,841	2,526
Total 2004	\$ 190,548	\$ 269,793	\$ 542,920	\$ 1,003,262	\$ 150,489	\$ 103,053	\$ 73,791	\$ 20,874	\$ 197,717	\$ 29,658

Presupuesto de efectivo

El presupuesto de efectivo abarca a cada uno de los meses del ejercicio 2004. Se incluye el préstamo del accionista por \$390,000, así como los pagos por concepto de capital e intereses que se le efectúan mensualmente, además del pago extraordinario en diciembre, ya que existen meses en los cuales las ventas y la cobranza disminuyen notoriamente y por sí sola la empresa no es capaz de sufragar todos los gastos necesarios.

Se eligió la opción del préstamo del accionista por ser la alternativa de financiamiento más accesible para la empresa, ya que al ser una empresa pequeña no cuenta con historial crediticio y por el momento las instituciones de crédito no tienen créditos disponibles para este tipo de empresas.

Presupuesto de efectivo por el ejercicio 2004							
Mes	Saldo inicial	Cobranza	Disponible	Préstamo accionista	Pagos	Saldo final	
Enero	\$ 263,924	\$ 110,615	\$ 374,538		\$ 214,177	\$ 160,361	
Febrero	160,361	164,374	324,735		158,790	165,945	
Marzo	165,945	41,237	207,183	\$ 390,000	211,078	386,105	
Abril	386,105	7,244	393,348	-	14,967	173,133	205,248
Mayo	205,248	143,899	349,146	-	14,825	188,096	146,225
Junio	146,225	80,821	227,047	-	14,682	162,243	50,121
Julio	50,121	379,531	429,652	-	14,539	188,316	226,797
Agosto	226,797	141,631	368,428	-	14,397	211,955	142,076
Septiembre	142,076	278,907	420,983	-	14,254	184,491	222,238
Octubre	222,238	195,467	417,704	-	14,112	234,400	169,192
Noviembre	169,192	247,560	416,752	-	13,969	218,805	183,978
Diciembre	183,978	458,316	642,294	-	113,160	289,043	240,091
Total 2004	\$ 2,322,210	\$ 2,249,600	\$ 4,571,810	\$ 161,095	\$ 2,434,528	\$ 2,298,378	

Presupuesto de cobranza

El cobro de las ventas de ejemplares es de contado, mientras que el cobro para los ingresos por inserciones publicitarias se efectúa a los 60 días. El presupuesto de cobranza se presenta por cada uno de los meses del ejercicio 2004:

Mes	Ventas no gravadas	Ventas gravadas	IVA trasladado	Cobranza
Enero	\$ 1,132	\$ 95,203	\$ 14,280	\$ 110,615
Febrero	149	142,804	21,421	164,374
Marzo	4,034	32,351	4,853	41,237
Abril	2,333	4,271	641	7,244
Mayo	11,296	115,306	17,296	143,899
Junio	4,142	66,677	10,002	80,821
Julio	8,181	322,913	48,437	379,531
Agosto	5,456	118,413	17,762	141,631
Septiembre	9,980	233,850	35,077	278,907
Octubre	16,108	155,964	23,395	195,467
Noviembre	15,065	202,169	30,325	247,560
Diciembre	24,350	377,362	56,604	458,316
Total 2004	\$ 102,226	\$ 1,867,282	\$ 280,092	\$ 2,249,600

El cobro del mes de enero corresponde a las ventas de noviembre de 2003, mientras que los cobros de febrero corresponden a las ventas de diciembre de 2003. En tanto que a partir de marzo, se empiezan a cobrar las ventas del ejercicio 2004.

Presupuesto de pagos

Para la elaboración del presupuesto de pagos se consideraron los pagos que se tienen que hacer por las compras de materia prima, los gastos indirectos de producción, los gastos de venta, los gastos de administración y las diversas contribuciones que se tienen que pagar en el mismo mes, en el mes siguiente y en los dos meses siguientes². El IVA por pagar es la diferencia entre el IVA trasladado más el IVA retenido menos el IVA acreditable de cada mes, y en su caso, el saldo a favor de períodos anteriores que se acredita. El presupuesto de pagos se presenta a continuación por mes:

Mes	Compras	Mano de obra directa	Gastos a pagar generados en meses anteriores	G.L.P. a pagar en el mismo mes	G.L.P. a pagar en el sig. mes	G.L.P. a pagar bimestral	Gastos de venta a pagar en el mismo mes	Gastos de venta a pagar en el sig. mes	Gastos de venta a pagar bimestral	Gastos de admn. a pagar en el mismo mes	Gastos de admn. a pagar al sig. mes	Gastos de admn. a pagar bimestral	IVA acreditable	Retenciones de ISR a pagar	IVA a pagar	Derechos	Total a pagar
Enero	\$ 14,195	\$ 32,246	\$ 22,197	\$ 18,474	\$ 14,027	\$ 3,193	\$ 30,879	\$ 6,338	\$ 1,633	\$ 29,496	\$ 6,021	\$ 1,402	\$ 9,860	\$ 3,565	\$ 53,265	\$ -	\$ 214,177
Febrero	-	31,723	26,386	24,113	13,604	2,958	30,937	6,160	1,549	27,803	5,859	1,332	9,033	2,374	6,421	-	158,790
Marzo	14,195	31,665	37,691	36,794	14,071	3,301	30,917	6,358	1,635	27,792	6,041	1,404	13,561	2,374	14,388	1,701	211,078
Abril	14,195	31,694	26,470	27,872	13,940	3,185	30,956	6,274	1,594	27,827	5,965	1,370	11,746	2,374	-	-	173,133
Mayo	14,195	31,665	38,667	29,831	14,127	3,207	30,955	6,379	1,637	27,831	6,061	1,406	12,578	2,374	-	-	188,096
Junio	-	31,694	26,566	32,429	13,996	3,192	30,994	6,294	1,596	27,866	5,985	1,372	10,321	2,374	-	-	162,243
Julio	14,195	31,665	38,685	29,931	14,183	3,265	30,993	6,399	1,640	27,870	6,081	1,408	12,602	2,374	-	-	188,316
Agosto	14,195	31,665	26,663	34,803	14,212	3,269	31,012	6,409	1,641	27,889	6,091	1,409	12,827	2,374	30,419	106	211,955
Septiembre	-	33,149	39,343	22,513	14,110	3,255	31,616	6,336	1,599	29,069	6,037	1,375	9,394	2,374	6,934	10,100	184,491
Octubre	26,618	33,049	26,483	43,297	15,658	3,754	31,051	6,335	1,643	27,929	6,026	1,411	15,987	2,302	27,684	-	234,400
Noviembre	13,943	39,712	41,055	39,431	15,488	3,723	31,090	6,345	1,601	27,964	6,036	1,377	14,047	2,155	9,407	-	218,805
Diciembre	26,618	58,479	27,869	60,126	16,160	3,865	40,992	6,672	1,645	35,992	6,563	1,413	18,533	2,155	18,278	-	289,043
Total 2004	\$152,351	\$ 418,408	\$ 378,077	\$ 399,613	\$ 173,575	\$ 40,166	\$ 382,393	\$ 76,301	\$ 19,412	\$ 345,327	\$ 72,765	\$ 16,679	\$ 150,489	\$ 29,166	\$ 166,797	\$ 11,907	\$ 2,434,528

² Los pagos por impuestos federales y el pago al seguro social, se efectúan en el mes siguiente al igual que el pago de los teléfonos y la agencia de fotografías, mientras que el pago al INFONAVIT, se efectúa dentro de los dos meses siguientes al igual que la electricidad y el agua.

Presupuesto del estado de costo de producción y costo de producción de lo vendido

Como se mencionó anteriormente, toda la producción terminada constituye el costo de ventas ya que no se manejan inventarios para las revistas terminadas. El presupuesto siguiente muestra el costo de producción del ejercicio 2004, así como el costo de ventas del mismo año:

Presupuesto del Estado del Costo de Producción y Costo de Producción de lo Vendido por 2004			
	Proyecto	Otras revistas	Total
Inventario inicial de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -
Más:			
Compras netas de materia prima	25,351	123,198	148,548
Materia prima disponible	25,351	123,198	148,548
Menos:			
Inventario Final de Materia Prima	3,803	-	3,803
Materia prima consumida	21,548	123,198	144,746
Más:			
Mano de obra directa	26,004	409,031	435,035
Costo directo	47,552	532,229	579,781
Más:			
Gastos indirectos de producción			
a) Fijos	13,725	330,706	344,431
b) Variables	37,908	295,216	333,124
Total gastos indirectos de producción	51,633	625,922	677,555
Costo de producción del periodo	99,185	1,158,151	1,257,337
Más: Inventario inicial de producción en proceso	-	-	-
Menos: Inventario final de producción en proceso	-	47,034	47,034
Costo de producción de artículos terminados	99,185	1,111,117	1,210,303
Más:			
Inventario inicial de artículos terminados	-	-	-
Menos:			
Inventario final de artículos terminados	-	-	-
Costo de producción de lo vendido	\$ 99,185	\$ 1,111,117	\$ 1,210,303

Estado de resultados proforma

El estado de resultados presenta la utilidad tanto del proyecto como de las otras revistas. La utilidad antes de impuestos presentada en el estado corresponde a la utilidad neta, ya que la empresa no debe pagar impuesto sobre la renta, impuesto al activo ni la participación de los trabajadores en las utilidades, pues durante el ejercicio 2004, los donativos presupuestados ascienden a \$1,105,000 que restados de los ingresos acumulables junto con las deducciones autorizadas, generan pérdida fiscal que implica que la empresa no pague impuesto sobre la renta ni la participación de los trabajadores en las utilidades. En el caso del impuesto al activo, al igual que en el ejercicio 2003 se publicó un decreto que exime del pago del mismo en el ejercicio 2004³.

La utilidad que genera el proyecto en el ejercicio 2004 equivale a \$49,192, en tanto que la utilidad generada por las otras revistas asciende a \$501,419, generando una utilidad total a la empresa de \$550,611.

³ La empresa cae en el supuesto de exención publicado en el decreto por no haber obtenido ingresos superiores a \$14,700,000 y el valor de su activo tampoco supera dicha cantidad conforme al procedimiento establecido en la ley.

Presupuesto del Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2004					
	Proyecto		Otras Revistas		Total
Ventas Netas		\$ 179,395		\$ 2,698,243	\$ 2,877,638
Costo de Ventas		99,185		1,111,117	1,210,303
Utilidad Bruta		\$ 80,210		\$ 1,587,126	\$ 1,667,336
Gastos de Operación:					
Gastos de Venta	\$ 14,251		\$ 527,359		\$ 541,609
Gastos de Administración	12,963	\$ 27,213	494,160	\$ 1,021,518	507,123
Utilidad en Operación		\$ 52,996		\$ 565,608	\$ 618,604
Gastos Financieros		3,804		64,189	67,993
Utilidad neta		\$ 49,192		\$ 501,419	\$ 550,611

El costo integral de financiamiento está integrado por intereses devengados y pagados al accionista por un préstamo que hizo a la empresa en marzo de 2004 por \$390,000, como se muestra en el presupuesto de efectivo⁴.

Estado de situación financiera proforma

El estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2004, se presenta a continuación:

Estado de Situación Financiera proforma al 31 de diciembre de 2004				
ACTIVO		PASIVO		
Activo Circulante		A corto plazo		
Bancos	\$ 240,091	Proveedores	\$ 10,056	
Clientes	1,318,058	Impuestos por pagar ²	180,477	
Inventarios	50,837	IVA por pagar	38,072	
	\$ 1,608,985	Acreeedores diversos ¹	359,001	
		Intereses por devengar	47,864	\$ 539,741
Activo No Circulante		CAPITAL CONTABLE		
Maquinaria	\$ 224,500	Capital social	\$ 50,000	
Depr. Acum. Maquinaria	86,867	Reserva legal	30,000	
Mobiliario	326,438	Resultados de ejercicios anteriores	1,027,030	
Depr. Acum. Mobiliario	98,724	Utilidad del ejercicio	550,611	\$ 1,657,641
Equipo de transporte	374,090			
Depr. Acum. Eq. Transporte	239,535			
Equipo de cómputo	162,843			
Depr. Acum. Eq. Cómputo	116,375			
Gastos de instalación	9,646			
Amor. Acum. Gastos de Inst.	662			
Derechos de autor	40,824			
Amor. Acum. Derechos de autor	7,782			
Suma el Activo	\$ 2,197,382	Suma pasivo más capital	\$ 2,197,382	

Nota 1:

La cuenta de acreedores se integra de la siguiente manera:

Accionista	\$ 325,623
Luz y Fuerza del Centro	3,687
Tesorería del D.F. (agua)	466
TELMEX	7,200
Cuotas IMSS	22,022
	\$ 359,001

⁴ El préstamo fue acordado a pagarse en su totalidad en diciembre de 2005. La tasa de interés anual es del 25% sobre saldos insolutos. Además se acordó efectuar dos pagos extraordinarios en diciembre de 2004 y diciembre de 2005.

Nota 2:

La cuenta de impuestos por pagar está integrada de la siguiente manera:

IVA pendiente de trasladar neto	\$ 169,128
2 % sobre nóminas	2,377
Retenciones IVA	2,000
Retenciones ISR	6,972
	<u>\$ 180,477</u>

Nota 3:

EL IVA pendiente de trasladar neto que se presenta en la primer fila de la nota anterior se conforma de la siguiente manera:

IVA pendiente de trasladar		\$ 171,921
IVA pendiente de acreditar:		
de electricidad	\$ 481	
de agua	61	
de la agencia de fotografía	1312	
de teléfono	939	2,793
IVA pendiente de trasladar neto		<u>\$ 169,128</u>

Nota 4:

La pérdida fiscal actualizada pendiente de amortizar al 31 de diciembre de 2003 asciende a \$152,411. La pérdida fiscal presupuestada de 2004 equivale a \$130,200. El coeficiente de utilidad a aplicar en los pagos provisionales del impuesto sobre la renta en 2005 es 0.0330.

3. Estados financieros proforma del ejercicio 2005 al 2009

Para los ejercicios 2005 al 2009 únicamente se presentan los estados financieros proforma que fueron elaborados al igual que en el ejercicio 2004, a través de presupuestos analíticos mensuales con el objeto de determinar si la empresa requerirá más financiamiento para realizar sus operaciones en algún ejercicio.

Se estimó que la inflación se mantendría uniforme a lo largo de cada año (con un incremento del 4% anual) por lo que los costos cuyo valor es afectado por la inflación fueron incrementados. El incremento en las ventas del proyecto fue estimado en base a la eliminación de las promociones⁵, y a un aumento en la ocupación del mercado; se estimó que los ingresos aumentarían 10% anualmente.

Para la estimación de las ventas de la empresa se continuó manejando, al igual que en el ejercicio 2004, la tendencia de años anteriores para pronosticar su incremento.

Los estados de resultados proforma de cada año se dividieron en componentes fijos y variables, con el objeto de desarrollar el análisis financiero adecuadamente y obtener los flujos de efectivo incrementales generados por el proyecto que permitirán la evaluación del mismo⁶.

Se espera que en los siguientes años continúe la pérdida fiscal debido a los donativos en especie que otorgue la empresa por lo que no se desarrollan cálculos del impuesto sobre la renta para personas morales ni de la participación de los trabajadores en las utilidades, pues al igual que el impuesto sobre la renta, la base gravable resultaría negativa. Para el impuesto al activo se espera que continúe el decreto que exime del pago a las empresas cuyo valor de sus activos e ingresos no sea muy alto, como es el caso de la empresa.

Dentro del costo integral de financiamiento únicamente se incluyen a los intereses devengados y pagados por concepto del préstamo del accionista en el ejercicio 2004.⁷

Los estados de resultados proforma se presentan analizados a través del método de porcentajes integrales en base a las ventas. Los resultados proforma se presentan a continuación, separando al proyecto y a los otros ingresos de la empresa:

⁵ Se eliminaron los cupones de descuento mencionados en el estudio de mercado a partir del ejemplar trece.

⁶ El cálculo de los flujos de efectivo esperados se presenta en el siguiente capítulo donde se desarrolla la evaluación del proyecto.

⁷ Los intereses devengados también se consideran fijos, ya que el préstamo no es ocasionado por el desarrollo del proyecto.

La producción en proceso se elimina del rubro de inventarios a partir del ejercicio 2006, considerando toda la producción como terminada; el saldo de inventarios que se mantiene constante a partir del ejercicio 2006 está conformado por el saldo de inventario de materia prima que se mantiene desde el ejercicio 2004¹⁰.

El equipo de transporte se deprecia en su totalidad en el ejercicio 2007, sin embargo, se estimó que a través del mantenimiento se conserva en buen estado para continuar utilizándolo, al igual que el equipo de cómputo que en el mismo ejercicio prácticamente se deprecia en su totalidad.

Los intereses por devengar se pagan completamente en el ejercicio 2005 al igual que el saldo con el accionista, por lo que no existe remanente a partir de dicho ejercicio. El capital de trabajo neto de la empresa es positivo durante todo el horizonte de planeación del proyecto, lo que permite a la empresa realizar sus operaciones únicamente con capital propio a través del ejercicio 2006.

A continuación se presentan los estados de situación financiera proforma por cada uno de los años del horizonte de planeación del proyecto:

	2,004	Estructura Financiera	2,005	Estructura Financiera	2,006	Estructura Financiera
ACTIVO						
Activo circulante						
Bancos	\$ 240,091	10.93%	\$ 696,185	26.98%	\$ 1,646,207	48.13%
Clientes	1,318,058	59.98%	1,392,819	53.98%	1,459,011	42.65%
Inventarios	50,837	2.31%	47,977	1.86%	3,803	0.11%
Activo no circulante						
Maquinaria	224,500	10.22%	224,500	8.70%	224,500	6.56%
Depr. acum. maquinaria	- 86,867	-3.95%	- 109,467	-4.24%	- 132,067	-3.86%
Mobiliario	326,438	14.86%	326,438	12.65%	326,438	9.54%
Depr. acum. mobiliario	- 98,724	-4.49%	- 127,900	-4.96%	- 160,544	-4.69%
Equipo de transporte	374,090	17.02%	374,090	14.50%	374,090	10.94%
Depr. acum. eq. transporte	- 239,535	-10.90%	- 299,373	-11.60%	- 359,211	-10.50%
Equipo de cómputo	162,843	7.41%	162,843	6.31%	162,843	4.76%
Depr. acum. eq. de cómputo	- 116,375	-5.30%	- 147,405	-5.71%	- 161,504	-4.72%
Gastos de instalación	9,646	0.44%	9,646	0.37%	9,646	0.28%
Amor. acum. gastos de instalación	- 662	-0.03%	- 1,144	-0.04%	- 1,626	-0.05%
Derechos de autor	40,824	1.86%	40,824	1.58%	40,824	1.19%
Amor. acum. derechos de autor	- 7,782	-0.35%	- 9,823	-0.38%	- 11,864	-0.35%
Suma el activo	\$ 2,197,382	100.00%	\$ 2,580,211	100.00%	\$ 3,420,545	100.00%
PASIVO						
A corto plazo						
Proveedores	\$ 10,055	0.46%	\$ 10,461	0.41%	\$ 10,880	0.32%
Impuestos por pagar	180,477	8.21%	34,035	1.32%	35,939	1.05%
IVA por pagar	38,072	1.73%	188,483	7.30%	198,722	5.81%
Acreedores diversos	359,001	16.34%	36,213	1.40%	49,534	1.45%
Intereses por devengar	- 47,864	-2.18%	-	0.00%	-	0.00%
CAPITAL CONTABLE						
Capital social	50,000	2.28%	50,000	1.94%	50,000	1.46%
Reserva legal	30,000	1.37%	30,000	1.16%	30,000	0.88%
Resultados de ejercicios anteriores	1,027,030	46.74%	1,577,641	61.14%	2,231,019	65.23%
Utilidad del ejercicio	550,611	25.06%	653,378	25.32%	814,152	23.80%
Suma pasivo más capital	\$ 2,197,382	100.00%	\$ 2,580,211	100.00%	\$ 3,420,245	100.00%

¹⁰ Se consideró el método U.E.P.S.

	2,007	Estructura Financiera	2,008	Estructura Financiera	2,009	Estructura Financiera
ACTIVO						
Activo circulante						
Bancos	\$ 2.611,842	58.74%	\$ 3.763,941	66.20%	\$ 5,179,052	72.01%
Cilentes	1,593,385	35.83%	1,738,238	30.57%	1,883,092	26.18%
Inventarios	3,803	0.09%	3,803	0.07%	3,803	0.05%
Activo no circulante						
Maquinaria	224,500	5.05%	224,500	3.95%	224,500	3.12%
Depr. acum. maquinaria	- 154,667	-3.48%	- 177,262	-3.12%	- 199,867	-2.78%
Mobiliario	326,438	7.34%	326,438	5.74%	326,438	4.54%
Depr. acum. mobiliario	- 193,188	-4.34%	- 225,831	-3.97%	- 253,831	-3.53%
Equipo de transporte	374,090	8.41%	374,090	6.58%	374,090	5.20%
Depr. acum. eq. transporte	- 374,090	-8.41%	- 374,090	-6.58%	- 374,090	-5.20%
Equipo de cómputo	162,843	3.66%	162,843	2.86%	162,843	2.26%
Depr. acum. eq. de cómputo	- 162,706	-3.66%	- 162,843	-2.86%	- 162,843	-2.26%
Gastos de instalación	9,646	0.22%	9,646	0.17%	9,646	0.13%
Amor. acum. gastos de instalación	- 2,108	-0.05%	- 2,591	-0.05%	- 3,073	-0.04%
Derechos de autor	40,824	0.92%	40,824	0.72%	40,824	0.57%
Amor. acum. derechos de autor	- 13,905	-0.31%	- 15,946	-0.28%	- 17,987	-0.25%
Suma el activo	\$ 4,446,707	100.00%	\$ 5,685,760	100.00%	\$ 7,192,597	100.00%
PASIVO						
A corto plazo						
Proveedores	\$ 11,315	0.25%	\$ 11,869	0.21%	\$ 12,272	0.17%
Impuestos por pagar	37,629	0.85%	39,682	0.70%	41,118	0.57%
IVA por pagar	216,268	4.86%	235,264	4.14%	254,107	3.53%
Acreedores diversos	54,764	1.23%	60,005	1.06%	65,983	0.92%
Intereses por devengar		0.00%		0.00%		0.00%
CAPITAL CONTABLE						
Capital social	50,000	1.12%	50,000	0.88%	50,000	0.70%
Reserva legal	30,000	0.67%	30,000	0.53%	30,000	0.42%
Resultados de ejercicios anteriores	3,045,171	68.48%	4,046,731	71.17%	5,258,940	73.12%
Utilidad del ejercicio	1,001,560	22.52%	1,212,209	21.32%	1,480,177	20.58%
Suma pasivo más capital	\$ 4,446,707	100.00%	\$ 5,685,760	100.00%	\$ 7,192,597	100.00%

4. Conclusiones del estudio financiero

La vida útil del proyecto es de seis años, que corresponde al promedio de vida útil restante de los activos fijos de la empresa.

La inversión necesaria para desarrollar el proyecto junto a las demás actividades de la empresa asciende a \$1,497,030, que está integrada por \$390,000 de recursos ajenos y \$1,107,030 de recursos propios conformados por capital social, reserva legal y resultados de ejercicios anteriores.

Contablemente, el proyecto genera una utilidad promedio de \$163,671¹¹ que representa en promedio una utilidad neta de 21% respecto a las ventas.

La rentabilidad del capital contable promedio durante los seis años de vida útil equivale a 35.58%¹².

El análisis de los estados financieros permite concluir que la rentabilidad de la empresa es alta; la liquidez permite cumplir con sus obligaciones oportunamente, y no tiene necesidades de recurrir a endeudamiento, ya que la mayor parte de sus fondos provienen de capital propio ganado.

¹¹ En el ejercicio 2004 la utilidad obtenida se multiplicó por tres para determinar la utilidad que hubiera generado de iniciar el proyecto en enero de 2004, y así poder promediar ejercicios completos.

¹² Se determinó la rentabilidad de cada año dividiendo la utilidad del año entre el capital contable al inicio del ejercicio y se promediaron los seis años.

CAPÍTULO V EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Este capítulo tiene como objetivo determinar si el lanzamiento de una nueva revista de deportes extremos por parte de la empresa generará mayores beneficios financieros, tales como: mayor rentabilidad y mayor valor para los accionistas.

La evaluación se desarrolla estableciendo dos escenarios:

- Midiendo la rentabilidad que tendría la empresa de continuar con sus operaciones y mantener su ritmo de crecimiento y,
- Midiendo la rentabilidad que tendría la empresa si decidiera lanzar una nueva revista de deportes extremos.

La evaluación del proyecto consta de cuatro secciones: 1) se determinan los flujos de efectivo de la empresa sin el proyecto y con él; 2) se determina el costo de capital promedio ponderado que permita descontar adecuadamente los flujos; 3) se aplican las técnicas financieras para evaluar proyectos de inversión y 4) se presentan las conclusiones del capítulo.

1. Cálculo de los flujos de efectivo esperados

Para calcular los flujos de efectivo esperados, se partió de la utilidad neta presentada en los estados de resultados proforma de cada uno de los años presupuestados; después se le agregaron los intereses devengados por el préstamo otorgado por el accionista a la empresa, con el objeto de no duplicar el costo financiero de la deuda¹, obteniendo así la utilidad antes de impuestos e intereses. A esta utilidad se le disminuyeron las ventas estimadas del proyecto y se le agregaron los costos variables que se generarían de llevar a cabo el proyecto, así como los costos fijos derivados de éste². Así, se obtuvo la utilidad neta que tendría la empresa de no realizar el proyecto. Este resultado se incrementó con las partidas virtuales (depreciaciones y amortizaciones) para obtener los flujos de efectivo generados por la empresa de no realizar el proyecto.

Los cálculos se presentan en el siguiente cuadro:

Concepto	Año cero	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Utilidad neta con el proyecto		\$ 550,610	\$ 653,378	\$ 814,153	\$ 1,001,561	\$ 1,212,209	\$ 1,480,177
Más intereses pagados		67,993	47,864				
Utilidad antes de intereses con el proyecto		618,604	701,242	814,153	1,001,561	1,212,209	1,480,177
Menos ventas del proyecto		179,395	591,331	766,978	780,501	800,767	867,498
Más costo de ventas variable del proyecto		59,456	189,790	197,465	197,542	203,346	200,863
Más costos fijos incrementales por el proyecto		23,453	127,257	134,256	141,640	149,430	157,649
Más gastos de venta variables por el proyecto		2,812	28,815	39,420	64,437	69,706	70,152
Más gastos de administración variables por el proyecto		2,690	26,396	38,164	47,354	50,495	64,523
Utilidad neta sin el proyecto		459,625	434,305	456,480	672,034	884,419	1,105,866
Más partidas virtuales		153,043	145,167	131,705	73,847	57,899	53,128
Flujo de efectivo sin el proyecto	-\$1,497,030	\$ 612,668	\$ 597,472	\$ 588,185	\$ 745,881	\$ 942,318	\$ 1,158,994

La cantidad de \$1,497,030 presentada en el año cero, corresponde a la inversión inicial, que será comparada contra la suma de los flujos de efectivo descontados de cada año para determinar la rentabilidad de la empresa de no realizar el proyecto.

Los flujos de efectivo que se descontarán para calcular la rentabilidad de la empresa de realizar el proyecto, se calcularon sumando a la utilidad antes de impuestos e intereses las partidas virtuales. Los flujos se presentan a través de la siguiente tabla:

Concepto	Año cero	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Utilidad neta con el proyecto		\$ 550,610	\$ 653,378	\$ 814,153	\$ 1,001,561	\$ 1,212,209	\$ 1,480,177
Más intereses pagados		67,993	47,864				
Utilidad antes de intereses con el proyecto		618,604	701,242	814,153	1,001,561	1,212,209	1,480,177
Más partidas virtuales		153,043	145,167	131,705	73,847	57,899	53,128
Flujo de efectivo sin el proyecto	-\$1,497,030	\$ 771,647	\$ 846,409	\$ 945,858	\$ 1,075,408	\$ 1,270,108	\$ 1,533,305

¹ Al aplicar las técnicas financieras para evaluar el proyecto en la sección tres de este capítulo, se utiliza el costo de capital promedio ponderado que incluye el costo financiero derivado del préstamo del accionista.

² Se incluyen dentro de estos costos fijos, los sueldos de los dos diseñadores necesarios para la realización del proyecto, así como el costo que generan las cuotas de seguridad social y del impuesto sobre nóminas local. En tanto que dentro de los gastos variables, se incluyen a todos los de administración y de venta.

Estos son los dos grupos de flujos de efectivo que se descontarán en la sección tres, con el objeto de determinar si la rentabilidad de la empresa aumentaría por realizar el proyecto.

Cálculo de los flujos de efectivo ponderados

Se establecieron tres escenarios posibles en los cuales se podría desenvolver el proyecto: pesimista, que representa una disminución de las ventas del 40%, y por consiguiente una disminución equivalente en los gastos variables de administración y de ventas³; esperado, que es el escenario en el que se trabajó para elaborar el proyecto; y el optimista, en el cual se consideró que las ventas alcanzarán un nivel del 40% por encima del escenario esperado⁴. Se asignó una probabilidad de ocurrencia de la siguiente manera:

Escenario	Prob.
Pesimista	20%
Esperado	55%
Optimista	25%

Cada probabilidad fue asignada con base en la situación económica que se espera durante la vida útil del proyecto. Se calculó el flujo de efectivo que generaría la empresa, de realizar el proyecto y de no hacerlo bajo los tres escenarios mencionados anteriormente, con el objeto de determinar el flujo de efectivo ponderado para trabajar en la evaluación del proyecto.

El siguiente cuadro muestra el cálculo del flujo de efectivo ponderado que generaría la empresa de realizar el proyecto, así como el costo del capital propio⁵:

Flujo de efectivo ponderado y riesgo de la empresa con el proyecto en 2004				
A	B	C	B X C	(C-D) ² X B
Escenario	Prob.	Flujo con el proyecto	Flujo de efectivo esperado ponderado	Varianza ponderada
Pesimista	20%	-\$ 287,348	-\$ 57,470	\$ 247,283,961,446
Esperado	55%	771,647	424,406	1,542,010,037
Optimista	25%	1,830,641	457,660	253,031,298,686
			\$ 824,596	\$ 501,857,270,169
Desviación estándar				\$708,419
Zeta				-0.56
Riesgo para el año 2004				28.77%
Tasa libre de riesgo				6.00%
Costo de capital propio				34.77%

La desviación estándar se obtuvo de calcular la raíz cuadrada de la varianza ponderada. El valor de zeta se obtuvo de restar al flujo de efectivo del escenario esperado el flujo de efectivo esperado ponderado, derivado de sumar los flujos de efectivo ponderados de los tres escenarios. Dicha diferencia se dividió entre la desviación estándar⁶ y se obtuvo el valor presentado de -.56, el cual al utilizar la tabla estadística de zeta generó un riesgo de 28.77% para el capital propio.

La tasa libre de riesgo agregada fue la de los Certificados de la Tesorería de la Federación, cuyo valor corresponde a la fecha de elaboración de este trabajo⁷. De igual manera se calculó el flujo de efectivo

³ No se consideró que disminuyera la producción, por lo que los costos variables de producción se mantuvieron al mismo nivel.

⁴ Por consiguiente, los gastos variables de administración y de venta también se incrementaron en 40% y los costos variables de producción se mantuvieron al mismo nivel.

⁵ El costo de capital propio se determinó a través del cálculo de la desviación estándar, que representa la variabilidad del proyecto. El riesgo fue calculado a través de la fórmula de la zeta, aplicando la tabla estadística correspondiente.

⁶ La fórmula aplicada es la siguiente: $(\$424,406 - \$824,596) / \$708,419 = -.56$

⁷ Se consideró que en promedio las tasas de interés se mantengan constantes durante la vida útil del proyecto por la estabilidad económica del país.

ponderado de cada año así como el costo del capital propio, cuyos resultados se presentan en la sección de las técnicas financieras de evaluación.

Para calcular el costo del capital propio y el flujo de efectivo ponderado de cada año que generaría la empresa de no realizar el proyecto, se efectuó el mismo procedimiento sólo que utilizando los flujos de efectivo de la empresa sin el proyecto. El siguiente cuadro muestra los resultados obtenidos para el año de 2004:

Flujo de efectivo ponderado y riesgo de la empresa sin el proyecto en 2004				
A	B	C	B X C	(C-D) ² X B
Escenario	Prob.	Flujo sin el proyecto	Flujo de efectivo esperado ponderado	Varianza ponderada
Pesimista	20%	-\$ 376,769	-\$ 75,354	\$ 215,866,395,923
Esperado	55%	612,668	336,968	1,346,112,545
Optimista	25%	1,602,106	400,527	220,883,829,903
			\$ 662,140	\$ 438,096,338,371
Desviación estándar				\$661,888
Zeta				-0.49
Riesgo para el año 2004				40.52%
Tasa libre de riesgo				6.00%
Costo de capital propio				46.52%

Como se puede apreciar, el costo del capital propio aumenta significativamente si la empresa no realiza el proyecto. Esto es debido a que la empresa distribuye los costos fijos entre un menor número de productos, disminuyendo la rentabilidad de cada uno de ellos y generando flujos de efectivo menores. Los resultados obtenidos de los ejercicios posteriores a 2004, se presentan en la sección de las técnicas financieras de evaluación.

2. Costo de capital promedio ponderado

El costo de capital de la empresa se calculó bajo dos criterios: realizando el proyecto y no realizándolo. El cálculo del costo de la deuda se consideró después de impuestos y sólo abarca los ejercicios 2004 y 2005 que son los periodos en que se contrae la deuda con el accionista. El siguiente cuadro muestra el costo de capital promedio ponderado de la empresa en el ejercicio 2004 de realizar el proyecto:

Costo de capital de la empresa con el proyecto para el ejercicio 2004					
	A	B	C	C X (1-0.33) = D	B X D
Concepto	Cantidad	Porcentaje	Costo antes de impuestos	Costo después de impuestos	Costo ponderado
Deuda	\$ 390,000	26.05%	25.00%	16.75%	4.36%
Capital propio	1,107,030	73.95%	34.77%	34.77%	25.71%
Total	\$ 1,497,030	100.00%			30.08%

El costo antes de impuestos de la deuda representa la tasa de interés que exige el accionista por el préstamo otorgado a la empresa, en tanto que el costo del capital propio deriva del cálculo presentado anteriormente.

Al efectuar el procedimiento, se obtiene un costo de capital promedio ponderado de 30.08%, que es la tasa que se utiliza para descontar el flujo de efectivo ponderado del ejercicio 2004. Para los años posteriores se

realizó el mismo procedimiento para obtener el costo de capital promedio ponderado⁸ y descontar los flujos de efectivo ponderados.

El costo de capital promedio ponderado de la empresa en el ejercicio 2004 de no realizar el proyecto es de 38.76%. El procedimiento realizado se muestra en el siguiente cuadro:

Costo de capital de la empresa sin el proyecto para el ejercicio 2004					
	A	B	C	C X (1-0.33) = D	B X D
Concepto	Cantidad	% respecto al total	Costo antes de impuestos	Costo después de impuestos	Costo ponderado
Deuda	\$ 390,000	26.05%	25.00%	16.75%	4.36%
Capital propio	1,107,030	73.95%	46.52%	46.52%	34.40%
Total	\$ 1,497,030	100.00%			38.76%

Como se puede apreciar el costo de capital promedio ponderado de no realizar el proyecto es más alto que si la empresa realiza el proyecto; esta variación se presenta durante cada año de la vida útil del proyecto debido a que el riesgo de la empresa es más alto si no realiza el proyecto⁹.

3. Técnicas financieras de evaluación

Para desarrollar la evaluación financiera del proyecto se aplicaron las técnicas financieras de evaluación a los flujos de efectivo ponderados de la empresa si realizara o no el proyecto, con el objeto de determinar la rentabilidad que obtendría la empresa de realizar el proyecto.

Valor presente neto

La técnica más adecuada para evaluar proyectos de inversión es la del valor presente neto. Al descontar los flujos de efectivo ponderados que generaría la empresa de realizar el proyecto y compararlos con la inversión inicial se obtiene un valor presente neto de \$1,082,178, como se muestra en el siguiente cuadro¹⁰:

Valor presente neto de la empresa con el proyecto			
A	B	C	B/ (1 + C) ⁿ
Año	Flujo de efectivo esperado ponderado	Costo de capital promedio ponderado	Flujo descontado
2004	\$ 824,596	30.08%	\$ 633,937
2005	910,347	34.13%	505,988
2006	1,015,325	36.15%	402,302
2007	1,149,659	34.77%	348,495
2008	1,384,435	29.89%	374,450
2009	1,620,847	31.46%	314,037
Valor presente			2,579,208
Inversión inicial			- 1,497,030
Valor presente neto			\$ 1,082,178

Si la empresa no realizara el proyecto, generaría un flujo de efectivo negativo equivalente a \$13,342 como se muestra a continuación:

⁸ Como se mencionó anteriormente, sólo se tiene costo por la deuda en los ejercicios 2004 y 2005. En 2005 la tasa fiscal utilizada es del 32%. A partir del ejercicio 2006 el costo de capital promedio ponderado es el mismo al costo del capital propio pues ya no existen deudas que generen costos financieros.

⁹ Al tener la empresa un riesgo mayor, los accionistas exigen una tasa de rendimiento más alta, por lo que el costo del capital propio aumenta de manera considerable.

¹⁰ Los flujos de efectivo y el costo de capital promedio ponderado, derivan de los cálculos mencionados en las dos primeras secciones de este capítulo.

Valor presente neto de la empresa sin el proyecto			
A	B	C	B/(1 + C) ⁿ
Año	Flujo de efectivo esperado ponderado	Costo de capital promedio ponderado	Flujo descontado
2004	\$ 662,140	38.76%	\$ 477,169
2005	632,688	44.46%	303,195
2006	643,864	48.86%	195,191
2007	806,757	46.90%	173,243
2008	1,020,437	40.46%	186,648
2009	1,231,880	42.32%	148,243
Valor presente			1,483,688
Inversión inicial			- 1,497,030
Valor presente neto			<u><u>-\$ 13,342</u></u>

Como se puede apreciar el valor presente neto es mayor si la empresa realiza el proyecto, por lo que bajo el criterio de evaluación del valor presente neto el proyecto es viable.

Tasa interna de retorno

La tasa de descuento que soporta la empresa es mayor si efectúa el proyecto, ya que los flujos de efectivo son superiores; dicha tasa equivale a 61.08%¹¹:

Tasa interna de retorno de la empresa con el proyecto					
Año	Flujo de efectivo esperado ponderado	TIR	Costo de capital promedio ponderado	Flujo descontado por TIR	Valor agregado
Año cero	-\$1,497,030			-\$1,497,030	
2004	\$824,596	61.08%	30.08%	\$ 511,933	31.00%
2005	\$910,347	61.08%	34.13%	\$ 350,873	26.94%
2006	\$1,015,325	61.08%	36.15%	\$ 242,951	24.93%
2007	\$1,149,659	61.08%	34.77%	\$ 170,787	26.31%
2008	\$1,384,435	61.08%	29.89%	\$ 127,682	31.19%
2009	\$1,620,847	61.08%	31.46%	\$ 92,805	29.62%
Suma	<u>\$5,408,178</u>			<u>\$0</u>	

En cambio si la empresa no realizara el proyecto la tasa de descuento disminuye hasta 43.11%:

Tasa interna de retorno de la empresa sin el proyecto					
Año	Flujo de efectivo esperado ponderado	TIR	Costo de capital promedio ponderado	Flujo descontado por TIR	Valor agregado
Año cero	-\$1,497,030			-\$1,497,030	
2004	\$662,140	43.11%	38.76%	\$ 462,682	4.34%
2005	\$632,688	43.11%	44.46%	\$ 308,925	-1.35%
2006	\$643,864	43.11%	48.86%	\$ 219,680	-5.75%
2007	\$806,757	43.11%	46.90%	\$ 192,341	-3.79%
2008	\$1,020,437	43.11%	40.46%	\$ 169,999	2.65%
2009	\$1,231,880	43.11%	42.32%	\$ 143,404	0.79%
Suma	<u>\$3,500,736</u>			<u>\$0</u>	

¹¹ Para efectuar el cálculo de la tasa interna de retorno, se utilizó la función financiera de un programa para hojas de cálculo, que al efectuar la comprobación resulta correcta pues el valor presente neto es igual a cero.

Como se puede apreciar, la tasa interna de retorno es mayor si se realiza el proyecto, por lo que bajo este criterio de evaluación el proyecto es viable.

Índice de rentabilidad a valor presente

Para obtener este indicador, se dividió la sumatoria de los flujos de efectivo ponderados a valor presente entre la inversión inicial. Los resultados obtenidos fueron:

Índice de rendimiento a valor presente de la empresa con el proyecto	
Flujos de efectivo descontados	\$ 2,579,208
Inversión inicial	1,497,030
Índice de rendimiento a valor presente	172.29%

Si la empresa no realiza el proyecto, el índice de rendimiento a valor presente resultante es menor al 100%¹², ya que la sumatoria de los flujos de efectivo ponderados a valor presente es menor a la inversión inicial:

Índice de rendimiento a valor presente de la empresa sin el proyecto	
Flujos de efectivo descontados	\$ 1,483,688
Inversión inicial	1,497,030
Índice de rendimiento a valor presente	99.11%

Bajo este criterio de evaluación el proyecto es viable, ya que el índice de rendimiento a valor presente es mayor al 100% y es superior al índice obtenido si la empresa decidiera no efectuar el proyecto.

Período de recuperación de la inversión a valor presente

Si la empresa decidiera no lanzar el proyecto, la inversión inicial se recuperaría en aproximadamente 6.05 años, cantidad que es superior si decidiera lanzar el proyecto, ya que los años para recuperar la inversión inicial se reducirían a 3.48 años:

Período de recuperación de la inversión de la empresa sin el proyecto	
Flujo de efectivo descontado promedio	\$ 247,281
Inversión inicial	1,497,030
Período de recuperación de la inversión a valor presente	6.05
Período de recuperación de la inversión de la empresa con el proyecto	
Flujo de efectivo descontado promedio	\$ 429,868
Inversión inicial	1,497,030
Período de recuperación de la inversión a valor presente	3.48

El período de recuperación de la inversión a valor presente es menor si la empresa decidiera lanzar el proyecto, por lo que bajo este criterio de evaluación el proyecto es viable.

Tasa promedio de rentabilidad a valor presente

Si la empresa decidiera lanzar el proyecto la tasa de rentabilidad a valor presente sería de 28.71%:

Tasa promedio de rentabilidad a valor presente de la empresa con el proyecto	
Flujo de efectivo descontado promedio	\$ 429,868
Inversión inicial	1,497,030
Tasa promedio de rentabilidad a valor presente	28.71%

De no realizar el proyecto, la empresa disminuiría la tasa de rentabilidad a 16.52%, por lo que bajo este criterio de evaluación el proyecto es viable:

¹² Al generar un valor presente neto negativo por no realizar el proyecto, el índice de rentabilidad a valor presente es menor al 100%.

Tasa promedio de rentabilidad a valor presente de la empresa sin el proyecto	
Flujo de efectivo descontado promedio	\$ 247,281
Inversión inicial	1,497,030
Tasa promedio de rentabilidad a valor presente	16.52%

4. Conclusiones de la evaluación del proyecto

Los resultados obtenidos de la evaluación del proyecto se resumen de la siguiente manera:

Técnica financiera de evaluación	Con el proyecto	Sin el proyecto	Diferencia
Valor presente neto	\$ 1,082,178	-\$ 13,342	\$ 1,095,519
Tasa interna de retorno	61.08%	43.11%	17.97%
Índice de rendimiento a valor presente	172.29%	99.11%	73.18%
Período de recuperación a valor presente (años)	3.48	6.05	-2.57
Tasa promedio de rentabilidad a valor presente	28.71%	16.52%	12.20%

En cada una de las técnicas financieras aplicadas, los resultados obtenidos indican que la realización del proyecto otorga mayores beneficios financieros a la empresa. El valor presente neto aumenta en \$1,095,519; la tasa interna de retorno es mayor en un 17.97%; el índice de rendimiento a valor presente aumenta 73.18 puntos porcentuales; el período de recuperación de la inversión a valor presente se reduce en 2.57 años y la tasa promedio de rentabilidad a valor presente aumenta en 12.20%, lo que significa que bajo cualquier criterio de evaluación, la decisión de llevar a cabo el proyecto es la mejor.

APÉNDICE A Investigación del mercado institucional

La investigación del mercado institucional del proyecto se efectuó a través de cuestionarios por vía telefónica a empresas del sector de deportes, turismo, organizaciones sin fines de lucro y a empresas de motocicletas, bicicletas y automóviles que tuvieran su oficina principal en el Distrito Federal. La metodología desarrollada en la investigación se presenta a continuación. Dentro de este apéndice siempre que se haga mención al mercado, nos estaremos refiriendo al mercado de las empresas interesadas en invertir en inserciones publicitarias.

Objetivo de la investigación

El objetivo principal de la investigación consiste en determinar si la publicación podrá ocupar un nicho dentro del mercado publicitario de las revistas de deportes extremos. Sin embargo, también se busca obtener información respecto a las preferencias de las empresas que buscan invertir en publicidad en revistas.

Análisis de la demanda a través de fuentes secundarias

Para lograr el objetivo de la investigación, se buscó el comportamiento del mercado respecto a la inversión en anuncios e inserciones publicitarias en revistas. No existe un registro exacto y bien definido acerca de la tendencia dentro del mercado de las revistas de deportes extremos, sin embargo el I.N.E.G.I. (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia) en la sección del banco de información económica, publica una tabla referente al comportamiento de los anuncios e inserciones pagadas dentro de las revistas de manera general que se presenta a continuación:

Comportamiento en los anuncios e inserciones pagadas en revistas (miles de pesos)		
Año	Valor	Tasa de crecimiento
1994	114,369	
1995	101,840	-10.95%
1996	143,718	41.12%
1997	194,360	35.24%
1998	255,803	31.61%
1999	494,894	93.47%
2000	752,370	52.03%
2001	805,531	7.07%
2002	834,774	3.63%
2003	859,526	2.97%
FUENTE: INEGI, Encuesta Industrial Mensual.		
http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe		

Como se puede apreciar en la tabla, el sector presenta un crecimiento desde el año de 1996, mismo que ha ido disminuyendo paulatinamente. Esto indica que es un sector que a pesar de los diversos escenarios económicos que ha presentado el país a lo largo de esos años, mantiene un crecimiento; además, se espera que en los siguientes años la demanda se establezca con la oferta al cubrir la totalidad de los requerimientos que el mercado realiza, obteniendo una tasa de crecimiento cercana al 0%.

Análisis de la oferta a través de fuentes secundarias

En tanto que los datos de la oferta, se refieren al valor de la producción de revistas durante el mismo período. Tampoco existe un apartado para las revistas de deportes extremos, por lo que se consideró la producción total de las revistas de ciencia, del hogar, de historietas y de otras revistas (así hace la clasificación el I.N.E.G.I.). A continuación se presentan las cifras:

Comportamiento del valor de la producción de revistas (miles de pesos)		
Año	Producción	Tasa de crecimiento
1994	401,940	-
1995	658,233	63.76%
1996	513,096	-22.05%
1997	576,328	12.32%
1998	787,132	36.58%
1999	947,017	20.31%
2000	1,112,956	17.52%
2001	1,113,557	0.05%
2002	1,089,331	-2.18%
2003	1,078,636	-0.98%
Fuente: INEGI, Encuesta Industrial Mensual		
http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/baf.exe		

Como se puede apreciar en la tabla, la oferta de revistas ha disminuido en los dos últimos años. Esto es debido a que las empresas editoriales han reducido su tiraje, ya que cada una de las empresas ha lanzado al mercado nuevas revistas más especializadas con el objeto de cubrir las necesidades de las empresas que buscan publicidad. Es decir, las revistas que solían abarcar numerosos grupos de consumidores, produciendo grandes cantidades de ejemplares, han decidido lanzar nuevas revistas más especializadas con una producción menor de ejemplares; así se explica la disminución en la oferta.

No se puede efectuar una comparación entre la oferta y la demanda para determinar la demanda potencial insatisfecha, pues no existen datos que permitan efectuar esta conjetura a través de fuentes de información secundarias. En lugar de ello, se estimó que dado que la demanda de inserciones publicitarias mantiene un crecimiento, es factible lanzar una nueva revista que sea capaz de satisfacer las necesidades del mercado institucional a través de la implantación de las estrategias mercadológicas adecuadas.

Obtención de datos para la investigación directa

La información necesaria para desarrollar la investigación consistió en conocer la cantidad de entidades que tuvieran su oficina central en el Distrito Federal y que pertenecieran al sector de deportes, turismo, organizaciones sin fines de lucro, motociclismo, automovilismo y distribución o fabricación de bicicletas. Se excluyó al sector de otros medios y otras empresas, con el objeto de simplificar el estudio, y poder desarrollarlo conforme a la capacidad económica otorgada por la empresa para realizar la investigación.

Se utilizó la base de datos del S.I.E.M. (Sistema de Información Empresarial Mexicano) que contiene información acerca del giro de la empresa, su ubicación en el país y el teléfono para contactarlos, a excepción de las organizaciones sin fines de lucro que se tomó un listado de una página web que se menciona posteriormente. Las siguientes tablas se encuentran clasificadas por giro y ordenadas alfabéticamente y se refieren al mercado meta de la revista:

No.	Nombre de la empresa (sector deportes)	Dirección	Teléfono
1	ACOFER SA DE CV	CALLE VENUSTIANO CARRANZA 5	(5)57820347
2	ADIDAS DE MEXICO SA DE CV (MATRIZ)	CALZADA ERMITA ITAPALAPA 1777	58041200
3	ALBA CHEVEZ LOPEZ	AVENIDA ACULTZINGO 17-D	(015)5697064
4	ALBERTO MASRI ENTEBI	CALLE JOSE MARIA IZAZAGA 59 2	(5)57095557
5	ALBERTO RIVAS OROZCO	CALLE EMILIANO ZAPATA MANZANA A LOTE 5	(015)3692376
6	ALBERTO SPAROWE MORGORA	CALLE YACATIAS 510 LOC. D	55959223
7	ALBORADA INTERNACIONAL SA DE CV	CALLE ODONTOLOGIA 1 PB	(5)56619294
8	ALFREDO PRECIADO CABRERA	CALLE VIDAL ALCOCER 408 LOC. E	(015)5221939
9	AMADO GUZMAN PONCE	CALLE SUR 20 279 ACC 2	(5)56575726
10	ANA MARIA MENESES GUZMAN	CALLE DELIBESS 17	(015)3559151
11	ANDREA DE GRANDA CABRAL	CALLE TECOYOTITLA 385	(5)56612536
12	ANGELINA BARRIOS LUNA	ANDADOR CANAL DE GARAY 499 LT 56	(5)56887782
13	ANTONIO LARRE MEDRANO	AVENIDA MIGUEL ANGEL DE QUEVEDO 486 5	(5)56598823
14	AQUARAMA		55960364
15	ARTICULOS DEPORTIVOS ESCUALO, S.A. DE C.V.	CALLE HUIZACHEZ 15	(5)56732597

16	ARTICULOS DEPORTIVOS GUTIERREZ SA	CALLE VEN. CARRANZA 13 LOCALES B Y C	(5)55125256
17	ARTICULOS DEPORTIVOS XOCHIMILCO SA DE CV	CALLE 16 DE SEPTIEMBRE 189	(5)56753528
18	ARTURO LOPEZ ALPIZAR	AVENIDA PUERTO MAZATLAN 131	(5)6807948
19	ASESORIA DEPORTIVA ESPECIALIZADA SA DE CV	AVENIDA CONSTITUYENTES 1000 PISO 1	(5)52594242
20	AUTORIDAD DEPORTIVA SA DE CV	AVENIDA ARTEAGA Y SALAZAR 108 B	(5)58130792
21	AYPESA INGENIERIA SA DE CV	AVENIDA CONTRERAS 246 401	(5)56010751
22	BASEBALL CITY MÉXICO SA DE CV	AVENIDA LAZARO CARDENAS 1187	(5)56724587
23	BENIGNO PENEDO DOMÍNGUEZ	AVENIDA JAVIER ROJO GÓMEZ 327	(5)55587673
24	BILLARD MONARCH, S.A.	CALLE MARIANO ESCOBEDO 52	(0)155278979
25	CACHUCHAS Y PLAYERAS BETO SA DE CV	CALLE ISABEL LA CATOLICA 515 ACC	(5)55224053
26	CALZADOS RONCESVALLES SA DE CV	CALLE EMILIO CARRANZA 7	(5)57329580
27	CAMPING CENTER S.A. DE C.V.	CALLEJON PATRIOTISMO 823 LOC. A	(0)156111167
28	CAMPO AVENTURA		56111167
29	CAZA Y PESCA DE TACUBAYA, S.A. DE C.V.		56587996
30	CLUB CHERRY S.A.	AVENIDA JALISCO 213 LOC. 3	(0)152765187
31	CLUB CONDESA, A.C.	AVENIDA REVOLUCION 1395	(5)56623787
32	COMERCIAL SPORT SA DE CV	CALLE TLAXCALA 103	56073364
33	COMERCIALIZADORA ATLETICA SA DE CV	AVENIDA PERIFERICO SUR 4690 LOC 411	(5)56062499
34	COMERCIALIZADORA BOWLY SA DE CV	CALLE COLIMA 373 B 8	(5)52083001
35	COMERCIALIZADORA PISCIS S.A. DE C.V.	CALZADA DE TLALPAN 3543 PISO 3	(5)56066043
36	COMERCIALIZADORA PUENTE SA DE CV	CALLE POSTES 24	(5)2729612
37	CONSORCIO RALLI SA DE CV	CALLE CHICHEN ITZA 327	(5)56059410
38	CORIA BECERRA DEPORTES SA DE CV	CALLE MADERO 47 TOS206	(5)55124650
39	CUAHONTE SA DE CV	CALLE AV. JALISCO 192 D	(5)55168682
40	DAVID CHEVEZ FERNANDEZ	CALLE IGNACIO MANUEL ALTAMIRANO 8	(5)56909203
41	DENISSE SANCHEZ ROJAS	CALLE VENUSTIANO CARRANZA 17	(0)155127037
42	DEPORTENIS RODRIGO SA DE CV	CALLE EMILIANO ZAPATA NO. 84 LOC. 8	(0)155792676
43	DEPORTES AGUAYO	CALLE ASTURIAS 166	(5)55190982
44	DEPORTES AL CAMPO DE MEXICO SA DE CV		55749683
45	DEPORTES ALBERTO PINEDO INSURGENTES SA	CALLE DR RIO DE LA LOZA 36 LOC. 4	(5)57616834
46	DEPORTES CAM BOL, S.A. DE C.V.	AVENIDA INSURGENTES SUR 430 LOC	(5)55643612
47	DEPORTES ELIMAR S DE RL	CALLE SULLIVAN 165	(0)155463404
48	DEPORTES MARTI SA DE CV SUC SPORT CITY POLANCO	CALLE CHICLE 213	(5)56570271
49	DEPORTES MERCED SA	CALLE MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA 397	(5)53953585
50	DEPORTES OLIMPIC SA DE CV	AVENIDA DE CIRCUNVALACION 228 A Y B	(5)55425357
51	DEPORTES PUMA SPORT SA DE CV	CALLE ACADEMIA 31 A	(5)55225868
52	DEPORTES RUBEN'S	CALZADA IGNACIO ZARAGOZA 92 2	(5)57846823
53	DEPORTES SUGA TLALPAN SA DE CV		55185636
54	DEPORTICENTRO SA DE CV	CALZADA DE TLALPAN 4456 LOCS C 17 Y 22	(5)56550131
55	DEPORTIVA RRIJSA, S.A. DE C.V.	AVENIDA VENUSTIANO CARRANZA 31	(5)55127652
56	DIANA SÁNCHEZ SÁNCHEZ	CALLE VENUSTIANO CARRANZA 27	(5)55213026
57	DISTRIBUCIONES Y REPRESENTACIONES OLIMPIC SA	CALLE GRAL. MIGUEL ALEMAN 38 LOCAL 4	(0)155792676
58	DIVE SURF AND SKI SCHOOL	CALLE JAVIER ROJO GÓMEZ 721	(5)56540441
59	EDUARDO CASSANI MORA		56012047
60	EDUARDO RIVEROS VELAZQUEZ	AVENIDA OTHON DE MENDIZABAL 343 LOCAL 1-10	(0)1517547969
61	ELIAHU REVIVO AZOGI	AVENIDA FRANCISCO MORAZAN 98	(0)15157945283
62	ENLACE DEPORTIVO SA DE CV	CALLE 5 DE MAYO 39 A	(5)55121818
63	ERASTO HERNÁNDEZ ZUÑIGA	AVENIDA CANAL DE MIRAMONTES 3163 E 43	(5)56770356
64	ERNESTO EDUARDO JUAREZ ILLANA	AVENIDA VERACRUZ 88	(0)158123812
65	ESCUELA DE MONTAÑA	AVENIDA HORACIO 522 LOC. E	(0)155312733
66	ESTIMULADORES MEXICANOS, S.A.		58633363
67	FAUSTO SILVANO MERINO		52908512
68	FELICIANO GONZALEZ CABELLO	CALLE PRIMERA NORTE 295	(0)154240426
69	FELISA TOVAR SANCHEZ	CALLE VIDAL ALCOSER 516 B	(5)57952652
70	FERNANDO POSADAS AGUADO	ANDADOR VIDAL ALCOSER 2 LOC. 2	(0)155225189
71	FORZA FORM SA DE CV	CALLE TECNICOS MEXICANOS 18	(0)157527595
72	FOTO Y DEPORTES MORELL SA DE CV	AVENIDA TLAHUAC 3489	(5)55919104
73	FRANCISCO CERVERA RODRIGUEZ	AVENIDA REVOLUCION 874 LOCS A Y B	(5)55638482
74	GABRIELA ROJAS SALGUERO	CALZADA DE GUADALUPE 412	(0)1515370200
75	GRACIELA ERAZO RODRIGUEZ	CALLE VIDAL ALCOSER 514 LOCAL 11	(0)155425032
76	GRUPO CONVERSE S.A. DE C.V.	AVENIDA SANTA ANA 182 LO. 2	(0)156568844
77	GRUPO INGRAM, S.A. DE C.V.	CALLE YOSEMIRE 58	(0)156825420
78	GRUPO TÉCNICO DEPORTIVO	CALZADA DE TLALAPAN 1366	(0)155393197
79	GRUPO VANTA SA DE CV		55431901
80	GUADALUPE CABRERA TOVAR	CALLE LUIS MOYA 31 LOC 3	(5)55127563
81	GUADALUPE ORTEGA LOPEZ	CALLE VIDAL ALCOSER 4 LOC. 2	(0)155429445
82	IMPERIAL SPORT SA DE CV	CALZADA DE GUADALUPE 747	(0)155831402
83	INDUSTRIAL SAN GERARDO SA DE CV	AVENIDA CANAL DE MIRAMONTES 3163 W 48	(5)56780689
84	INDUSTRIAS PALOMARES S.A. DE C.V.	CALLE GERANIO 309	(5)55977071

85	ISMAEL LÓPEZ LÓPEZ	AVENIDA RIO CONSULADO 1480-1	(01)55179783
86	JESUS SANCHEZ DOMINGUEZ	CALLE CEYLAN 340 ACC	(5)53562990
87	JOSE CRUZ HERRERA ARAIZA	ANDADOR GENARO ESTRADA 129	(01)58403245
88	JOSE FELUPE CHAVEZ NAVA ALVAREZ	CALLE VIDAL ALCOSER 408 LOC. D	(01)55422622
89	JOSE JUAN LOPEZ MORENO	CALLE PERICOAPA S/N LOC. A-19	(01)56777084
90	JOSE LUNA CONDE	CALLE TORRES ADAUD 1760 LOC. A	(01)55233500
91	JOSE SANTOS MARTÍNEZ MARTÍNEZ	AVENIDA IGNACIO ZARAGOZA 838	(5)57759400
92	JUAN CARLOS VERA NERIA	CALLE MANUEL M FLORES 97 B	(5)5886278
93	JUAN CARLOS VERA NERIA	AVENIDA CAFETALES 1802 LOC. 9	(01)56737424
94	JUANA DE LA SALUD JIMENEZ HERNANDEZ	AVENIDA CAFETALES 1802 LOC. 9	(01)56737424
95	LA CASA DEL TENIS DE PORTALES, S.A. DE C.V.	AVENIDA TEZONTLE 1520 LOC. C-27	(01)56946676
96	LEFTACK SA DE CV	AVENIDA 5 DE FEBRERO 1386 LOC. B Y C	(5)5325853
97	LEON CEDILLO ROJAS	CALLE NOCHE DE PAZ 14 LOC B	(5)58132641
98	LÍMITE, TIENDA DE AVENTURA	AVENIDA 1-A 10-1	(01)5153883325
99	LUIS ARTURO GONZALEZ LOPEZ		26300329
100	LUIS FELIPE GONZALEZ TOVAR	AVENIDA JALISCO 291 LOC. A	(01)52721258
101	MA. CRISTINA ROJAS SALGERO	CALLE VIDAL ALCOSER 408	(01)55223840
102	MANUEL BECERRA LOPEZ	AVENIDA CIRCUNVALACION 105 LOC. 8	(01)57594082
103	MARDONIO CARLOS BAUTISTA MARQUEZ	CALLE MIXCALCO 22 LOC. D	(01)55420238
104	MARIA DAFNE MONDRAGON GARCIA	CALLE VIDAL ALCOSER 72	(01)58521456
105	MARIA DEL CARMEN FUENTES TOVAR	CALLE TORRES ADAUD 1559 A	(5)56871851
106	MARIA GUADALUPE PEREZ GAYOSO	CALLE VIDAL ALCOSER 2 SAGUAN	(01)55423113
107	MARIA IRIS VALMES VALDERRAMA	AVENIDA CIRCUNVALACION 212 LOCAL 11	(01)55220841
108	MARINA DEL PILAR GUTIERREZ CONTRERAS	AVENIDA CANAL DE MIRAMONTES 3155 LOC. G-O19	(01)56841883
109	MARINA DEL PILAR GUTIERREZ CONTRERAS	CALLE MUNICIPIO LIBRE 344	(01)56886007
110	MARIO ALBERTO QUIROZ AGUILAR	CALLE MUNICIPIO LIBRE 344	(01)56886007
111	MASTER GOLF SA DE CV	CALLE MIGUEL LERDO DE TEJADA 19	(01)55610779
112	MAURICIO RUIZ HUITRON	CALLE MORELOS 30 B	(5)55981875
113	MULTICONTACTO GALEC SA DE CV	AVENIDA RIO CHURUBUSCO 1120 LOC. 43	(01)56482682
114	NOBLE EQUIPO DE ALPINISMO	AVENIDA CUAUHTEMOC 500	(5)55309982
115	NUEVAS DIMENSIONES SA DE CV		52732780
116	OAKLEY	CALLE ABASOLO 62	(5)56960927
117	OLIMPIC SA DE CV		52470310
118	OMAR MAXIMILIANO BARRERA DILIERRO	CALLE JAVIER ROJO GOMEZ 721	(5)56944627
119	ORLANDO BECERRA MERCADO	CALLE MORENA 1213 LOC. 5	(01)55161736
120	OSCAR JAVIER SANCHEZ GARCIA	CALLE MIXCALCO 22 2	(5)55420238
121	PATRICIA PAEZ MORALES	AVENIDA MONTEVIDEO 87-C	(01)57481217
122	PAZ CABRERA TOVAR	AVENIDA NORTE 82-13 5132	(01)57602765
123	PHILIPPE PIERRE CURUCHET BADESSON	CALLE CUAUHTEMOC 56 B	(01)54892973
124	PRODUCTOS ALTERNATIVOS PARA LA SALUD SA	CALLE PRENSA PALMITO 111	(5)53959214
125	RAUL VILLAGOMEZ Y CIA SA DE CV	AVENIDA CASTELLANOS QUINTO 271	(5)55445676
126	REBELBLADE DE MEXICO SA DE CV	CALLE REPUBLICA DE CHILE 4 PISO 5	(5)55213837
127	RICARDO MURGUJA OLIVERA	CALLE PANAMERICANA 24 D 28 104	(5)55714473
128	RODRIGO EDGAR BUITRON OCADIZ	CALLE MIGUEL ALEMAN 38 LOC. 4	(01)57022382
129	ROYAL FRIEND, S.A. DE C.V.	AVENIDA ARMADA MEXICO 1486	(01)55948842
130	RUBEN CABRERA TOVAR	AVENIDA CENTENARIO 394 LOC.33	(01)56551714
131	RUBEN CHEZES PILIZOVICH	ANDADOR VIDAL ALCOSER 408 "G"	(01)55424481
132	RUBENS DE MEXICO SA DE CV	CALLE LOPEZ 26	(01)55214138
133	RUSSELL MEXICO SA DE CV	CALLE HEROES DE PADIERNA 125 C	(5)55153156
134	SANDRA SEGOVIA DURON	CALLE AMSTERDAM 229 PISO 2	(5)55643363
135	SAUL MARTINEZ TRUJILLO	AVENIDA TLAHUAC 517	(01)56071337
136	SBS SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES NORTE 286 ACC. 3	(01)26300329
137	SCUBA, S.A. DE C.V.	CALLE SCHILLER 251 A	(5)53197054
138	SÉPTIMO GRADO (EQUIPO DE MONTAÑA) SERVICIO DE MERC ADMINISTRATIVA Y TECNOLOGIA SA DE CV.	AVENIDA CUAUHTEMOC 1146	(01)56012047
139			55533777
140	SHORTS OF THE AMERICAS SA DE CV	CALLE TONAHUACAS 242 CASA 1	(5)56068014
141	SILVINO JIMENEZ SANTIAGO	CALLE PASEO FRAMBOYANES 21	(5)55825863
142	SNAUMEX SA DE CV	CALLE NIGROMANTE 60 A	(5)56721071
143	SOLPRO SA	CALLE JEREZ 32	(5)56119328
144	SPORT CITY SA DE CV	CALLE LUZ SAVIÑO 20 DEPTO 11 PISO 5	(5)55430860
145	SPORT CYCLE	CALLE MESONES 147 1	(5)55429420
146	SPORT FIELD S.A DE C.V.		53582582
147	SUBAQUATEC SA DE CV	CALLE RIO LERMA 180 PISO 1	(5)5255686
148	SUMERGIBLES Y ACCESORIOS SA DE CV	CALLE ANDREA DEL CASTAGNO 57	(5)56113517
149	SUQUINSA, S.A. DE C.V.	AVENIDA CONTRERAS 246 401	(5)56819714
150	SURTIDORA DE BILLARES SA DE CV		53982975
151	TECNOPESCA MEXICANA SA DE CV	AVENIDA BUCARELI 65 2 Y 3	(5)52126342
152	TOMAS MORALES CARRERA	CALLE FUERZA AEREA MEXICANA 310 A	(5)57627788
153	TROFEOS Y REGALOS MEXICO SA DE CV	CALLE PEDRO RAMIREZ DEL CASTILLO 37	(01)56415311

154	VANGRACK DE MEXICO SA DE CV	CALLE SANTIAGO 163	(5)55276786
155	VERTIMANIA, S.A. DE C.V.	CALLE FLORIDA 22 5	(5)57028118
157	VICTOR JUSTO PROL	CALLE CAMPAÑA 16	(0)156155230
158	VICTOR SALVADOR RUBIO FIGUEROA	CALLE MELCHOR OCAÑO 193 LOC. 17	(0)156695065
159	X ROMANO S.A. DE C.V.	AVENIDA MONTEVIDEO 363 LOCAL 319	(0)517263212

Fuente: <http://www.slem.gob.mx/portalslem/>

Número	Organización (sector organizaciones sin fines de lucro)	Dirección	Teléfono
1	ACCION CULTURAL POLITECNICA, I.A.P.	INSURGENTES NORTE # 654 SANTA MARIA INSURGENTES	5833551
2	ADEAPAC - FUNDACION PARA EL DEPORTE DE PERSONAS CON PARALISIS CEREBRAL, I.A.P.	DR. FERNANDO ZARRAGA # 26 COL. DOCTORES	7610521
3	AMIGOS DE LOCATEL, I.A.P.	AV.MIGUEL ANGEL DE QUEVEDO # 270 COL. VILLA COYOACAN	6596548
4	AMISTAD BRITANICO - MEXICANA, I.A.P.	RIO DE LA PLATA # 30 COL.CUAUHEMOC	2602596, 2606910
5	ARMONIA FAMILIAR, I.A.P.	THIERS # 20 COLANZURES	2546232
6	ASOC. MEXICANA DE TUR. Y VENT. ECOTURISMO		55757887
7	ASOCIACION ACTIVA PARA LA SUPRESION DE LA CRUELDAD HACIA LOS ANIMALES A.C.	CALLE CUAUHEMOC 713 LOC. C	(0)156872877
8	ASOCIACION CARLOS F. URIBE HIDALGO, I.A.P.	EJERCITO NACIONAL # 499 PISO 3º COL.GRANADA	2555048
9	ASOCIACION FRANCO, MEXICANA, SUIZA Y BELGA DE BENEFICENCIA, I.A.P.	CALZADA LEGARIA # 449 COL.DEPORTIVA PENSI	3996166, 5276611
10	ASOCIACION MEXICANA DE ASISTENCIA A LA NIÑEZ, A.C.	SAN FCO. TULTIENCO # 41 COL.PAULINO NAVARRO	7412814, 7413298
11	ASOCIACION MEXICANA DE LA CRUZ BLANCA NEUTRAL, I.A.P.	PENNSYLVANIA # 91 COL.PARQUE SAN ANDRES	5448204, 5441082
12	ASOCIACION MEXICANA DE MEDALLISTAS OLIMPICOS SOBRE SILLAS DE RUEDAS, I.A.P.	AV. DEL PEÑON # 280 COL.REVOLUCION	7890020
13	ASOCIACION NUESTRO HOGAR ANAR MEXICO, I.A.P.	AND. BATALLA DE ZACATECAS # M-4 L-13 CASA 11 COLUNIDAD FCO. VILLA	3947495
14	ASOCIACION PARA LA ORIENTACION E INTEGRACION DE LA FAMILIA, I.A.P.	CEREZAS # 86 COL.DEL VALLE	5758547
15	ASOCIACION PIDE UN DESEO, I.A.P.	MURILLO # 28 COL.NONOALCO MIXCOAC	5631913, 6115565
16	ASOCIACION PROGRAMA COMPARTAMOS, I.A.P.	BELISARIO DOMINGUEZ # 141-3 COL. COYOACAN	6803969
17	ASOCIACION PROGRAMA LAZOS, I.A.P.	PASEO DE LA REFORMA # 1110 COLLOMAS DE	2591143, 2591268
18	AYUDA A TODOS, I.A.P.	LEIBNITZ # 34 - 2º PISO COL. ANZURES	2545229
19	AYUDA Y SOLIDARIDAD CON NIÑAS DE LA CALLE, I.A.P.	DURANGO # 90 ROMA	2083200
20	BIENESTAR E INTEGRACION FAMILIAR, I.A.P.	DAKOTA # 39 - 3 COL.NAPOLES	5434672
21	CAMINO ABIERTO, I.A.P.	SERAFIN OLARTE # 24 COL. INDEPENDENCIA	6727211
22	CARITAS MEXICANA, I.A.P.	PROVIDENCIA # 339 COL.DEL VALLE	6822319
23	CASA DE LA AMISTAD PARA NIÑOS CON CANCER, I.A.P.	TINTORETO # 106 COL.CIUDAD DE LOS DEPORTES	6636543, 6631604
24	CASA DE LOS NIÑOS DE PALO SOLO, I.A.P.	ALDAMA # 2 ESQ. COL.SAN LORENZO TEPEPAN	6754346, 6753830
25	CENTRO DE ATENCION Y DESARROLLO EDUCATIVO DEL NIÑO Y ADOLESCENTE, I.A.P.	ANASTACIO G.SARAVIA # 1565 COL.HEROES DE CHURUBUSCO	5828628, 6977152
26	CENTRO DE PROMOCION Y ESTUDIOS EN ALIMENTACION Y SALUD, I.A.P.	ARISTOTELES # 132 COL.POLANCO	2803197
27	CENTROS DE PROMOCION JUVENIL, I.A.P.	AV. MARGARITA MAZA DE JUAREZ S/N COL.PATERA VALLEJO	3911302
28	CONSTRUYAMOS, I.A.P.	CEDRO # 162 ALTOS COL.SANTA MARIA LA RIBERA	5411395
29	COOPERACION PARA LA ASISTENCIA DEL NECESITADO, I.A.P.	AV. UNIVERSIDAD # 1815 DESP. 104 COL.OXTOPULCO	6628988
30	CULTURA ECOLOGICA AC	Magdalena 22-401	55362884
31	EL ARCA DE MEXICO, I.A.P.	TRANSPORTES # 28 BIS COL.POSTAL	5903580
32	EL MANANTIAL, I.A.P.	TLALATELLI # 27 COL. SANTIAGO ACAHUALTEPEC	8558218, 8565353
33	FUNDACION AMA LA VIDA, I.A.P.	DIVISION DEL NORTE # 1044 ESQ. COL. SAN BORJA NARVARTE	5750910, 5758320
34	FUNDACION ANGELES VERDES, I.A.P.	COLIMA # 226 COL.ROMA	5103341
35	FUNDACION APOYO REALIAP	FILOMENA MATA # 8 Y 10 CENTRO	5128661, 5128669
36	FUNDACION AYUDA AMIGA, I.A.P.	AV. JARDIN # 245 L-10 COL.TLATILCO	2510636
37	FUNDACION AZTECA, I.A.P.	16 DE DICIEMBRE # 37 GRANJAS NAVIDAD	2516004
38	FUNDACION CASA ALIANZA MEXICO, I.A.P.	PALMAS # 2030 LOMAS DE CHAPULTEPEC	6960521
39	FUNDACION CASA AMIGA, I.A.P.	JESUS GARCÍA NO. 100	2123030
40	FUNDACION CEFETI, I.A.P.	ALVARO OBREGON # 73 COL.ROMA SUR	5335456, 5335457
41	FUNDACION CEN-TRI-FAM, I.A.P.	HENRY FORD # 120 TABLAS DE COL. SAN AGUSTIN	5373021

42	FUNDACION CHRYSLER MEXICO, I.A.P.	JUAN SANCHEZ AZCONA # 1447 DEL VALLE	6057400, 6056788
43	FUNDACION CLARA MORENO Y MIRAMON, I.A.P.	CJON. SAN ANTONIO ABAD # 84 INT. 6 COL.TRÁNSITO	5421434
44	FUNDACION COLONIA PENAL FEDERAL ISLAS MARIAS, I.A.P.	LOMA DE RECUERDO # 44 COL. LOMAS DE VISTA HERMOSA	2827800, 2596133
45	FUNDACION CONDE DE VALENCIANA, I.A.P.	NEPTUNO # 99 ALTOS COL. SAN SIMON TOLNAHUAC	5975810
46	FUNDACION CONSTRUYAMOS, I.A.P.	CHIMALPOPOCA # 14 COL.OBRERA	5884644, 5884600
47	FUNDACION CULTURAL ANTONIO HAGHENBECK Y DE LA LAMA, I.A.P.	PATRICIO SAENZ # 1804 COL. DEL VALLE	5344361
48	FUNDACION CYGNIUS, I.A.P.	PARGUE LIRA # 136 COL.TACUBAYA	5155582
49	FUNDACION DAR Y AMAR (DAYA), I.A.P.	LAGO ALBERTO # 320 COL.ANAHUAC	7291376
50	FUNDACION DE AMOR PARA DISCAPACITADOS.	BAJIO # 202 COL.ROMA SUR	5348714
51	FUNDACION DE APOYO A LA JUVENTUD, I.A.P.	SAN GABRIEL MZA-593 LITE-9 COL. PEDREGAL DE SANTA URSULA	6105233
52	FUNDACION DE APOYO AL NIÑO HOSPITALIZADO Y SU FAMILIA, I.A.P.	MAZATLAN # 33 COL.CONDESA	5531584, 5531521
53	FUNDACION DE ASISTENCIA EDUCATIVA IRENE ANZALDUA, I.A.P.	LIVERPOOL # 25 ESQUINA BERLIN 21 COL. JUAREZ	7053080, 50
54	FUNDACION DE ASISTENCIA PRIVADA ALBERTO Y DOLORES ANDRADE, I.A.P.	BONDOJITO # 215 COLLAS AMERICAS	2274900, 2274212
55	FUNDACION DE ASISTENCIA PRIVADA CONCEPCION MARTINEZ, I.A.P.	REFORMA # 393 DESP. 402 Y 403 COL. CUAUHTEMOC	5117222
56	FUNDACION DE JAME AYUDARTE, I.A.P.	AV. CHAPULTEPEC # 176-2 COL.ROMA	5145000, 2077423
57	FUNDACION DEL AGUA, I.A.P.	TLALALCOYOCO # 70 SANTA CATARINA TLAHUAC (A.P. 83-137)	8601565
58	FUNDACION DOLORES SANZ DE LAVIE, I.A.P.	ORIENTE 176 # 220 COL.MOCTEZUMA	5716804
59	FUNDACION EL PEÑON, I.A.P.	THIERS # 84 COL.ANZURES	2553514, 2553448
60	FUNDACION ELENA LOPEZ CAVIEDES, I.A.P.	MILLET # 83-3º PISO COL. EXTREMADURA INSURGENTES	5401313
61	FUNDACION INFANTIL RONALD McDONALD, I.A.P.	AV. PLUTARCO ELIAS CALLES # 1568 COL. SAN ANDRES TETEPILCO	
62	FUNDACION JIREH, I.A.P.	TAINÉ # 336 3o. PISO COL. CHAPULTEPEC MORALES	2514716
63	FUNDACION LIBERAL MEXICANA, I.A.P.	PEDRO LUIS OGAZON # 56 COL. GUADALUPE INN	6615612
64	FUNDACION LOLITA DE LA VEGA, I.A.P.	RAFAEL DELGADO # 141 COL.OBRERA	5354769
65	FUNDACION MEXICANA DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCION, I.A.P.	CONGRESO # 20 COL.TLALPAN	5396830
66	FUNDACION MEXICANA DE PSICOANALISIS, I.A.P.	PETEN # 579 COLLETRAN VALLE	6038730, 5397830
67	FUNDACION PARA LA FORMACION INTEGRAL EN BUSCA DE UN MEXICO MEJOR, I.A.P.	DULCE OLIVIA # 80 COL.SANTA CATARINA	5781229
68	FUNDACION PARA LA INTEGRACION INFANTIL CON AMOR Y DIGNIDAD (FIAD), I.A.P.	MONTES DE LIBANO # 1120 COL. LOMAS DE CHAPULTEPEC	3293463, 3293393
69	FUNDACION PERMANENTE DE ASISTENCIA PRIVADA DR. JOSÉ MA. ALVAREZ, I.A.P.	AGUSTIN DELGADO # 58 - 7º PISO COL.TRÁNSITO	5425025, 5425385
70	FUNDACION PRO-NIÑOS DE LA CALLE I.A.P.	TENNYSON # 223 COL.POLANÇO REFORMA	5451956
71	FUNDACION RAUL AMILLIEN LACAUD, I.A.P.	MONTE DE PIEDAD # 3 COL.CENTRO	1303100
72	FUNDACION RESIDENCIA REYNA SOFIA, I.A.P.	CALLEJON DEL ECUADOR # 6, 8 Y 10	5291642, 7722958
73	FUNDACION RIGOBERTA MENCHU TUM, I.A.P.	CALLE 5 ESQ. CALLE 6 5/N COL. AMPLIACION TEPEPAN	6531294, 6759580
74	FUNDACION ROUGIER, I.A.P.	CONCEPCION BESTEGUI # 1810 - C COL. NARVARTE	6820423, 6821549
75	FUNDACION SEARS ROEBUCK DE MEXICO, I.A.P.	JOSÉ MARIA VIGIL # 67 TACUBAYA	5155937
76	FUNDACION SER HUMANO INTERNACIONAL, I.A.P.	NIEVE # 146 COL.JARDINES DEL PEDREGAL	5681508
77	FUNDACION TELETON, I.A.P.	BETA # 65 COL.ROMERO DE TERREROS	6585457
78	FUNDACION UN GRANITO DE ARENA, I.A.P.	CDA DEL HUESO # 389 COL.VERGEL	6846895,
79	GREENPEACE MEXICO		56969659
80	JUVENTUD PRO-MEXICO, I.A.P.	LAGO GINEBRA # 2R. ESQ. LAGO MALAR COL. ANAHUAC	2553169 2038925
81	LECTURA PARA TODOS, I.A.P.	AMBERES # 40 - C COL. JUÁREZ	2081890
82	MENSAJEROS DE LA PAZ-MEXICO, I.A.P.	HERNAN CORTES # 125 COL.LOMAS VIRREYES	5400531, 5400532
83	MINISTERIO DE AMOR, IAP		56111111
84	NACIONAL MONTE DE PIEDAD, I.A.P.	ALVARO OBREGON # 73 COL.ROMA	
85	NIESTROS NIÑOS, I.A.P.	MONTE DE PIEDAD # 7 CENTRO	2781700, 2781800
86	PAQUETIN ASESORES, S.C.	AVENIDA SIERRA SANTA ROSA 99 INT. 1	(5)5402147
87	PROEDUCACION, I.A.P.	PASEO DE LA REFORMA # 2420, CASA 3 LOMAS DE CHAPULTEPEC	5459750
88	PRONATURA, AC		56359088

89	RETO A LA JUVENTUD MEXICO, I.A.P.	AMACUZAC # 427 COL. SAN ANDRES TETEPILCO	5391607
90	SIN FRONTERAS, I.A.P.	SALVADOR DIAZ MIRON # 190-A SANTA MARIA LA RIBERA	5474598
91	TOCHIHUANE, I.A.P.	MONTES ESCANDINAVOS # 405 LOMAS DE CHAPULTEPEC	5209134, 5203763
92	UNION DE GRUPOS AMBIENTALISTAS, I.A.P.	EMPRESA # 163 - 2 INSURGENTES MI	5636827, 5984551

Fuente: <http://fundacion.mpsnet.net.mx/index.php>

Número	Empresa (sector automovilismo, motociclismo y bicicletas)	Dirección	Teléfono
1	ADITAMENTOS REF Y SER P MOT IMPORT SA CV	CALLE PORTALES 10 A	(5)56059251
2	ADOLFO GOMEZ LINARES	CAJAZA DE LAS AGUILAS 912	(01)56351101
3	ALEJANDRO HERNANDEZ SANCHEZ	CALLE PIRACANTO 1	(5)55781157
4	ANDRES OROZCO SANTAMARIA	CALLE MICHOACAN 78 B	(5)52867186
5	BENELLI MEXICO		55986637
6	BENJAMIN M DEL CAMPO SA DE CV	BOULEVARD MANUEL AVILA CAMACHO 88	(5)55384642
7	BICI LATINO SA	CALLE ARTICULO 123 136	(5)55182140
8	BICI MOTOS DEL CENTRO SA DE CV	CALLE CRUCES 44 LOCAL 4 Y 5 SECCIONA	(5)55422775
9	BICICLETAS MARATON SA	CALLE SAN PABLO 32	(5)55426723
10	BMW		56825150
11	CICLO BRITANICA SA	AVENIDA VIDAL ALCOCER 517 LOC 1	(5)55220965
12	CICLO SPORT SA DE CV	ANDADOR ROLDAN 84 D	(5)55221468
13	COMERCIALIZADORA PROMOTODO, S.A. DE C.V.	CALLE INSURGENTES CENTRO NO. 49	(01)57056754
14	DAYONA MOTOS SA DE CV	AVENIDA CENTRAL DE ABASTOS LOC 4201 C	(5)55868949
15	DISTRIBUIDORA BICIPARTES SA DE CV	AVENIDA JALISCO 192 G	(5)55151681
16	DISTRIBUIDORA DE BICICLETAS BENOTTO SA DE CV	AVENIDA ORIENTE 233 341 101	(5)57169600
17	ELSA GARDUÑO RUIZ	CALLE CARMEN 97	(5)55902997
18	FOMENTO AUTOMOTRIZ Y SERVICIO AL TRANSPORTE SA	AVENIDA AV EJERCITO NACIONAL 109	(5)52606077
19	FRIDA EMMA MILKE AVILA	CALLE PACHUQUILLA 18 3 C	(5)55430020
20	GARRAM MOTORS, S.A. DE C.V.	CAJAZA DE LOS MISTERIOS 575	(01)57595058
21	GERMAN GONZALEZ SANCHEZ	CARRETERA NUEVA XOCHIMILCO TULYEHUALCO 20	(5)56415765 21570821
22	GRUPO SCANDI SA DE CV	CALLE ARQUIMEDES 55	(5)52811439
23	HUGO ALVAREZ LOPEZ	CALLE CANAL DE CIRCUNVALACION 12	(5)56750822
24	JORGE COJUC KUSENCO	CALLE AGRARISMO 187 F	(5)55530983
25	JORGE PLATA PEREZ	AVENIDA AVENIDA 5 "6"	(01)55814508
26	JOSE INES MOSCO SOLANO	CALLE 24 DE MARZO DE 1867 MZ. 186 LT. 2186 LOC. A	(01)56948332
27	JOSE LUIS COLMENARES BAUTISTA	CALLE VENUSTIANO CARRANZA 21 LOC. A	(01)53069527
28	JUAN AMANTONIO CORTES GUTIERREZ	CERRADA JACARANDAS MZ. 2 LT. 1	(01)54293537
29	JUAN ANTONIO RODRIGUEZ JIMENEZ	CALLE ABUNDIO MARTINEZ 6	(5)56515663
30	KADMON INTERNACIONAL SA DE CV	CALLE MITLA 221	(5)55793117
31	LAURENCE BURT WELLMAN KARP	CAJAZA DE GUADALUPE 624	(01)5110557390
32	LUIS OROZCO RATIA	CALLE FRONTERA 98 C	(5)56161332
33	MARIA DE JESUS ORTIZ LOPEZ	CALLE LUCIO TAPIA 31 MZ. 6 LT. 13	(01)53694144
34	MARTIN CONTRERAS REYES	CALLE ANACAHUITA 250	(5)56102208
35	MEGA BICI SA DE CV	CALLE MISIONEROS 33 3	(5)55519878
36	MIGUEL ANGEL ALEJO IBARRA	CAJAZA LAS ARMAS 161	(01)53583590
37	MIGUEL ANGEL RIVERA MARTINEZ	CALLE ITZIANO 11	(01)56116070
38	MOTO AZCAPOITZALCO SA DE CV	CALLE ESPERANZA 11	(5)55615072
39	MOTO PEGORARO SA DE CV	CALLE SAN ANTONIO 202	(5)55986637
40	MOTO SPORT UNIVERSIDAD SA DE CV	AVENIDA UNIVERSIDAD 1144	(5)56058582
41	MOTO SPORT UNIVERSIDAD SA DE CV	AVENIDA UNIVERSIDAD 1144	(5)56058582
42	MOTOCENTRO DEL SUR, S.A. DE C.V.	AVENIDA PERIFERICO SUR 5561	(01)56667715
43	MOTOCICLETAS DE TRABAJO SA DE CV	AVENIDA PALENQUE NORTE 16	(5)55424818
44	MOTOCICLETAS EFICIENTES, S.A. DE C.V.	AVENIDA REVOLUCION 572	(01)52715041
45	MOTOCICLETAS Y EQUIPOS, S.A. DE C.V.		26299595
46	MOTORES FINOS DE JAPON SA DE CV	CALLE VERSALLES 57 B LOC. 13	(5)56613735
47	MOTOS AMERICA SA DE CV	CALLE DR. MARQUEZ 76 ESQ. DR. VETIZ	(5)55199724
48	MOTOSERVICIO HIROTA SA	CALLE 9 68	(5)55718047
49	MOTOSERVICIOS SAN RAFAEL SA DE CV	CALLE VELAZQUEZ DE LEON 87	(5)55358900
50	NANCY ARABELLA ESCOBAR ARTEAGA	AVENIDA ACOXPA 345 LOC B	(5)56713403
51	ROBERTA MARTINEZ RINCON	CALLE ANTONIO SIERRA S/N	(01)58415040
52	RUBEN GONZALO MORENO ALTAMIRANO	CALLE SAN PABLO 24 LOC. B	(01)55221747
53	RUBEN SANDOVAL TOVAR	AVENIDA 661 3	(01)57942809
54	SUPER CENTRO DE MOTOS BUCARELI SA	ANDADOR BUCARELI 51	(5)5643899
55	TALLER AUTO EXPRESS		55957493
56	TEL WORLDS, S.A. DE C.V.	CALLE MARIANO ESCOBEDO 525 P.B.	(01)55450550
57	ZANETTI		55506650

Fuente: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

Número	Empresa (sector turismo)	Dirección	Teléfono
1	NAPOLIS SA	CALLE MONTERREY 219	(5)55845047
2	ACAPULCO RESERVACIONES SA DE CV	CALLE COLIMA 212	(5)55256552
3	ACTIVIAJES	CALLE ANATOLE FRANCE 349	(5)52031377
4	ACTIVIDADES MERCURIO SA DE CV	AVENIDA ALVARO OBREGON 240	(5)52648205
5	ADOLFO TREJO SERVICIOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.	CALLE COAPA 21	(0155)56653581
6	ADVANCED TRAVEL & TRADING CORP SA DE CV	AVENIDA PASEO DE LA REFORMA 403 1304	(5)52075026
7	AENOR MEXICO SA DE CV	AVENIDA PRESIDENTE MASARIK 473 PISO 3	(5)52807755
8	AEROSERVICIOS EJECUTIVOS CORPORATIVOS S.A.	CALLE GUILLERMO GONZALEZ CAMAENA 800 4	(5)52870000
9	AERO RESERVACIONES SA DE CV	CALLE HERODOTO 52 B	(5)55644141
10	AEROCARIBE		54483000
11	AEROEMPRESA MEXICANA S.A.	AVENIDA REVOLUCION 1387	(5)6627431
12	AEROLINEAS INTERNACIONALES S.A. DE C.V.	CALLE CONCEPCION BESTEGUI 815	(0155)361549
13	AEROMUNDO EJECUTIVO SA DE CV	CALLE PASEO DE LOS TAMARINDOS 400 A PISO 31	(5)52616200
14	AGENCIA DE VIAJES ACUARIO SA DE CV	AVENIDA DIAGONAL SAN ANTONIO 934	(5)55436963
15	AGENCIA DE VIAJES K BAEDEKER SA DE CV	CALLE MILAN 35 102	(5)55910577
16	AGENCIA MEXICO, S.C.	CALLE 623 172	(015)7993301
17	AHKKIN TURISMO SA	CALLE GRAL CANO 94 DES 101	(5)52732945
18	ALAMILLA VIAJES SA DE CV	AVENIDA CAMINO A NATIVITAS 46 B	(5)55757532
19	ALBATROS OPERADORA INTEGRAL DE TURISMO SA	CALLE EMMANUEL KANT 9 101	(5)52509551
20	ALLOVER TOURS SA DE CV	CALLE CELAYA 4 102	(5)55845415
21	ALTEROUT SA DE CV	CALLE DURANGO 230 PISO 2	(5)52295400
22	AMABLE VIAJES SA DE CV	AVENIDA PASEO DE LA REFORMA 219 A	(5)55668833
23	AMERICAN EXPRESS		52944139
24	AMIGO TRAVELL SA DE CV	CALLEJON PONCIANO ARRIAGA 23 LETRA A	(5)55928383
25	AMPARO SERVICIOS TURISTICOS SA DE CV	AVENIDA PASEO DE TAMARINDO 400 LOC 6	(5)52580311
26	ANCIMEX SA DE CV	CALLE HAMBURGO 108 DESP 100	(5)55116745
27	ANFITRIONES EMPRESARIALES SA DE CV	CALLE PICO DE VERAPAZ 435 401	(5)56267500
28	ANTARTIDA VIAJES, S.A. DE C.V.	CALLE BASILIO PEREZ 29-A	(015)5771673
29	ANTONIO COVARRUBIAS GARCIA	CALLE CHAVACANO 08	(5)21563313
30	ANTONIO REYES MUNGUIA	CALLE MIGUEL HIDALGO 02	(55)56843593
31	ARACELI LIBRADA SANTIAGO VALDEZ	CALLE CAMPECHE 174 LOC. D	(015)2196455
32	ARIZA TURISMO S.A. DE C.V.	AVENIDA REVOLUCION 1386	(5)6627672
33	ARRENDADORA DE AUTOBUSES, S.A. DE C.V.	CALLE OCELOTL 09	(55)56180371
34	ARRIAGA VIAJES S.A.	CALLE BURDEOS 40	(0155)539302
35	ASESORES DE VIAJES SA DE CV	CALZADA DE TLALPAN 4456 103	(5)55733068
36	ASESORES EN TURISMO SA DE CV	CALLE NUEVO LEON 213 501	(5)52774447
37	ASESORES TURISTICOS SA DE CV	AVENIDA DR VERTIZ 646	(5)55300485
38	ASESORIA EDUC Y TURISTICA INTERNACIONAL SA	AVENIDA MARIANO ESCOBEDO 748 PISO 3	(5)52033757
39	ASOCIACION MEXICANA DE TURISMO, AVENTURA Y ECOTURISMO		55567422
40	ASOCIACION MEXICANA INDEPENDIENTE DE GUIAS Y PRESTADORES DE SERVICIOS TURISTICO AC	CALLE ROMA 1 DESP 202	(5)57050886
41	ASTOURS, S.A. DE C.V.	AVENIDA INSURGENTES SUR 1188 303	(0155)759814
42	ASTROBUS SERVICIO EXCLUSIVO DE TURISMO, S.A.	AVENIDA TAXQUEÑA 1367	(55)55822025
43	ATC SA DE CV	CALLE NUEVA YORK 234 PISO 3	(5)56870906
44	AUTO TURISMO SA	AVENIDA TAXQUEÑA 1320 C S	(5)56890031
45	AUTOBUSES DE ACAPULCO, S.A. DE C.V.	CALZADA TLALPAN 2205	(5)5498525
46	AUTOBUSES DE OCCIDENTE SA DE CV	AVENIDA CAMINO REAL A TOLUCA 581	(55)52710499
47	AUTOBUSES DE PRIMERA CLASE MEXICO - ZACATEPEC, S.A. DE C.V.	AVENIDA TAXQUEÑA 1730	(55)54450100
48	AUTOBUSES ESTRELLA BLANCA, S.A. DE C.V.	AVENIDA PONIENTE 140 859 NO TIENE	(55)57290800
50	AUTOBUSES INTERESTATALES DE MEXICO, S.A. DE AUTOS PULLMAN DE MORELOS SERVICIO DE LUJO S.A.	AVENIDA PONIENTE 140 859 NO TIENE	(55)57290800
51	AUTOS PULLMAN, S.A.	CALLEJON TAXQUEÑA NO 1730 SIN NUMERO INTERIOR	(55)54450100
52	AUTOTRANSPORTES MIGUEL MEZA SANCHEZ, S.A.	CALLE ARTILLEROS NO. 123	51332500
53	AUTOTRANSPORTES MONTE DE LAS CRUDES S.C.L.	AVENIDA GABRIEL MANCERA 1331	(5)6042106
54	AVA TOURS SA DE CV	AVENIDA LEANDRO VALLE 130	58111284
55	BAIKAL VIAJES, S.A. DE C.V.	AVENIDA PASEO DE LA REFORMA 92 FB	(5)55351205
56	BEATRIZ ABREGO GOMEZ	AVENIDA OTHON DE MENDIZABAL 402 PLANTA BAJA	(015)7526044
57	BENZAN SA DE CV	CALLE JOSE VASCONCELOS 172 LOC. B	(015)2861015
58	BETANOS INTERNACIONAL SA DE CV	CALLE CAMPOS ELISEOS 400 7 P	(5)52815420
59	BJM VIAJES, S.A. DE C.V.	CALLE CAMPOS ELISEOS 100 B5	(5)52552266
60	BLANCA MARGARITA MATHIEU BARRIOS	CALZADA ERMITA IZTAPALAPA 657	(015)6972441
61	BONI VIAJES SA DE CV	CALLE DOCTOR ERAZO 85 DESP. 508	(5)55887200
62	BOUMERANG PACIFIC - TOURS, S.A. DE C.V.	CALLE FELIX CUEVAS 329 B LOC. 12	(5)55245220
63	CAMIONERA DEL GOLFO, S.A. DE C.V.	CALLE CAFETALES 1752 LOC. 13	(015)6036524
64	C8 INTERNACIONAL TOURS, S.A. DE C.V.	CALLE EMILIANO ZAPATA 271	(5)7519378
65	CELIM AGENCIA DE VIAJES SA DE CV	AVENIDA CHAPULTEPEC 484 101	(015)2864311
66		CALLE RIO NAZAS 26 2	(5)55359605

67	CENTRAL DE CRUCEROS DE MEXICO SA DE CV	CALLE LAFAYETTE 64	(5)52504490
68	CENTRAL DE VIAJES SA	CALLE BAJA CALIFORNIA 245 104 105	(5)55841303
69	CENTRO DE RESERVACIONES Y AGENCIA DE VIAJES SA DE CV	CALLE COPENHAGUE 21 501 Y 502	(5)55119758 52084605
70	CHATEAU DE LA MOTTE SA DE CV	AVENIDA LOMA BONITA 7	(5)52570097
71	CHIARIVA VIAJES DE MEXICO SA DE CV	CALLE OSLO 7	(5)55525880
72	CLAUDIO ORLANDO GARCIA MINUJIN	AVENIDA BAJA CALIFORNIA 46	(01)52641671
73	CLAUTOR SA DE CV	ANDADOR 28 DE DICIEMBRE 98	(5)56102161
74	CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO LAS VEGAS SA DE CV	CALLE IMPRENTA 237	(5)57027371
75	CODETOURS, S.A. DE C.V.	BOULEVARD ADOLFO LOPEZ MATEOS 4020	(5)5689899
76	COMERCIALIZADORA G.C. SA DE CV	AVENIDA 5 DE MAYO 61	(5)52828755
77	COMERCIALIZADORA JAMEL SA DE CV	CALLE BODEGA W 29 W 29	(5)56941574
78	COMERCIALIZADORA REDARA SA DE CV	CALLE REVILLAGIGEDO 78 1	(5)55181628
79	COMERCIALIZADORA REDARA SA DE CV	CALLE REVILLAGIGEDO 78 1	(5)55181628
80	COMETA SA DE CV	CALLE JUAN DE BARRERA 28	(5)55533832
81	COMPAÑIA TERMINAL DE COATZACOALCOS, S.A.	CALLE FRONTERA 67	(5)50892222
82	CONCEPTOS AVANZADOS EN TURISMO SA DE CV	CALLE RIO NILO 88 103	(5)52076214
83	CONFEDERACIÓN NAL. DE ASOCIACIONES DE AGENCIAS D VIAJES AC		54483000
84	CONSEJEROS DE VIAJES MEXICO SA DE CV	CALLE GENOVA 30	(5)55257520
85	CONSEJEROS DE VIAJES MEXICO SA DE CV	CALLE GENOVA 30	(5)55257520
86	CONSORCIO NACIONAL TURISTICO SA	CALLE PILARES 131 C	(5)55595926
87	CONSULTORA DE VIAJES DROMOS DE MEXICO, S.A.	CALLE SINALOA 23 A	(01)52073235
88	CONSULTORA DE VIAJES GONZÁLEZ		(01)55397730
89	COORPORACION DE VIAJES S.A.	CALLE CUERNAVACA 155	(01)552117799
90	CORPORACION IBEROAMERICANA DE VIAJES Y TURISMO SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 421 EDIF B 201	(5)55641633
91	CORPORACION MARITIMA INTERNACIONAL SA DE	CALLE SAN LUIS POTOSI 211 PISO 8	(5)52644505
92	CORPORACION TURISTICA INTERLINEAL SA DE CV	CALLE PROVIDENCIA 334 309	(5)56879451
93	CORPORATIVO DE ENLACES TURISTICOS SA	CALLE HAMBURGO 23	(5)55661116
94	COSMOS TOURS, S.A. DE C.V.	CALLE RIO NILO 88 INT. 202	(01)55332095
95	COSTA CRUISE LINES NV	AVENIDA PASEO DE LA REFORMA 87 PISO 1 AREA 2	(5)55667611
96	CULTOURS SA DE CV	CALLE GUANAJUATO 72 PISO 1	(5)52641106 52641320
97	DI GERONIMO Y ASOC AGENCIA D VIAJES SA CV	CALLE OSLO 4 P B	(5)55336280
98	DIANA LEE ADVENTURES		55146031
99	DIVIAJES SA DE CV	CALLE COPERNICO 35 PB	(5)52033884
100	DINASTIA EN VIAJES SA DE CV	CALLE PROVIDENCIA 337 A	(5)56873520
101	DIRECTORIO DE VIAJES SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 605 504	(5)55362759
102	DISEÑO ARQ. IMP. Y REV. CAADME, S.A. DE C.V.	CALLE IRAPUATO 70 LOC. B	(01)53413911
103	DIVERSIÓN EN RÍO		55480904
104	DIVERSION Y VIAJES SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 598 302	(5)56690078
105	EF SERVICIOS DE EDUCACION INTERNACIONAL	CALLE JAIME BALMES 8 LOC 6 PB 8	(5)52822150
106	EL MUNDO ES TUYO, S.A. DE C.V. (SAN ANTONIO)	ANDADOR SAN ANTONIO 121B	(01)56394444
107	ENCUENTRO T SA DE CV	CALLE LAZARO CARDENAS 2 9	(5)55739347
108	ENLACES TERRESTRES NACIONALES, S.A. DE C.V.	CALLE SATURNO 39	(55)52771699
109	ENLACES TURISTICOS TERRESTRES SA DE CV	CALLE LAZARO CARDENAS 2 9	(5)55100655
110	ENRIQUE ROSALES RAMIREZ	CERRADA TIALCONGO MZ.15	(5)56197643
111	ESTRATEGIAS TURISTICAS SA DE CV	CALLE LONDRES 212 4	(5)57261212
112	ESTRELLA DE ORO, S.A. DE C.V.	CALZADA TLALPAN 2205	(5)5498525
113	EUROLATINA SA DE CV	CALLE VERSALLES 35 602	(5)55663130
114	EUROMUNDO, S.A. DE C.V.	CALLE LINARES 26	(01)55640467
115	EUROVIP S MEXICANA SA DE CV	CALLE RIO PANUCO 18 F	(5)57030472
116	EVASION MEXICANA SA DE CV	CALLE ADOLFO PRIETO 810	(5)56874817
117	EXITO TURISTICO SA DE CV	ANDADOR PRESIDENTE MASARIK 101 1702	(5)52508888
118	EXPEDICIONES TROPICALES		55248785
119	EXPOMEXICO AGENCIA VIAJES SA DE CV	CALLE AMBERES 40 LOC 2	(5)52072059
120	FAMAS TOURS SA DE CV	CALLE PETEN 828 A	(5)56886160
121	FEDERICO JIMENEZ DIAZ	CALLE SUR 67-A 104 LOC. H	(01)56724952
122	FELGUERES OPERADORA DE VIAJES SA DE CV	CALLE EMILIO CASTELAR 171 PISO 2	(5)52814172
123	FIESTA AMERICANA		53262600
124	FLEXIVACIONES PACIFICO SA DE CV	AVENIDA RIO MISSISSIPPI 48	(5)52080040
125	GARRIDO SERVICIOS TURISTICOS SA DE CV	CALLE CELAYA 26 LOC 2	(5)52641845
126	GIRAS TURISTICAS Y EMPRESARIALES SA DE CV	CALLE TIGRE 11 PA	(5)55346071
127	GLAM S VIAJES SA	AVENIDA INSURGENTES NORTE 286 LOC B	(5)55413057
128	GLORIA MARGARITA RODRIGUEZ GOMEZ	CALLE CONCEPCION BEISTEGUI 828	(5)55439201
129	GO MEXICO TOURS SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 1377 PISO 6	(5)55634284
130	GOLDEN TRAVEL, S.A. DE C.V.	AVENIDA OTHON DE MENDIZABAL 343 LOCAL E-8	(01)57543377
131	GREGORIA NEMESIA OLIVARES CORTINA	CALLE CONSTITUCION 2	(5)54890121
132	GRUPO CORPORATIVO SAGUA SA DE CV	CALLE TABASCO 275 D 105	(5)52085823
133	GRUPO ESTRELLA DE ORO, S.A. DE C.V.	CALZADA TLALPAN 2205	(01)55498525

134	GRUPO INMOBILIARIO TURISTICO S.A. DE C.V.	CALLE TUXPAN 2 INT. 302	(01)55645458
135	GRUPO MICHOACANO ASOCIADOS SA DE CV	CALLE IGNACIO ZARAGOZA 2498	(5)57459125
136	GRUPO PARADISE S.A. DE C.V.	AVENIDA SANTANA 314	(01)56089008
137	GRUPO PLAN PLANIFICACION, S.A. DE C.V.	CALLE LOMA BONITA 7	(01)52570098
138	GRUPO POSADAS SA DE CV	AVENIDA PASEO DE LA REFORMA 155 PISO 4	(5)53266835
139	GRUPO TRATUR SA DE CV	CALLE VERSALLES 16 PISO 1	(5)55665627
140	GRUPO TURISTICO GERMAMEX, S.A. DE C.V.	ANDADOR ALTAVISTA 131 2	(5)55030035
141	GRUPO TURISTICO LA CUEVA SA DE CV	CALLE HIDALGO 306 2 A	(5)55546313
142	GRUPO TURISTICO LA GRUTA SA DE CV	ANDADOR DONCELES 95	(5)5185232
143	GRUPO VALODI, S.A. DE C.V.	CALLE NATAL 679	(01)515861915
144	GULABED SA DE CV	CALLE PARIS 9	(5)55668933
145	GUSTAVO LEDESMA BERMUDEZ	CALLE KANSAS 32	(01)56870945
146	GUVI TOURS SA DE CV	CALLE MARIANO AZUELA 219 3	(5)55471384
147	HADA TRIVEL DE MEXICO,S.A. DE C.V.	AVENIDA INSURGENTES CENTRO 114 104	(01)57050566
148	HELIOS RESEN GMBH OPC. D REPRS EN MEX	CALLE LONDRES 230 PISO 1	(5)5332898
149	HERA VIAJES SA DE CV	CALLE BAHIA DE PERULA 61	(5)52606018
150	HERMANOS LAREDO SA DE CV	CALLE RIO DANUBIO 63 6	(5)55258903
151	HIVISA VIAJES, S.A. DE C.V.	CALLE RIO TAMISIS 5 P.B.	(01)57030911
152	HOSTALES DE AMERICA SA DE CV	CALLE BELGRADO 1 D 402	(5)55147164
153	HOTELERA PANAMERICANA SA DE CV	AVENIDA PASEO DE LA REFORMA 155 PISO 4	(5)53266700
154	HOTELES ECOTURISTICOS		52631220
155	HOTEL HACIENDA DEL SOLAR		56734254
156	HUMBOLDT TOURS SA DE CV	CALLE JOSE MARIA VELASCO 34 101	(5)56604860
157	IMPULSORA CASABLANCA CORPORATIVO SA DE CV	CALLE RIO MISSISSIPPI 48 PISO 7	(5)52080040
158	IMPULSORA DE EMPRESAS TURISTICAS SA DE CV	AVENIDA CAMPOS ELISEOS 218 PISO 11	(5)53272700
159	INTERTOUR UQUIME, S.A. DE C.V.	AVENIDA XOLA 1703 C	(01)55308525
160	JORGE GUILLERMO FARIÑA AMESCUA	CALLE GOLFO DE RIGA 31 A	(01)55276596
161	JOSE JUAN VALDES CALDERON	CALLE TLALMIXCLE M2.2 LT. B	(5)56663203
162	JOSE SEVILLA SANCHEZ SA DE CV	AVENIDA PASEO DE LA REFORMA 105 PB	(5)55555745
163	JUAN MANUEL GUZMAN MOSCO	AVENIDA ANILLO PERIFERICO 103	(01)56133699
164	JULIO OLIVARES CORTINA	CALLE CONSTITUCION 02	(5)4890121
165	LA CASA DEL VIAJE SA DE CV	CALLE HAMBURGO 36 P 1	(5)52429400
166	LARAVEL TOURS SA DE CV	CALLE LA QUEMADA 143 A	(5)56380390
167	LAS VEGAS FIRST CLASS SA DE CV	ANDADOR COLIMA 323	(5)55143460
168	LE BLANC TOURS SA	CALLE SENECA 116 A	(5)52807271
169	LEIPZG CONVENCIONES 7 URISONO, S.A. DE C.V.	AVENIDA PASEO DE LA REFORMA 604	(01)57824910
170	LETICIA TAFIRA GUADALUPE RODRIGUEZ VALENZUELA	AVENIDA DE LAS GRANJAS 248	(5)55614739
171	LLERENA TOURS S.A. DE C.V.	CALLE VERTIZ 993	(01)55362494
172	LOBITOURS, S.A. DE C.V.	AVENIDA JOYAS 123-A	(01)517815050
173	LORETO VIAJES		(01)515896321
174	LORENZANA MEZA NERI	CALLE SANTIAGO ULAYERDE 32 LOC 2	(5)56082717
175	LOZANO TRAVEL DE MEXICO, S.A. DE C.V.	CALLE TAINE 709	(01)52554450
176	LUIS AGUILAR REYES	AVENIDA PROLONGACION DIVISION DEL NORTE 5534 PISO 2 LOC. 3	(01)55558884
177	LUISA GERARDINA CABRERA LEON	CALLE RIO NAZAS 72 LOC. A	(01)55351415
178	MAGNITUR SA DE CV	AVENIDA PASEO DE LA REFORMA 20 305 7	(5)55668199
179	MAINTOURS SA DE CV	CALZADA MELCHOR OCAMPO 318	(5)56582030
180	MAJAPARA VIAJES SA DE CV	CALLE GRECIA 64 2	(5)53423737
181	MAPAC INTERNACIONAL SA DE CV	CALZADA ERMITA IZTAPALAPA 576	(5)55814855
182	MARAÑON VIAJES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	CALLE RIO PANUCO 155	(01)55331104
183	MARBEN		52018333
184	MARCO POLO OPERADORES SA DE CV	ANDADOR MARTE 95 2	(5)55835152
185	MARGARITA OCAMPO ANGELES	AVENIDA INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL 5008 1	(01)513680619
186	MARIA ELENA REYES CRUZ	CALLE FRAY SERVANDO TERESA DE MIER 4 7	(5)26430653
187	MARKETING NETWORK DE MEXICO, S.A. DE C.V.	CALLE RIO TEBER 103 SIO. PISO	(01)55119963
188	MAURICIO DE LA CRUZ CAMPOS	CALLE GALEANA 16	(5)56410264
189	MAURITOURS SA DE CV	CALLE ANGEL URRAZA 1126	(5)55592200
190	MERCADOTECHNIA Y REPRESENTACIONES TURISTICAS SA	CALLE DARWIN 32 PISO B	(5)5452711
191	METROPOLIS MAYORISTAS EN VIAJES Y REPRESENTACIONES TURISTICAS SA DE CV	CALLE DARWIN 32 PISO B	(5)5452711
192	MEX ATLANTICA RECEPTIVO SA DE CV	CALLE DARWIN 32 PISO B	(5)5452711
193	MEX ATLANTICA SA DE CV	CALLE COPERNICO 152 401	(5)52038045
194	MEXATLANTICA TOURS, SA DE CV	CALLE AMEYALCO 20 B	(5)56872999
195	MEXICANA DE AVIACION		55437981
196	MEXICO EN SUS MANOS SA DE CV	CALLE COPERNICO 152	(5)52039920
197	MEXICO EVASION SA DE CV	CALLE COPERNICO 152	(5)52039920
198	MEXICO KANKO SA DE CV	CALLE ADOLFO PRIETO 810 PB	(5)56874817
199	MEXICO MARKETING GROUP SA DE CV	CALLEJON PASEO DE LA REFORMA 393	(5)55252651

200	MEXICO SIGHTSEEING TOURS SA	CALLE ESTOCOLMO 22	(5)52071322
201	MEXICO TOURING GROUND OPERATOR SA DE CV	CALLE VERSALLES 47 PB	(5)55355578
202	MEXINCA VIAJES SA DE CV	AVENIDA MEXICO 73	(5)52561669
203	MILES MEXICO AMERICA VIAJES SA DE CV	CALLE ISAAC ALBENIZ 32	(5)55830817
204	MIRIAM PEREZ ISALS	CALLE MINESOTA 3	(5)56821247
205	MK TOURS DIMONDE SA DE CV	CALLE PASEO DE LA REFORMA 20 102	(5)52828755
206	MOCHILAZO		52080420
207	MUNDO JOVEN TRAVEL SHOP , SA DE C.V.	CALLE PASEO DE LA REFORMA 20 102	(5)52828755
208	MUNDUS TOURS DE MEXICO S.A.	AVENIDA INSURGENTES SUR 1510 LOC. B	(01)56613233
209	NAVICORP S.A. DE C.V.	CALLE VARSOVIA 38-301	(01)55334885
210	NAVITUR OPERADORA SA DE CV	CALLE VARSOVIA 38-301	(01)55334885
211	NERI LOREZANA MEZA	CALLE FRONTERA 67	(5)6163333
212	NUEVA VIAJES AZOR, S.A. DE C.V.	CALLE SANTIAGO ULAYERDE 32 LOC 2	(5)56082717
213	O.G. OPERADORA DE VIAJES SA DE CV	CALLE SANTIAGO ULAYERDE 32 LOC 2	(5)56082717
214	OCASO TOURS, S.A. DE C.V.	CALLE MELCHOR OCAMPO 258	(5)55110029
215	OLGA PULIDO SOUTH PACIFIC TOURS		52395485
216	OLLYN'S TOURS SA DE CV	CALLE RIO AMUR 13	(5)55110029
217	OLYMPUS TOURS SA DE CV	AVENIDA LINDAVISTA 251 7-A	(01)57523880
218	OMEGA PLUS SA DE CV	CALLE HOMERO 432 DEPT 40	(5)55451023
219	OMNIBUS DE ALBA, S.A. DE C.V.	CALLE SOTO 159	(5)5265490.
220	ONDONORAMA VIAJES, S.A. DE C.V.	CALLE MARIANO ESCOBEDO 444 LOC. 5	(5)52030253
221	ONVISA OPERADORA MAYORISTA		52540596
222	ONVISA OPERADORA MAYORISTA DE VIAJES SA	CALLE CHICLAYO 708	(01)517545500
223	OPERACION DE CLUBES MARQUIS, S.A. DE C.V.	BOULEVARD MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA 57 B	(5)52631220
224	OPERADORA CLUB VACACIONAL SA DE CV	BOULEVARD MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA 57 B	(5)52631220
225	OPERADORA DE ALDEAS VACACIONALES SA DE CV	CALLE SENECA 116 A	(5)52807771
226	OPERADORA DE TRANSPORTES AEREOS, S.A. DE C.V.	CALLE SENECA 116 A	(5)52807771
227	OPERADORA DE VIAJES BERAMAR, S.A. DE C.V.	AVENIDA PRESIDENTE MASARIK 183	(5)55334800
228	OPERADORA DE VIAJES COLUMBIA, S.A. DE C.V.	CALLE RICARTE 352 LOC. 3	(01)555869792
229	OPERADORA INTERCONTINENTAL TURISTICA SA	CALLE REPUBLICA DE URUGUAY 12	(5)55181750
230	OPERADORA POLINESIA, S.A. DE C.V.	CALLE HAMBURGO 172 1 PISO	(5)52081000
231	ORGANIZACION CARIMUNDI SA DE CV	CALLE ESPARZA OTEA 144 402	(5)56623411
232	ORGANIZACION DE TRANSPORTES AEREOS SA	CALLE CANTU 9 601	(5)52038551
233	ORGANIZACION TURISTICA LA MONTANA SA DE CV	CALLE SERAPIO RENDON 70 B	(5)55910633
234	ORGANIZACION TURISTICA MIT SA DE CV	BOULEVARD PERIFERICO SUR 4237 LOC 21	(5)56451601
235	ORGANIZACION TURISTICA MUNDIAL SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 3685	(01)56653578
236	ORION TOURS SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 3685	(5)56653578
237	ORVEN SA DE CV	CALLE IXCATEOPAN 30 3	(5)56054378
238	OSCAR GUTIERREZ BALLESTEROS	CALLE KELVIN B PISO 1	(5)52504363
239	OWIMOR AGENCIA DE VIAJES SERVICIOS TURISTICOS SA	CALLE AGUASCALIENTES 5 A	(5)55640519
240	PERTOURS VIAJES Y TURISMO MEXICO SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 539 LOC D	(5)52729747
241	PETRA MEX OPERADORA DE VIAJES EN MEXICO SA	CALLE MIGUEL LAURENT 630	(5)56402604
242	PHILLIPS TURISMO INTERNACIONAL SA DE CV	CALLE AGUASCALIENTES 116	(5)5849199
243	POTRO VIAJES SA DE CV	AVENIDA COYOACAN 1878 606	(5)56395194
244	PROFESIONALES EN CONVENCIONES SA DE CV	CALLE CAMPOS ELSEOS 188 PISOS 13 Y 14	(5)52805272
245	PROFESIONALES EN VIAJES SAGUZA SA DE CV	CALLE CAMPOS ELSEOS 188 PISOS 13 Y 14	(5)52805272
246	PROMOCIONES TURISTICAS AEREAS SA DE CV	CALLE COLIMA 330 203	(5)52085823
247	PROMOTORA DE INCENTIVOS MEXICO SA	CALLE RIO LERMA 264 A	(5)52088812
248	PROMOTORA DE VIAJES S.A. DE C.V.	CALLE POPOCATEPIL 29	(5)52863121
249	PROMOTORA DE VIAJES UNIVERSALES SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 219	(01)55119713
250	PROMOTORA PALMAS MARQUEZ SA DE CV	CALLE BUCARELI 12 PISO 3	(5)55127120
251	PROMOTORA TURISTICA LAS GATAS S.A. DE C.V.	CALLE BUCARELI 12 PISO 3	(5)55127120
252	PTB TOURS DE MEXICO SA DE CV	AVENIDA BAJA CALIFORNIA 163 202	(5)52643093
253	QUALITY & PRECISION SERVICE SA DE CV	CALLE AGUASCALIENTES 116	(5)55849199
254	RACHEL VIAJES SA DE CV	CALLE AGUASCALIENTES 116	(5)55849199
255	RAM PANORAMICO, S.A. DE C.V.	CALLE PROVIDENCIA 1206	(01)55411055
256	RECONDO VIAJES S.A. DE C.V.	AVENIDA INSURGENTES NORTE 18-A	(01)55411327
257	REPRESENTACION DE EMPRESAS TURISTICAS SA	CALLE FUEGO 134	(5)5493737
258	RESORT COND INTERNACIONAL DE MEX SDRL CV	CALLE TUXPAN 39 702	(5)52641450
259	RIOTUR SA DE CV	CALLE TUXPAN 39 702	(5)52641450
260	RITZ INFORMATION BUREAU SA DE CV	CALLE HORACIO 1855 PH	(5)52831000
261	RIVIERA MAYA SIGHTSEEING S.A. DE C.V.	CALLE RIO TIBER 68 204	(5)52089533
262	ROSA CRUZ NAVARRETE	AVENIDA SAN BERNABE 389 21	(5)56484453
263	ROSA MARIA VALVERDE QUINTERO	CALLE TLALMEXCLE MANZ. L+8	(5)56663203
264	RUVI ASESORES EN VIAJES SA DE CV	CALLE 24 DE MARZO DE 1867 1468-A	(01)56009190
265	SAMUEL GALINDO RODRIGUEZ	CALLE DURANGO 193 DESP.304	(01)55142821
266	SANTIAGO FLORES MARTINEZ	CALLE HAVRE 30 LOC E	(5)52070725
267	SAT CANCUN SA	CALLE HAVRE 30 LOC E	(5)52070725
268	SERV EXCLUSIVOS D TURISMO ARAMAR SA DE CV	CALLE MATAMOROS S/N	(5)21562526

269	SERVEM SC	AVENIDA PASEO DE LA REFORMA 325 LOC 28	(5)55147545
270	SERVICIOS TURISTICOS MARELY SA	CALZADA MATIAS ROMERO 234	(5)56726740
271	SERVICIOS TURISTICOS SERENANA SA	CALLE TEXAS 81 101	(5)56827242
272	SERVITAM DE MEXICO SA DE CV	BOULEVARD MANUEL AVILA CAMACHO 691	(5)55576396
273	SERVITRANS INTERNACIONAL SA DE CV	CALLE HEGEL 120 602	(5)51331107
274	SISTEMA ESPECIAL EN TRANSPORTE TURISTICA,S.A.	AVENIDA HOMERO 1425 905	(5)53954509
275	SISTEMA MODERNO DE VIAJES SA DE CV	AVENIDA HOMERO 1425 905	(5)53954509
276	SOLUCIONES HOTELERAS SC	CALLE FLORENCIA 57 102	(5)55336466
277	SONIA MAGDALENA FRANCO ALVA	CALLE GENOVA 2012	(5)55342945
278	TECAMA VIAJES, S.A. DE C.V.		52816050
279	THE EXPLOREAN COSTA MAYA	AVENIDA LAGO PONIENTE 16 205 B	(5)56747536
280	TIPS, S.A.	CALLE RIO GILA MZ.1 LT. 8	(5)58409531
281	TRANSPORTADORA TURISTICA FRANSAC, S.A.	AVENIDA AV. OBSERVATORIO 269	(5)52728802
282	TRANSPORTADORA TURISTICA LOPRESTI, S. A.	CALLE RIO DAMUBIO 112 LOCAL 1	(5)52075680
283	TRANSPORTADORA VIAJES RECREATIVOS S.A.	AVENIDA DIVISION DEL NORTE 3447	(5)56172632
284	TRAVEL MART, S.A. DE C.V.	CALLE MONTESITO 38 L006 129 PB	(5)54842435
285	TRENES Y OTROS SERVICIOS S DE RL DE CV	CALLE MONTESITO 38 L006 129 PB	(5)54842435
286	TREVANI ASSOCIATES SC	AVENIDA FELIX CUEVAS 326 LOCAL 2	(0)155759698
287	TURISCONSULT SA DE CV	CALLE KANT 55	(5)55457377
288	TURISMO ALFFER SA DE CV	AVENIDA EJERCITO NACIONAL 404 102	(5)52551531
289	TURISMO BAREY SA DE CV	CALLE ESPERANZA 1045 EDIF 3 LOC 5	(5)55191882
290	TURISMO BRIZ SA	CALLE INDEPENDENCIA 72 105	(5)5216376
291	TURISMO CATEDRAL SA	CALLE CUMBRES DE ACULTZINGO 83 301	(5)56965127
292	TURISMO CHAPULTEPEC SA DE CV	AVENIDA LAZARO CARDENAS 898 MEZZ	(5)55398465
293	TURISMO CHARABATI SA DE CV	CALLE BARRILACO 343	(5)55404699
294	TURISMO DEL PEDREGAL SA DE CV	CALLE BARRILACO 343	(5)55404699
295	TURISMO ENSUEÑO, S.A. DE C.V.	AVENIDA HOMERO 1804 301	(5)55805999
296	TURISMO GEA SA DE CV	AVENIDA UNIVERSIDAD 2079 26	(5)56598387
297	TURISMO GRAN MUNDO SA DE CV	AVENIDA REVOLUCION 1036	(0)156643193
298	TURISMO GUADALUPE SA	AVENIDA INSURGENTES SUR 662 401	(5)55234692
299	TURISMO HUMBOLDT SA DE CV	CALLE SAN FRANCISCO 356	(5)56823977
300	TURISMO IGUAZU S.A. DE C.V.	AVENIDA JUAREZ 56 101	(5)55101878
301	TURISMO ISRAMEX SA DE CV	CALLE JOSE MARIA VELASCO 34 101	(5)56606650
302	TURISMO ITALMEX SA DE CV	CALLE TAINÉ 229 PB	(5)52039560
303	TURISMO LATINO SA	CALLE OSLO 7	(5)55258801
304	TURISMO LEIBNITZ SA DE CV	CALLE PARROQUIA 1049	(5)56888577
305	TURISMO NAPOLES SA	CALLE PARROQUIA 1049	(5)56888577
306	TURISMO ORDEP SA DE CV	AVENIDA MONTECITO 38 LOC 00 6 129 PB	(5)54842435
307	TURISMO RAVEL SA DE CV	CALLE QUERETARO 170 A	(5)55847193
308	TURISMO REGIS SA	CALLE RIO ELBA 138 2 B	(5)52861837
309	TURISMO SENDETUR, S.A. DE C.V.	CALLE TABASCO 226 301	(5)52645533
310	TURISMO SUAREZ DEL REAL, S.A. DE C.V.	CALLE LAZARO CARDENAS 4907	(0)513282443
311	TURISMO TAIYO SA	AVENIDA DIVISION DEL NORTE 28	(0)155641461
312	TURISMO TOHUI SA DE CV	CALLE DURANGO 209 201	(5)52072178
313	TURISMO VISTA DEL VALLE DE MEXICO SA DE CV	CALLE DURANGO 209 201	(5)52072178
314	TURISMO VIVIR Y VIAJAR SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 4087 LOC B	(5)56554900
315	TURISMO Y CONVENCIONES S.A. DE C.V.	CALLE SAGITARIO 156	(5)56706267
316	TURISMO YEMAYA SA DE CV	CALLE ANGEL URRAZA 625	(0)151487500
317	TURISMO ZARAGOZA SA	CALLE ARTEMISA 100 B	(5)53560052
318	TURISTICA CARROUSEL S.A. DE C.V.	CALLE CLAVELINAS 159	(0)153560052
319	TURISTICA SANTA MARIA SA DE CV	CALLE DR MORA 9 4	(5)55183690
320	TURISTICOS PROFESIONALES S.A. DE C.V.	CALLE SANTA CATARINA 282	(5)5508886
321	TUVASUR SA DE CV	CALLE RAFAEL SOLANA VERDUGILLO 123	(5)55322356
322	UNIVERSAL TRAVEL SERVICE S.A. DE C.V.	CALLE LUZ SAYINON 623 P.B. 1	(0)156874633
323	UXMAL ENTERTAINMENT SA DE CV	CALLE LUZ SAYINON 623 P.B. 1	(0)156874633
324	VALERO VIAJES INTERNACIONALES SA DE CV	CALLE IGNACIO MANUEL ALTAMIRANO 62 B	(5)3465370
325	VALLE VIAJES Y MARATHONES, S.A. DE C.V.	CALLE IGNACIO MANUEL ALTAMIRANO 62 B	(5)3465370
326	VIAJES ATIMBA TOURS, S.A. DE C.V.	CALLE MEDELLIN 78	(5)55330272
327	VIAJES AZOR SA DE CV	CALLE MIGUEL LAURENT 234 LOC. B	(0)155750023
328	VIAJES BALBUENA SA DE CV	CALLE PLAYA COPACABANA 105	(0)155793313
329	VIAJES BARCELO INTERNACIONAL SA DE CV	CALLE DARWIN 32	(5)52548098
330	VIAJES BAZTAN SA DE CV	CALLE RIO TIBER 103 PISO 1	(5)52070612
331	VIAJES BERTASIO S.A.	CALLE MADRID 21 LOC D	(5)55466968
332	VIAJES CAROLI SA DE CV	CALLE MONTES URALES 730 B	(5)55204805
333	VIAJES CARREÑO, S.A. DE C.V.	CALLE MONTES URALES 730 B	(5)55204805
334	VIAJES CENTRAL INTERNACIONAL DE TURISMO SA	AVENIDA MONTEVIDEO 489	(0)517525818
335	VIAJES CHAO SA DE CV	ANDADOR PASILLO 3 LOC 228 C V W	(5)56007300
336	VIAJES CLASA,S.A., DE C.V.	CALLE ESCUELA NAVAL MILITAR 754 LOC. 22	(0)154843033
337	VIAJES COAPLAZA		56690277

338	VIAJES COMETA INTERNACIONAL S.A. DE C.V.	CALLE ESCUELA NAVAL MILITAR 754 LOC. 22	(01)54843033
339	VIAJES CONTOY SA DE CV	CALLE PESTALOZZI 1210	(01)56057373
340	VIAJES CORELLA SA DE CV	CALLE PESTALOZZI 1210	(01)56057373
341	VIAJES CRUCERO		55757887
342	VIAJES CUERNAVACA SA DE CV	CALLE NAPOLES 48 2 PISO	(5)52070426
343	VIAJES DAI MARIJ SA DE CV	CALLE NAPOLES 48 2 PISO	(5)52070426
344	VIAJES DE GALA SA DE CV	CALLE CAMPOS ELISEOS 188 6	(5)52905272
345	VIAJES DE SUPERACION SA DE CV	CALLE FRANCISCO PETRARCA 133 202	(5)52546525
346	VIAJES DEL TEPEYAC, S.A. DE C.V.	CALLE FRANCISCO PETRARCA 133 202	(5)52546525
347	VIAJES DHARMA, S.A. DE C.V.	CALLE LEBNIZ 1 PB	(5)55330810
348	VIAJES DILLAR SA DE CV	AVENIDA PASEO DE LA REFORMA 64 LOC. A	(01)57054911
349	VIAJES DOVER SA DE CV	AVENIDA CIRCUITO RIO 73	(5)56483749
350	VIAJES EIRENE, S.A. DE C.V.	CALLE GABRIEL MANCERA 1825 102	(5)55247841
351	VIAJES EL COUSEO SA DE CV	CALLE PESTALOZZI 909	(5)55682778
352	VIAJES EL CORTE INGLES SA DE CV	CALLE ATENAS 44 A 6	(5)55663566
353	VIAJES EL DUENDE AZUL SA DE CV	CALLE JAIME BALMES 11 TORRE A M 1 A	(5)21222780
354	VIAJES ELGIN SA DE CV	CALLE JAIME BALMES 11 TORRE A M 1 A	(5)21222780
355	VIAJES ERAMEX S.A. DE C.V.	ANDADOR CERRO DE LA LUZ 196	(5)55547439
356	VIAJES ESCALONA SA	CALLE DINAMARCA 63 PB	(5)52078476
357	VIAJES ESKANIA SA DE CV	CALLE MANUEL M. PONCE 69 201	(5)56611154
358	VIAJES ESMERALDA SA	CALLE RIO NIAGARA 51 PISO 1	(5)52071955
359	VIAJES EXCELSIOR SA DE CV	CALLE HEGEL 209 901	(5)52548127
360	VIAJES EXEBETA, S.A. DE C.V.	CALLE SOLON 337 1	(5)52815118
361	VIAJES EXTRAVAGANZA SA DE CV	CALLE HORACIO 136	(5)52815118
362	VIAJES FAMA SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 1548 A 1	(5)56628998
363	VIAJES FARGO SA DE CV	AVENIDA PERIFERICO SUR 4225 PB	(5)56453585
364	VIAJES FELGUERES SA DE CV	CALLE RIO PANUOCO 92	(5)55148075
365	VIAJES FERRARI, S.A. DE C.V.	AVENIDA DIAGONAL PATRIOTISMO 1 PISO A	(5)52728287
366	VIAJES FRYSO SA	CALLE EMILIO CASTELAR 171 PISO 2	(5)52814172
367	VIAJES GALILEO SA DE CV	CALLE PLAZA RIO DE JANEIRO 28 PISO 4	(5)55257576
368	VIAJES GALINOD SA DE CV	AVENIDA MORELOS 21 DESP 101-102	(5)55128896
369	VIAJES H P SA DE CV	CALLE HAURE 30 LOCAL E	(5)52070725
370	VIAJES HELVETIA SA DE CV	CALLE HAURE 30 LOCAL E	(5)52070725
371	VIAJES HOLAM		53266900
372	VIAJES HOLAM SA DE CV	CALZADA SAN BARTOLO NAUCALPAN 360	(5)55763100
373	VIAJES IBEROAMERICA SA DE CV	CALLE 15 53	(5)52721071
374	VIAJES IBIZA CLUB SA	ANDADOR HOMERO 1433 P H	(5)52811412
375	VIAJES INTEGRALES SA DE CV	CALLE RIO PO 88 101	(5)55114397
376	VIAJES INTERBEC S DE RL DE CV	AVENIDA RIO MIXCOAC 36 1001 A	(5)55344771
377	VIAJES INTERMEX SA DE CV	CALLE AMORES 314 A	(5)56394697
378	VIAJES INTERNACIONALES MARCO POLO SA DE CV	CALLE CUIVER 104 LOC B	(5)52030487
379	VIAJES IRBA SA DE CV	CALLE SUDERMAN 226 PB	(5)52507100
380	VIAJES JANA, S.A. DE C.V.	CALLE CHAPULTEPEC 337 2	(5)52070595
381	VIAJES JORDAN & MAC GREGOR SA DE CV	CALLE ESTERLINAS 261	(5)57517891
382	VIAJES JOVI SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 1032 302	(5)55599571
383	VIAJES KOKAI SA DE CV	CALLE RIO GUADALQUIVIR 105 LOC. 11	(5)55334271
384	VIAJES KRISHANTI SA DE CV	CALLE RIO GUADALQUIVIR 105 LOC. 11	(5)55334271
385	VIAJES MARTINEZ CARRILLO SA DE CV	CALLE PUEBLA 352	(5)52112121
386	VIAJES MELODIA	CALLE PUEBLA 352	(5)52112121
387	VIAJES MEXICO CON AMISTAD SA DE CV	CALLE MORENA 911	(5)55384403
388	VIAJES MILEN SA DE CV	CALLE PLAYA ERIZO 80 4 Y 5	(5)56963547
389	VIAJES MIN SA DE CV	CALLE COPERNICO 35 A 2 B	(5)52033884
390	VIAJES MIRAMONTES SA DE CV	AVENIDA REFORMA 30 2 A	(5)55354289
391	VIAJES MISION S.A. DE C.V.	CALZADA LAZARO CARDENAS 113 A PB	(5)56889211
392	VIAJES MIXTECOS SA DE CV	AVENIDA CANAL DE MIRAMONTES 2600	(5)56771102
393	VIAJES MUNDO MEX.S.A. DE C.V.	CALLE INDEPENDENCIA 17	(5)55121984
394	VIAJES NILO SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 753 301	(5)56878718
395	VIAJES NORALI SA DE CV	CALLE ACOXPA 550 LOC. 5	(5)56796611
396	VIAJES NOVEL DE MEXICO, S.A. DE C.V.	CALLE ACOXPA 550 LOC. 5	(5)56796611
397	VIAJES OASIS SA DE CV	ANDADOR HAMBURGO 66 PISO 1	(5)55336275
398	VIAJES OLINCATL S.A. DE C.V.	ANDADOR HAMBURGO 66 PISO 1	(5)55336275
399	VIAJES PREMIER, S.A. DE C.V.	CALLE RIO NAZAS 199 B	(5)55117714
400	VIAJES RIVAS Y ASOCIADOS SA DE CV	AVENIDA INSURGENTES SUR 1833	(5)56635033
401	VIAJES ROTEL SA	CALLE NAPOLES 59 PISO 3	(01)52084949
402	VIAJES SHANLI SA DE CV	CALLE GOB IGNACIO ESTEVA 54 3	(5)52726801
403	VIAJES SOL Y SON, S.A. DE C.V.	CALLE HOMERO 1425 1104	(5)53959455
404	VIAJES TIROL SA DE CV	CALLE HOMERO 1425 102	(5)53954141
405	VIAJES TOYO MEXICANO SA DE CV	CALLE TEMISTOLES 246 LOC. 3	(01)55458115
406	VIAJES TURISTICOS LARRE, S.A. DE C.V.	CALLE JOSE MARIA RICO 212 DESP 503	(5)55343323

407	VIAJES WALLE INTERNACIONAL SA DE CV	CALLE CAMPECHE 217	(5)55845410
408	VIAJES Y EXCURSIONES FOX.S.A.	AVENIDA LAS FUENTES 550 LOCAL B	(5)56529432
409	VIAJES YENTIL SA DE CV	CALLE EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS 280	(5)57700299
410	VIAJES ZETA, S.A. DE C.V.	AVENIDA CANAL DE MIRAMONTES 2706 LOC. A	(01)56841039
411	VIAJES-HIDALMEX, S.A. DE C.V.	AVENIDA INSURGENTES NORTE 488 5	(5)55830471
412	VICTORIA VIAJES Y CONVENCIONES SA DE CV	CALLE ANDALUCIA 10 INT. 1	(01)55304241
413	VISION VIAJES, S.A. DE C.V.	CALLE HAMBURGO 175 PH 3	(5)52080090
414	VITGAR SA DE CV	CALLE PITAGORAS 583 PB	(5)5232840
415	WAGONS LITS MEXICANA SA DE CV	CALLE BOSQUES DE DURAZNOS 187 LOC. 10	(5)53250921
416	WHITTS TRAVEL SA DE CV	CALLE HAMBURGO 195 LOC. 5	(5)55643966
417	YZA TOURS, S.A. DE C.V.	AVENIDA BALDERAS 33 PISO 6	(5)53250921

Fuente: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

Determinación del tamaño de la muestra

El mercado meta del proyecto se compone de la siguiente manera:

Sector	Cantidad de entidades
Deportes	159
Organizaciones sin fines de lucro	92
Automovilismo, motociclismo y bicicletas	57
Turismo	417
Total	725

Conforme al teorema del límite central, que establece que para que la distribución de una muestra sea normal, el tamaño de ésta debe de ser de por lo menos de 30 elementos o sujetos, se realizó una prueba piloto a 30 empresas de cada sector por vía telefónica para poder calcular la muestra a realizar. Para la prueba piloto se escogió aleatoriamente a las empresas a las cuales se les aplicaría el cuestionario. El contenido del cuestionario aplicado fue el siguiente:

"El presente cuestionario que gentilmente responderá, forma parte de una investigación de mercadotecnia para conocer si su empresa se interesaría en la publicidad en un nuevo medio de información. No existen respuestas correctas e incorrectas, sólo cuenta su opinión. ¡GRACIAS!"

1. Nombre de la empresa:

2. Giro o actividades preponderantes:

3. ¿Utiliza algún medio de comunicación para publicitar sus productos?

- a) Sí
b) No

(pasar a la pregunta 4)
(pasar a la pregunta 7)

4. ¿Cuáles medios de comunicación utiliza?:

- a) Televisión
b) Radio
c) Revistas
d) Periódicos
e) Otro

5. ¿Cuál es el factor más importante para escoger este medio?

- a) Costo
b) Difusión
c) Presentación y contenido

6. ¿Con qué frecuencia lo utiliza?

- a) Semanal
b) Quincenal
c) Mensual
d) Bimestral
e) Otro

7. ¿Contrataría los espacios publicitarios de una revista de deportes extremos enfocada a la población interesada en deportes y en viajes?

- a) Sí
b) No

De este cuestionario, la información obtenida fue: cliente potencial (preguntas 1, 2 y 7), preferencia en cuanto a tipo de medio (pregunta 4), factor para invertir en publicidad (pregunta 5) y frecuencia de compra (pregunta 6).

Se utilizó la pregunta número 7 para determinar la dispersión de la muestra, tabulando un número uno para las respuestas positivas y un cero para las respuestas negativas. A continuación se presentan los resultados obtenidos, así como el número de la empresa conforme a las tablas anteriores, determinado aleatoriamente:

Resultados obtenidos de la prueba piloto								
Número muestra	Número de empresa deportes	Res. pregunta 7	Número de empresa automovilismo, motociclismo y bicicletas	Res. pregunta 7	Número de organización sin fines de lucro	Res. pregunta 7	Número de empresa turismo	Res. pregunta 7
1	98	0	6	1	68	0	104	1
2	99	1	7	0	35	0	54	1
3	148	1	42	0	83	1	159	0
4	54	1	9	0	12	1	120	0
5	117	1	19	0	26	1	272	0
6	134	0	3	0	81	0	152	0
7	82	0	19	0	6	0	89	0
8	137	1	54	0	85	0	408	0
9	86	0	38	0	6	1	157	0
10	103	0	11	0	41	0	52	0
11	21	0	11	1	87	0	336	0
12	118	1	2	1	38	0	183	0
13	37	0	52	0	27	1	311	0
14	6	0	39	0	60	0	52	0
15	134	0	8	1	24	0	97	0
16	99	1	38	0	53	0	130	0
17	26	0	25	0	43	0	220	0
18	62	1	41	0	42	0	248	0
19	4	0	14	0	31	1	27	0
20	63	1	38	0	77	1	373	0
21	84	1	48	1	59	0	181	0
22	118	1	2	0	78	0	389	0
23	146	0	22	0	85	0	45	0
24	138	0	25	0	28	0	318	0
25	156	1	28	0	1	0	162	0
26	41	0	13	0	33	1	377	0
27	116	1	57	1	63	1	246	0
28	17	0	30	0	13	0	371	0
29	63	0	33	0	40	0	117	0
30	46	0	40	0	41	0	75	0
Total respuestas afirmativas		13		6		9		2
% afirmativas = p		43.33%		20.00%		30.00%		6.67%
Tamaño del estrato = N		159		57		92		417
% negativas = q		56.67%		80.00%		70.00%		93.33%
Nivel de confianza		95%						
Desviaciones estándar = Z		2						

Partiendo de estos datos, se cálculo la muestra poblacional que a su vez permitió determinar la muestra proporcional estratificada (se establecieron los criterios para la estratificación al clasificar a las empresas en los sectores y proporcional pues se calculó la muestra para cada uno de los sectores), estableciendo un nivel de confianza del 95% con un error de estimación del 5%, que genera dos desviaciones estándar (Z) para dicho nivel. Los resultados de los cálculos efectuados fueron los siguientes:

Cálculo de la muestra poblacional							
	1	2	3	2X3	4	(1X4) ²	1x2x3
Sector	N	p	q	pq	Raíz cuadrada de pq	(N por raíz cuadrada pq) ²	Npq
Deportes	159	43.33%	56.67%	0.2456	0.4955	6207.8900	39.0433
Automovilismo, motociclismo y bicicletas	57	20.00%	80.00%	0.1600	0.4000	519.8400	9.1200
Organizaciones sin fines de lucro	92	30.00%	70.00%	0.2100	0.4583	1777.4400	19.3200
Turismo	417	6.67%	93.33%	0.0622	0.2494	10819.760	25.9467
N	725						
N ²	525625						
B (error estimado)	0.05						
B ²	0.0025						
Sumas						19324.93	93.43
n poblacional =		45.7995					

El procedimiento indicó que la totalidad de empresas que se debían encuestar era de 46 (redondeando), por lo que no se debieron realizar más encuestas pues a través de la prueba piloto se efectuaron 120 encuestas.

Para determinar al cálculo de la muestra proporcional de cada sector se utilizó el siguiente procedimiento:

Cálculo de las muestras de los estratos					
	N	p	q	Npq	n
Deportes	159	43.33%	56.67%	39.0433	19.13912
Automovilismo, motociclismo y bicicletas	57	20.00%	80.00%	9.12	4.470642
Organizaciones sin fines de lucro	92	30.00%	70.00%	19.32	9.470703
Turismo	417	6.67%	93.33%	25.9467	12.71911
Sumas				93.43	45.79957

Ningún sector requirió una muestra mayor a 30 encuestas por lo que los datos obtenidos en la prueba piloto fueron suficientes para realizar las conclusiones correspondientes.

Tabulación y formulación de hipótesis

El establecimiento de la hipótesis de cada pregunta, permitió llegar a conclusiones respecto al comportamiento de los diversos estratos. Las gráficas permiten una identificación más rápida de los resultados obtenidos a través de las encuestas. Las gráficas de "pastel", tienen por objeto mostrar el comportamiento general de todos los estratos encuestados, mientras que las gráficas de barras, tienen por objeto comparar los resultados obtenidos en cada estrato.

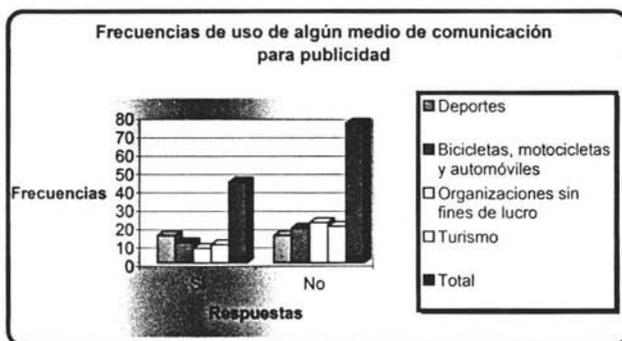
Pregunta tres

La hipótesis nula planteada para la pregunta 3, misma que se analizará a través de técnicas estadísticas en el siguiente numeral, fue la siguiente: "No existen diferencias significativas entre los sectores respecto al uso de medios de comunicación para publicitar sus productos".

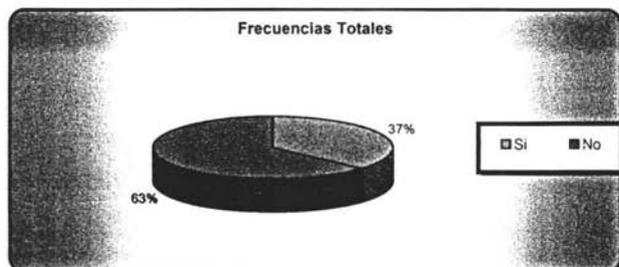
Los datos obtenidos de la encuesta se presentan en la siguiente tabla:

Frecuencias de uso de algún medio de comunicación para publicidad					
Pregunta 3	Deportes	Automovilismo, motociclismo y bicicletas	Organizaciones sin fines de lucro	Turismo	Total
Si	15	11	8	10	44
No	15	19	22	20	76
Total	30	30	30	30	120

El sector deportes es el que más uso hace de los medios para publicitar sus productos, seguido del sector de motociclismo, automovilismo y bicicletas como se muestra en la siguiente gráfica:



En tanto que la mayoría de las empresas no utilizan los medios para publicitarse:



Pregunta cuatro

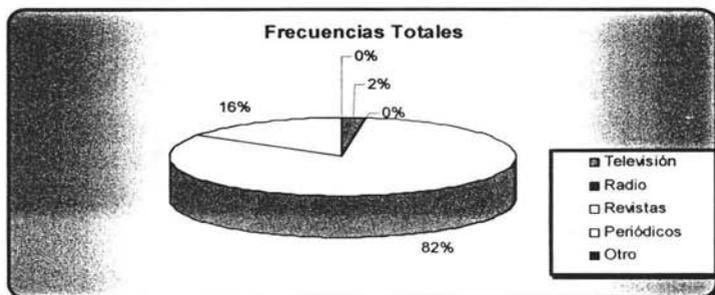
En la pregunta cuatro se buscó conocer la preferencia de las empresas que se publicitan a través de los medios de comunicación. Los resultados fueron los siguientes:

Frecuencias del tipo de medio de comunicación utilizado					
Pregunta 4	Deportes	Automovilismo, motociclismo y bicicletas	Organizaciones sin fines de lucro	Turismo	Total
Televisión	0	0	1	0	1
Radio	0	0	0	0	0
Revistas	11	10	7	8	36
Periódicos	4	1	0	2	7
Otro	0	0	0	0	0
Total	15	11	8	10	44

Las revistas son el medio más utilizado y en segundo lugar los periódicos:



Sólo una organización sin fines de lucro utiliza la televisión. La gran mayoría utiliza revistas como se aprecia en la gráfica siguiente:



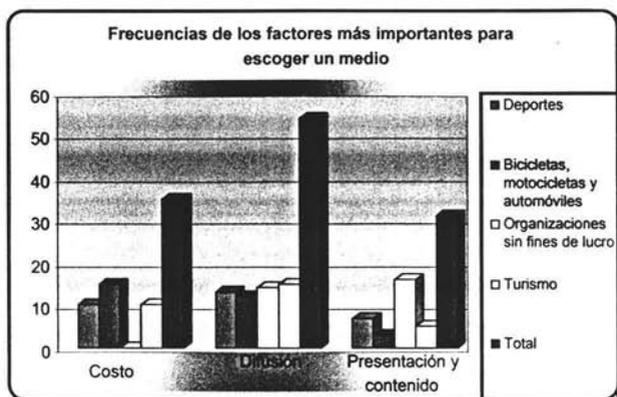
Como hipótesis nula de esta pregunta se estableció que: "No existen diferencias significativas entre las preferencias de las empresas de los diversos sectores al momento de elegir un medio de comunicación para publicitar su producto".

Pregunta cinco

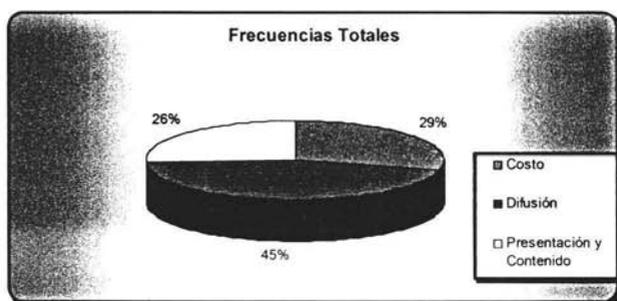
La siguiente tabla resume los resultados obtenidos en la encuesta respecto al factor más importante para elegir a un medio de comunicación, obtenidos a través de la pregunta cinco:

Frecuencias de los factores más importantes para escoger un medio					
Pregunta 5	Deportes	Automovilismo, motociclismo y bicicletas	Organizaciones sin fines de lucro	Turismo	Total
Costo	10	15	0	10	35
Difusión	13	12	14	15	54
Presentación y contenido	7	3	16	5	31
Total	30	30	30	30	120

La difusión fue el factor más importante para las empresas. La siguiente gráfica muestra dicha preferencia:



La presentación y el contenido, así como el costo, mantienen prácticamente la misma proporción respecto a la preferencia entre las empresas. Esto se identifica a través de la siguiente gráfica:



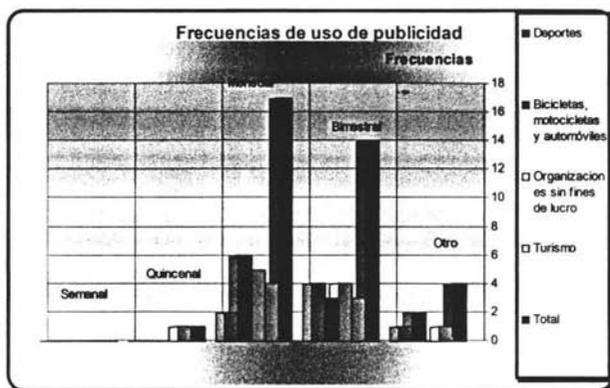
Como hipótesis nula de esta pregunta se estableció que: "No existen diferencias significativas entre los cuatro sectores de empresas respecto al factor que las influencia para elegir un medio de comunicación para publicitar sus productos".

Pregunta seis

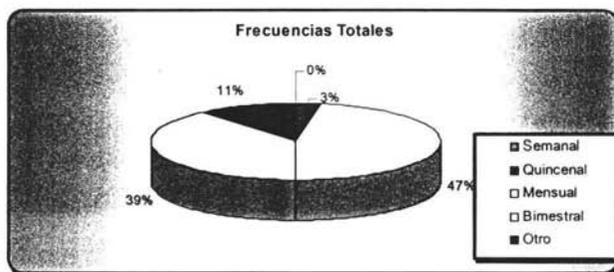
Las empresas al hacer mayor uso de las revistas y de los periódicos para publicitarse, utilizan la periodicidad de las primeras para anunciarse. La pregunta seis del cuestionario generó los siguientes resultados:

Frecuencias de uso de publicidad					
Pregunta 6	Deportes	Automovillismo, motociclismo y bicicletas	Organizaciones sin fines de lucro	Turismo	Total
Semanal	0	0	0	0	0
Quincenal	0	0	0	1	1
Mensual	2	6	5	4	17
Bimestral	4	3	4	3	14
Otro	1	2	0	1	4
Total	7	11	9	9	36

La siguiente gráfica muestra las preferencias de las empresas respecto a la frecuencia de utilizar los medios para publicitarse:



En porcentajes de preferencia se puede visualizar el comportamiento observado en las empresas:



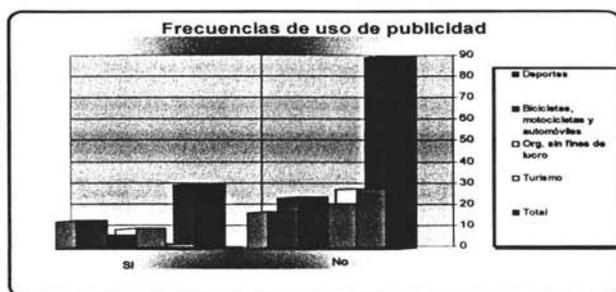
Como hipótesis nula de esta pregunta, se estableció que: "No existen diferencias significativas entre los cuatro sectores de empresas respecto a la periodicidad con que utilizan un medio de comunicación para publicitar sus productos".

Pregunta siete

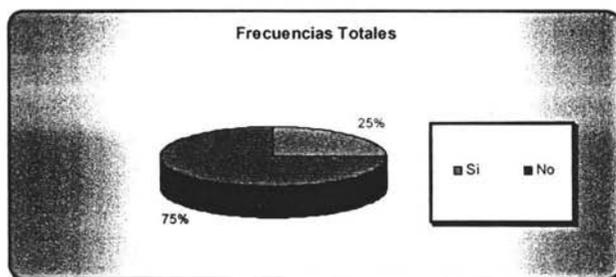
La pregunta siete fue la más importante ya que permitió inferir si la empresa podría ocupar un nicho dentro del mercado. Las respuestas obtenidas de las encuestas fueron las siguientes:

Frecuencias de demanda potencial					
Pregunta 7	Deportes	Automovilismo, motociclismo y bicicletas	Organizaciones sin fines de lucro	Turismo	Total
Sí	13	6	9	2	30
No	17	24	21	28	90
Total	30	30	30	30	120

Como se puede apreciar en la siguiente gráfica, las empresas del sector de deportes fueron las más interesadas en la publicidad:



En tanto que de la siguiente gráfica se concluyó que el 25% de las empresas encuestadas estarían interesadas en invertir en publicidad dentro de los espacios de la revista:



Como hipótesis nula de esta pregunta se planteó la siguiente: "No existen diferencias significativas entre las cuatro sectores encuestados respecto a pertenecer a la demanda potencial del proyecto".

El análisis de los datos y la interpretación de los resultados se efectúan en la siguiente sección.

Análisis e interpretación de los resultados

Para medir los resultados se utilizó la escala nominal que pertenece a la clasificación de escalas paramétricas pues los datos a obtener fueron principalmente de tipo cuantitativo y se esperaba que se distribuyeran normalmente.

Se utilizó la prueba de la X^2 (ji cuadrada) para determinar si existían diferencias significativas entre las muestras de los diversos sectores, por lo que de resultar el valor de la ji cuadrada teórico (valor obtenido a través de la tabla estadística) mayor al valor de la ji cuadrada observado, no se rechaza la hipótesis nula planteada en cada pregunta.

El análisis de la información por medio de la ji cuadrada tiene por objeto determinar si existen diferencias entre los diversos estratos para el desarrollo de las conclusiones. Los resultados obtenidos indicaron si las conclusiones se podían efectuar por todo el mercado institucional (los cuatro sectores) o si se deberían efectuar conclusiones particulares para cada estrato.

El cálculo de la ji cuadrada para la pregunta tres respecto a si las empresas utilizan algún medio de comunicación para publicitar sus productos se presenta a continuación:

Pregunta 3					
Frecuencias observadas	Deportes	Bicik, motos y autos	Org. sin fines	Turismo	Total
Si	15	11	8	10	44
No	15	19	22	20	76
Total	30	30	30	30	120
Frecuencias teóricas	Deportes	Bicik, motos y autos	Org. sin fines	Turismo	Total
Si	11	11	11	11	44
No	19	19	19	19	76
Total	30	30	30	30	120
χ^2	3.732057416				
GL =	3				
Nivel de significancia =	0.05				
χ^2 teórica =	7.81	>	3.732057416		
Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula					

Por lo que con un margen de error del 5% se concluye que de los cuatro sectores de empresas, el 64% no utiliza un medio de comunicación para publicitar sus productos.

En la pregunta cuatro respecto a las preferencias de elegir un medio en específico para publicitar sus productos (pregunta efectuada únicamente al 37% de las empresas encuestadas que respondieron afirmativamente al preguntarles si utilizaban algún medio para publicitar sus productos en la pregunta tres del cuestionario) el resultado fue el siguiente:

Pregunta 4					
Frecuencias observadas	Deportes	Bicik, motos y autos	Org. sin fines	Turismo	Total
Televisión	0	0	1	0	1
Radio	0	0	0	0	0
Revistas	11	10	7	8	36
Periódicos	4	1	0	2	7
Otro	0	0	0	0	0
Total	15	11	8	10	44
Frecuencias teóricas	Deportes	Bicik, motos y autos	Org. sin fines	Turismo	Total
Televisión	0	0	0	0	1
Radio	0	0	0	0	0
Revistas	12	9	7	8	36
Periódicos	2	2	1	2	7
Otro	0	0	0	0	0
Total	15	11	8	10	44
χ^2 =	7.569179852				
GL =	12				
Nivel de significancia =	0.05				
χ^2 teórica =	21	>	7.569179852		
Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula					

Al resultar mayor el valor de la ji cuadrada teórica, no se rechazó la hipótesis nula, por lo que se concluyó con

una seguridad del 95%, que de las empresas de los cuatro sectores que afirmaron utilizar algún medio para publicar sus productos, 82% preferían las revistas y sólo el 16% los periódicos.

En tanto que para conocer el factor que mayor influencia ejercía para seleccionar algún medio se formuló la pregunta cinco del cuestionario. Los resultados de la aplicación de la prueba de la ji cuadrada fueron los siguientes:

Pregunta 5					
Frecuencias observadas	Deportes	Bicis, motos y autos	Org. sin fines	Turismo	Total
Costo	10	15	0	10	35
Difusión	13	12	14	15	54
Presentación y contenido	7	3	16	5	31
Total	30	30	30	30	120
Frecuencias teóricas	Deportes	Bicis, motos y autos	Org. sin fines	Turismo	Total
Televisión	9	9	9	9	35
Radio	14	14	14	14	54
Revistas	8	8	8	8	31
Total	30	30	30	30	120
X ² =	26.68373443				
GL =	6				
Nivel de significancia =	0.05				
X ² teórica =	12.6	<	26.68373443		

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Al ser menor el valor teórico de la ji cuadrada al valor observado, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, por lo que fue posible concluir con una seguridad del 95%, que el factor que influencia a las empresas a inclinarse sobre algún medio para publicitarse, no es común entre los cuatro sectores. Cada sector tomó en cuenta un aspecto distinto en el momento de elegir un medio para publicitarse.

Los cálculos de la pregunta seis para poder inferir si los cuatro sectores manejan la misma periodicidad para publicar sus productos a través de los medios de comunicación fueron los siguientes:

Pregunta 6					
Frecuencias observadas	Deportes	Bicis, motos y autos	Org. sin fines	Turismo	Total
Semanal	0	0	0	0	0
Quincenal	0	0	0	1	1
Mensual	2	6	5	4	17
Bimestral	4	3	4	3	14
Otro	1	2	0	1	4
Total	7	11	9	9	36
Frecuencias teóricas	Deportes	Bicis, motos y autos	Org. sin fines	Turismo	Total
Televisión	0	0	0	0	0
Radio	0	0	0	0	1
Revistas	3	5	4	4	17
Periódicos	3	4	3	3	14
Otro	1	1	1	1	4
Total	7	11	9	9	36
X ² =	6.470370002				
GL =	12				
Nivel de significancia =	0.05				
X ² teórica =	21	>	6.470370002		

Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula.

Al ser mayor el valor de la χ^2 cuadrada teórica al valor observado, no se rechazó la hipótesis nula, por lo que se pudo concluir con un 95% de seguridad, que las empresas de los cuatro sectores publicitan sus productos mensualmente en el 47% de los casos y 39% bimestralmente.

La pregunta más importante de la encuesta realizada y en la que se fundamentó la premisa de que el proyecto sería capaz de ocupar un nicho del mercado de las revistas de deportes extremos, fue la número siete. El cálculo se presenta a continuación:

Pregunta 7					
Frecuencias observadas	Deportes	Bick, motos y autos	Org. sin fines	Turismo	Total
Si	13	6	9	2	30
No	17	24	21	28	90
Total	30	30	30	30	120
Frecuencias teóricas	Deportes	Bick, motos y autos	Org. sin fines	Turismo	Total
Si	7.5	7.5	7.5	7.5	30
No	22.5	22.5	22.5	22.5	90
Total	30	30	30	30	120
$\chi^2 =$	11.55555556				
GL =	3				
Nivel de significancia =	0.05				
χ^2 teórica =	7.81	<	11.55555556		

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Al ser menor del valor de la χ^2 cuadrada teórica que el valor de la χ^2 cuadrada observada, se rechazó la hipótesis nula. Por lo tanto, se pudo concluir con una seguridad del 95%, que la demanda potencial (25% de las empresas encuestadas) no está conformada por partes equitativas de los cuatro sectores.

Cálculo de la demanda esperada

Conforme a la demanda esperada calculada en el apartado del análisis de la oferta en base a la participación en el mercado que tiene la competencia directa e indirecta, se asignaron probabilidades de ocurrencia a diversos escenarios. Se determinó un "escenario esperado", mismo que proviene del valor esperado determinado en el análisis de la oferta; un "escenario optimista" que se determinó como el 50% más del valor esperado y un "escenario pesimista" con valor de 50% menos del valor esperado, asignando iguales probabilidades de ocurrencia en cada sector. Se estableció un criterio conservador, asignando una mayor probabilidad al escenario pesimista que al optimista. La siguiente tabla muestra la distribución de probabilidad de cada sector de acuerdo a los escenarios establecidos:

Distribución de probabilidad por sector para la determinación del valor esperado de la demanda institucional								
Sector	Deportes		Bicicletas, automovilismo y motociclismo		Organizaciones sin fines		Turismo	
Demanda potencial	8.33%		5.00%		25.00%		1.67%	
Escenario	Part. en el mercado	Probabilidad	Part. en el mercado	Probabilidad	Part. en el mercado	Probabilidad	Part. en el mercado	Probabilidad
Escenario optimista	12.50%	20.00%	7.50%	20.00%	37.50%	20.00%	2.50%	20.00%
Escenario esperado	8.33%	50.00%	5.00%	50.00%	25.00%	50.00%	1.67%	50.00%
Escenario pesimista	4.17%	30.00%	2.50%	30.00%	12.50%	30.00%	0.83%	30.00%
Total		100.00%		100.00%		100.00%		100.00%

Para el cálculo del valor esperado de la demanda institucional, se ponderó cada valor de la variable por su probabilidad y luego se sumaron; estos datos están representados en porcentajes y significan la participación que se espera que el proyecto tenga en el mercado institucional. En tanto que las frecuencias de uso de espacios publicitarios, también se consideraron desde un aspecto conservador determinando una frecuencia bimestral. Los cálculos se presentan en el siguiente cuadro:

Participación total en el mercado institucional				
Revista (competidor)	Deportes	Automovilismo, motociclismo y bicicletas	Organizaciones sin fines de lucro	Turismo
Escenario optimista	2.50%	1.50%	7.50%	0.50%
Escenario esperado	4.17%	2.50%	12.50%	0.83%
Escenario pesimista	1.25%	0.75%	3.75%	0.25%
Demanda institucional esperada %	7.92%	4.75%	23.75%	1.58%
Mercado meta (tamaño del estrato)	159	57	92	417
Demanda institucional esperada	13	3	22	7
Frecuencia anual	6	6	6	6
Demanda institucional esperada total	76	16	131	40

Para estimar la demanda institucional esperada se consideró un sentido conservador al cuantificarla como octavos de página¹ (13 octavos de página para el sector deportes, 3 para el sector de automovilismo, motociclismo y bicicletas, 22 octavos para el sector de organizaciones sin fines de lucro y 7 para el sector turismo, dando un total de 5.625 páginas completas de publicidad que se espera que la revista venda bimestralmente; sin embargo, por políticas de la empresa, al sector organizaciones sin fines de lucro únicamente se le pueden otorgar dos páginas completas de publicidad por ejemplar por lo que los espacios de publicidad se reducen a 4.875 páginas completas como se muestra en el capítulo III "Estudio técnico").

¹ Los espacios publicitarios más pequeños que maneja la competencia son los octavos de página. Aunque la empresa no maneja estos espacios en sus publicaciones, fueron considerados para no estimar una cantidad excesiva de ingresos por el proyecto.

APÉNDICE B Investigación del mercado de consumidores

Para realizar conclusiones respecto de las preferencias, gustos y necesidades del mercado de consumidores se realizaron encuestas¹ al perfil presentado en la determinación del mercado meta de consumidores en el análisis de la demanda. Debido a que en el apéndice A de la investigación del mercado institucional se presentaron numerosos cálculos para explicar la procedencia de los datos, en este apéndice se excluyó la presentación de los mismos, presentando únicamente la metodología seguida y las conclusiones obtenidas.

Objetivo de la investigación

El objetivo de la investigación es el establecimiento de conclusiones respecto a las preferencias de los consumidores meta del proyecto.

Obtención de datos a través de fuentes secundarias

La información para determinar la población total de la investigación se tomó de la base de datos del I.N.E.G.I.² Para la determinación del tamaño de cada proporción, se consideró a la población económicamente activa del Distrito Federal que estuviera ocupada. Los datos son los siguientes:

SEXO	P.E.A. ocupada	SEXO	P.E.A. ocupada
Hombres de 15 a 19 años	123,425	Mujeres de 15 a 19 años	87,371
Hombres de 20 a 24 años	275,769	Mujeres de 20 a 24 años	185,769
Hombres de 25 a 29 años	356,242	Mujeres de 25 a 29 años	227,332
Hombres de 30 a 34 años	324,082	Mujeres de 30 a 34 años	204,437
Hombres de 35 a 39 años	289,897	Mujeres de 35 a 39 años	191,292
Hombres de 40 a 44 años	243,668	Mujeres de 40 a 44 años	163,985
Hombres de 45 a 49 años	188,360	Mujeres de 45 a 49 años	121,411
Total	1,801,443	Total	1,181,597
Proporción del estrato	60.39%	Proporción del estrato	39.61%

La población total consta de 2,983,040 de los cuales el 60.39% son hombres y el 39.61% son mujeres.

Determinación del tamaño de la muestra

El mercado meta del proyecto se formó de hombres y mujeres residentes en el Distrito Federal con edad de 15 a 49 años y que formaran parte de la población económicamente activa. Sin embargo, no se excluyó a las personas que por motivos de trabajo puedan pasar la mayor parte de su tiempo en la Ciudad de México. Al haber sido el tamaño de la población mayor a 500,000 personas, se utilizaron las fórmulas para poblaciones infinitas. Por motivos de tiempo, únicamente se manejaron dos proporciones dentro de la muestra: mujeres y hombres.

El cuestionario efectuado es el que se muestra a continuación:

"El presente cuestionario que gentilmente responderá, forma parte de una investigación de mercadotecnia para conocer su preferencia en revistas. No existen respuestas correctas e incorrectas, sólo cuenta su opinión. ¡GRACIAS!"

Marque con X la opción que elija

1. ¿Suele comprar alguna revista?

a) Sí

(pasar a la pregunta 2)

b) No

(pasar a la pregunta 9)

2. ¿Cuál de los siguientes tipos de revista suele comprar? (puede marcar más de una opción)

a) Políticas

d) Deportes extremos

g) Salud

b) Ciencia

e) Hogar

h) Deportes

c) Espectáculos

f) Negocios

i) Otras _____

Si respondió en la pregunta anterior "deportes extremos" pase a la pregunta 3, si seleccionó cualquier otra opción pase a la pregunta 9

3. ¿Con qué frecuencia las compra?

a) 1 vez a la semana

c) 1 vez al mes

b) 1 vez a la quincena

d) 1 vez cada 2 meses

¹ Entrevistas personales a la población que cumplió el perfil previamente establecido para este mercado.

² La fuente es: <http://www.inegi.gob.mx/est/librerias/leetabla.asp>.

4. ¿En dónde la /las compra?
 a) Supermercado
 b) Tiendas de deportes
 c) Tiendas departamentales
 d) Puesto de periódicos
 e) Suscripción
 f) Otro _____
5. ¿Cuál/es revista compra?
 a) "T"
 b) "X"
 d) "EX"
 e) "RT"
 f) "ME"
 g) Otras _____
6. ¿Siempre compra la/las misma revista?
 a) Sí
 b) No
7. ¿Por qué prefiere esa revista?
 a) Precio
 b) Contenido
 c) Fotos
 d) Presentación
 e) Otro _____
8. ¿Cuál es su sección preferida?
 a) Supervivencia
 b) Equipamiento
 c) Turismo de aventura
 d) Entrevistas
 e) Automovilismo y motociclismo
 f) Moda
 g) Tecnología
 h) Un espacio para tus comentarios
 i) Otro _____
9. ¿Compraría una nueva revista de deportes extremos?
 a) Sí
 b) No
10. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por esta nueva revista?
 a) de \$20 a \$24
 b) de \$25 a \$29
 c) de \$30 a \$34
 d) \$35 o más
11. Sexo:
 a) Masculino
 b) Femenino
12. Edad:
 a) de 15 a 19 años
 b) de 20 a 24 años
 c) de 25 a 29 años
 d) de 30 a 34 años
 e) de 35 a 39 años
 f) de 40 a 44 años
 g) de 45 a 49 años
13. Nivel de Ingresos
 a) de \$1.000 a \$3.000
 b) de \$3.001 a \$6.000
 c) de \$6.000 a \$9.000
 d) Mayor al anterior
 e) No percibo ingresos

Se realizó una prueba piloto a 30 hombres y 30 mujeres que formaran parte de la población económicamente activa ocupada, con el objeto de determinar las proporciones de dispersión de cada proporción. Se utilizó la pregunta nueve del cuestionario para determinarlas. Se utilizó un nivel de confianza del 95%³ y un error de estimación del 5%, al igual que en el mercado institucional. El cálculo de la muestra de cada estrato se presenta a continuación:

Cálculo de la muestra poblacional							
	1	2	3	2x3	4	(1x4) ²	1x2x3
	N	p	q	pq	Raíz cuadrada de pq	(N por raíz cuadrada de pq) ²	Npq
Hombres	1.801.443	60.00%	40.00%	0.2400	0.4899	778.847.251.740	432.346
Mujeres	1.181.597	40.00%	60.00%	0.2400	0.4899	335.081.152.898	283.583
N	2.983.040						
N ²	8.898.527.641.600						
B (error estimado)	0.05						
B ²	0.0025						
Desviaciones estándar = Z	2						
Sumas						1.113.928.404.638	715.930
n poblacional = 200							
Cálculo de las muestras de los estratos							
	N	p	q	Npq	n		
Hombres	1.801.443	60.00%	40.00%	432.346	121		
Mujeres	1.181.597	40.00%	60.00%	283.583	79		
Sumas				715.930	200		

³ Dado que el nivel de confianza es del 95%, Z = 2.

Por lo anterior, se realizaron 49 encuestas además de las 30 de la prueba piloto a las mujeres, para sumar un total de 79 encuestas. En tanto que a los hombres se efectuaron 91 encuestas más para sumar 121 encuestas.

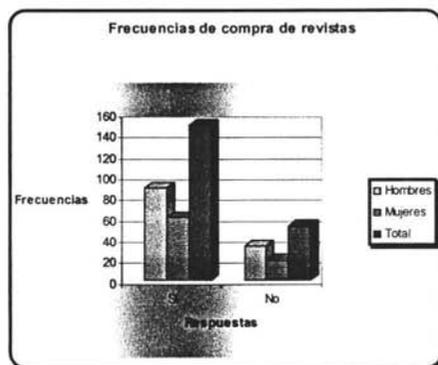
Tabulación y comprobación de las hipótesis

Se utilizó la prueba de χ^2 cuadrada para determinar si existían diferencias significativas entre ambos sexos en cada una de las preguntas del cuestionario efectuado.

Pregunta uno

La hipótesis nula establecida en esta pregunta fue: "No existen diferencias significativas entre ambos sexos respecto a adquirir revistas".

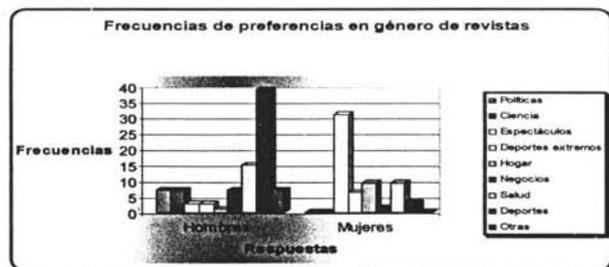
La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos:



Después de efectuar el cálculo de la χ^2 cuadrada no se rechazó la hipótesis nula, por lo que se pudo afirmar con el 95% de seguridad, que tanto los hombres como las mujeres suelen comprar revistas.

Pregunta dos

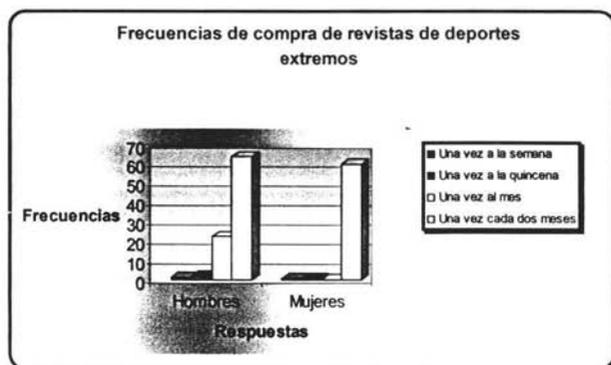
Las frecuencias de las respuestas de la pregunta dos se presentan a través de esta gráfica:



La hipótesis nula establecida para esta pregunta fue: "No existen diferencias significativas entre ambos sexos respecto al género de la publicación que suelen comprar". A través del análisis estadístico se rechazó dicha hipótesis, por lo que fue posible concluir que si existen diferencias entre ambos sexos respecto al género que suelen comprar.

Pregunta tres

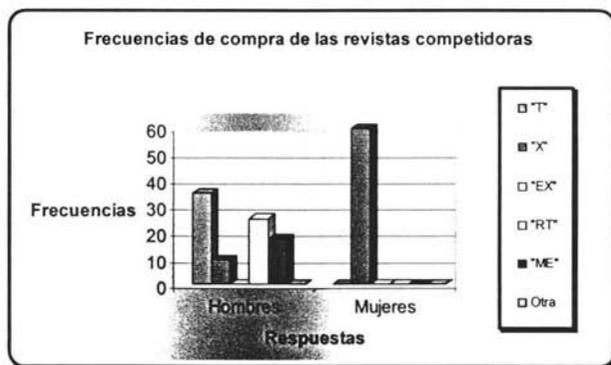
La hipótesis establecida en esta pregunta fue la siguiente: "No existen diferencias significativas entre ambos sexos respecto a la periodicidad con que suelen comprar las revistas de deportes extremos". Los resultados de la encuesta realizada se presentan en la siguiente gráfica:



Después de efectuar el análisis estadístico se concluyó que si existen diferencias significativas entre ambos sexos respecto a la frecuencia de compra de las revistas de deportes extremos⁴.

Pregunta cuatro

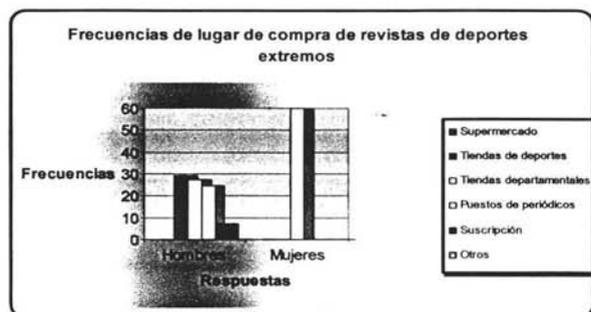
La hipótesis planteada en la pregunta cuatro: "No existen diferencias significativas respecto al lugar donde ambos sexos suelen comprar las revistas de deportes extremos", fue rechazada después de efectuar el análisis estadístico. Por lo que se pudo concluir con un 95% de seguridad, que ambos sexos compran las revistas de deportes extremos en diferentes establecimientos. Los resultados observados en la investigación directa se resumen en la siguiente gráfica:



Pregunta cinco

Existen diferencias respecto a la revista de la competencia que prefieren los hombres y las mujeres. Esto se pudo afirmar con un 95% de seguridad, después de rechazar la hipótesis planteada: "No existen diferencias significativas entre ambos sexos respecto a la preferencia por alguna marca de revistas de deportes extremos". La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos en la investigación:

⁴ A partir de la pregunta tres y hasta la pregunta ocho, sólo fue respondida por 88 hombres y por 60 mujeres que corresponde a las personas que suelen comprar revistas de deportes extremos determinados en la pregunta dos.



Pregunta seis

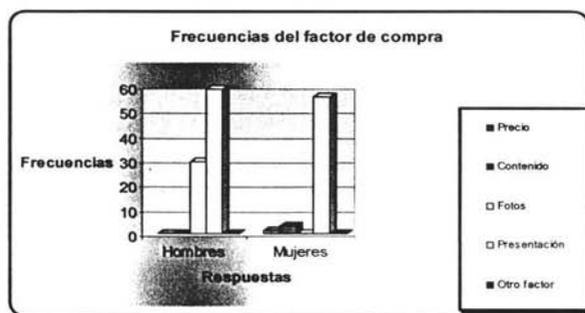
Los resultados observados en la pregunta seis del cuestionario realizado se resumen en la siguiente gráfica:



La hipótesis establecida en esta pregunta fue la siguiente: "No existen diferencias significativas entre ambos sexos respecto a adquirir siempre la misma revista". Después de realizar la prueba de la ji cuadrada se pudo concluir que sí existen diferencias significativas, pues las mujeres suelen comprar la misma marca, mientras que el 33% de los hombres suele cambiar de marca.

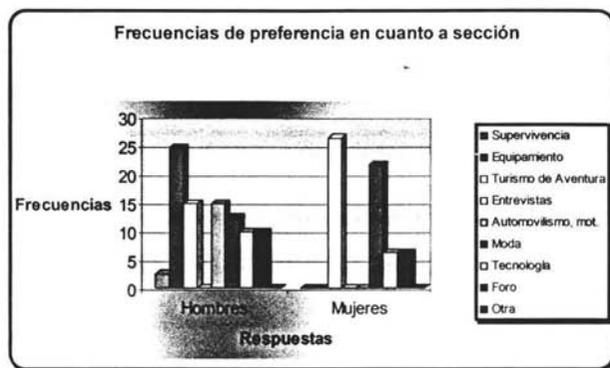
Pregunta siete

La hipótesis que se estableció en esta pregunta fue la siguiente: "No existen diferencias significativas entre ambos sexos respecto al factor que los induce a adquirir una determinada revista". El análisis estadístico que se efectuó, permitió rechazar la hipótesis y concluir con un 95% de seguridad, que el factor que determina adquirir una determinada revista no es el mismo en los hombres que en las mujeres. Los resultados observados en las encuestas fueron los siguientes:



Pregunta ocho

Los resultados obtenidos en esta pregunta se presentan a través de esta gráfica:



La hipótesis establecida en esta pregunta fue: "No existen diferencias significativas entre ambos sexos respecto a la sección que prefieren en las revistas de deportes extremos". A través del análisis estadístico, se rechazó esta hipótesis, por lo que se pudo asegurar con un 95% de seguridad, que los hombres prefieren secciones diferentes a las mujeres en las revistas de deportes extremos.

Pregunta nueve

A través de esta pregunta se buscó identificar la intención de compra del proyecto por parte de los consumidores. Los resultados observados, fueron los siguientes:



La hipótesis establecida fue la siguiente: "No existen diferencias significativas respecto a la intención de compra del proyecto entre ambos sexos". Después de efectuar el análisis de la ji cuadrada, se pudo concluir con un 95% de seguridad, que sí existen diferencias respecto a la intención de compra entre ambos sexos. Por lo que se deberán efectuar conclusiones individuales de cada estrato.

Pregunta diez

La hipótesis establecida en esta pregunta fue la siguiente: "No existen diferencias significativas entre ambos sexos respecto al precio que prefieren para una nueva revista de deportes extremos". El análisis estadístico permitió concluir con un 95% de seguridad que el precio que prefiere el mercado meta varía dependiendo del sexo. Los resultados observados en la investigación se presentan en la siguiente gráfica:



Las conclusiones de esta investigación se presentan en el apartado "Resultados de la investigación directa del mercado de consumidores" en la sección del análisis de la demanda del capítulo I "Estudio de mercado".

La pregunta trece, únicamente se presentó en el cuestionario con el objeto de "filtrar" a la población que no obtuviera ingresos, y así trabajar solamente con los datos de la población económicamente activa que estuviera ocupada.

CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO

Para que cualquier empresa prospere es preciso que sea parte activa dentro del mercado, ya que si no es capaz de colocar los productos o servicios que ofrece, es imposible que tenga un crecimiento; el manejo idóneo de las finanzas ayuda a que las empresas crezcan y cada día sean más competitivas al utilizar óptimamente sus recursos, teniendo control sobre ellos y asignándolos de la mejor manera como puede ser lanzando nuevos productos, invirtiendo en bienes de capital, capacitando profesionalmente a sus diversas áreas, etcétera.

Las empresas exitosas conocen el ambiente en que se desenvuelven, y pueden establecer estrategias para ser líderes dentro del mercado. Si la comunicación interna es elevada, las posibilidades de éxito aumentan pues la perspectiva de cada área aporta mejoras y motiva a que todo el personal trabaje enérgicamente para alcanzar objetivos comunes.

Constantemente se deben ofrecer productos innovadores que superen las expectativas de compra de los clientes, reflejados en proyectos de inversión viables que generen beneficios económicos a la empresa, mayor valor para sus accionistas y ventajas competitivas para la entidad, creando en el consumidor la conciencia de que ese producto o servicio es su mejor opción de compra. En ocasiones para lograrlo deben especializarse, pues los consumidores demandan productos que satisfagan cada una de sus necesidades, en el momento y en el lugar que mejor les convenga, y con el nivel de calidad más elevado en el mercado.

Para el sector editorial esto aplica perfectamente, ya que las revistas se han delimitado tanto, que en el caso de las publicaciones de deportes extremos, existen numerosas opciones de compra pero pocas de origen nacional, lo que crea un nicho de mercado que es factible de atacarse.

Los estudios multidisciplinarios que contiene este trabajo (de mercado, legal, técnico y financiero) ofrecen las bases necesarias para determinar que el proyecto es viable y que aumenta la rentabilidad de la empresa. La mejor alternativa es lanzar al mercado este proyecto; no sólo representa ganancias económicas (por las ventas que produciría y por la efectiva distribución de los costos fijos), además permitiría transformar la producción (agilizar tiempos) y posicionarse mejor dentro del mercado.

Después de efectuar el estudio de mercado se obtuvieron los fundamentos necesarios para determinar el mejor curso de acción en materia mercadológica para la empresa, que consiste en diversificar sus productos. La empresa necesita lanzar nuevos productos al mercado, no sólo para combatir su debilidad financiera ante los costos fijos, sino además para penetrar en el mercado y que los consumidores la identifiquen como una buena opción para invertir en publicidad en diversas áreas como: deportes extremos, salud, transportes y de interés general.

En el estudio de los aspectos legales se visualizó un factor en el cual la empresa debe ser muy cautelosa, y significa la demora en el inicio de la producción de la revista por no contar con los derechos de autor necesarios para trabajar dentro del marco legal y proteger el nombre y contenido de la publicación. Por ello, se recomienda cumplir puntualmente con los trámites a realizar ante las respectivas dependencias gubernamentales, pues aunque el sacrificio económico por el pago de los derechos no es significativo para la empresa, podría ocasionar retrasos en el lanzamiento de la revista que serían costosos.

En el estudio técnico, se demuestra que el espacio físico que tiene la empresa, es el suficiente para llevar a cabo la producción de la nueva revista y de las publicaciones actuales, pues no se requiere tener inventarios de reserva debido al giro de la entidad. De igual manera, la capacidad instalada con la que cuenta la empresa no está siendo explotada a su máximo nivel en ninguna área, por lo que para continuar cumpliendo con los niveles actuales de producción y además elaborar la nueva revista, sólo se requerirá personal en el área de diseño.

En los presupuestos presentados en el estudio financiero se observa la dependencia que existe entre las diversas áreas de la empresa y los beneficios financieros derivados de lanzar al mercado una nueva revista de deportes extremos. La información contenida en los estados financieros permite concluir que la empresa tendría una mejor situación financiera y que las utilidades aumentarían, sin embargo, la conclusión de que la mejor opción es lanzar al mercado la publicación, estuvo basada en el capítulo de la evaluación del proyecto, en donde se identifica su viabilidad desde una perspectiva financiera la cual otorga mayor soporte al considerar los efectos del dinero a través del tiempo.

La información financiera presentada en el trabajo permite a la administración conocer que los costos fijos son

una debilidad importante en la empresa; al contar con pocos productos, los costos fijos detienen el crecimiento que la empresa debería tener, pues disminuyen la rentabilidad de cada producto y por consecuencia de toda la entidad.

En la evaluación del proyecto se demuestra que el lanzamiento de la revista beneficiaría a la empresa pues las utilidades reinvertidas generan flujos de efectivo positivos mayores que el decidir no lanzarlo. La incertidumbre de que el comportamiento de los diversos factores que afectan a la entidad no sea como se estimó, existe y es labor de la administración de la empresa el tomar las acciones pertinentes para que el proyecto se desenvuelva exitosamente bajo cualquier escenario; se recomienda que se establezca un sistema de información que permita conocer y evaluar el comportamiento del proyecto una vez que sea lanzado para que se puedan tomar decisiones oportunas que coadyuven al logro de los objetivos de la empresa.

El principal objetivo de este trabajo consistente en reducir al máximo la incertidumbre derivada de lanzar una nueva revista de deportes extremos, se logró. La administración de la empresa ahora puede visualizar un curso de acción adecuado para que la nueva revista tenga éxito en el mercado.

Este trabajo sirve de guía para futuras ideas que la administración desee poner en marcha para lograr que la empresa se consolide dentro del mercado editorial y otorgar una aportación para los estudiosos de la materia.

BIBLIOGRAFÍA

- LIBROS:

- AKER, David-DAY, George. Investigación de mercados. México, Mc Graw Hill, 1991, tercera edición.
- BACA Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos, México, Mc Graw Hill, 2001, cuarta edición.
- BREALEY, Richard-MYES, Stewart. Principios de finanzas corporativas. España, Mc Graw Hill, 1998, quinta edición.
- CÁRDENAS y Nápoles, Raúl. Presupuestos, teoría y práctica, México, Mc Graw Hill, 2002.
- CHAIN Sapag, Nassir-CHAIN Sapag, Reynaldo. Evaluación de proyectos de inversión en la empresa. Chile, Prentice Hall, 2001.
- CHAIN Sapag, Nassir-CHAIN Sapag, Reynaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Chile, Mc Graw Hill, 2000, cuarta edición.
- DEL RÍO González, Cristóbal. El presupuesto, México, ECAFSA, 2000, novena edición.
- FISCHER, Laura-NAVARRO, Alma. Introducción a la investigación de mercados, México, Mc Graw Hill, 1996, tercera edición.
- GALLARDO Cervantes, Juan. Formulación y evaluación de proyectos de inversión, un enfoque de sistemas, México, Mc Graw Hill, 1998.
- HORNGREN, T. Charles-FOSTER, George. Contabilidad de costos, un enfoque gerencial, México, Prentice Hall, 1996, octava edición.
- INFANTE Villareal, Arturo. Evaluación financiera de proyectos de inversión, Colombia, Norma, 1994, décima reimpresión.
- KOTLER, Philip. Dirección de marketing, México, Prentice Hall, 2001.
- MORALES Castro, Arturo. Economía y toma de decisiones financieras de inversión, México, Gasca Sicco, 2001.
- OCHOA Setzer, Guadalupe. Administración financiera, México, Mc Graw Hill, 2001.
- RAMÍREZ Padilla, David Noel. Contabilidad administrativa, México, Mc Graw Hill, 2001, sexta edición.
- ROSS, Stephen-WESTERFIELD, Randolph. Finanzas corporativas, México, Mc Graw Hill, 2000, quinta edición.
- SOLOMON, Michae - STUART, Elnora. Marketing, personas reales, decisiones reales, Colombia, Prentice Hall, 2001, segunda edición.
- TORRES Salinas, Aldo. Contabilidad de costos, análisis para la toma de decisiones, México, Mc Graw Hill, 2001, segunda edición.
- VAN HORNE, James. Administración financiera, México, Prentice Hall, 1993, novena edición.
- WEIERS, Ronald. Investigación de mercados, México, Prentice Hall, 1986.

- LEYES

Código financiero del Distrito Federal 2004

Decreto por el que se otorgan diversos beneficios fiscales a los contribuyentes que se mencionan publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de abril de 2004

Ley del impuesto al activo 2004

Ley del impuesto al valor agregado 2004

Ley del impuesto sobre la renta 2004

Ley del INFONAVIT 2004

Ley del Seguro Social 2004

Ley federal del Derecho de Autor 2004

Reglamento de la Ley del Seguro Social 2004

▪ *OTRAS FUENTES:*

Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión, México, Nacional Financiera, 1995.

www.economia.gob.mx

www.sep.gob.mx