



Agosto 2016 - ISSN: 2254-7630

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISTRIBUIDOR DE GRUPO EDITORIAL NORMA EN EL CANTÓN MILAGRO

Darwin Ordoñez-Iturralde¹

Subdecano de la Facultad de Administración
Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
dordonezy@ulvr.edu.ec

José Luis Anchundia Ocampo²

Coordinador de Promoción Costa Y Austro
Grupo Editorial Norma Ecuador S.A.
joseluis.anchundia@hotmail.com

Miguel Ángel Andrade Toapanta³

Ejecutivo Transaccional
Banco Pichincha
mandrade1731@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Darwin Ordoñez-Iturralde, José Luis Anchundia Ocampo y Miguel Ángel Andrade Toapanta (2016): "Estudio de viabilidad para la implementación de un distribuidor de Grupo Editorial Norma en el Cantón Milagro", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (agosto 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/08/norma.html>

Resumen

Grupo Editorial Norma es una empresa multinacional que a lo largo del tiempo ha destacado en el negocio de los libros. En la actualidad posee varios distribuidores en el territorio nacional y ahora ha decidido manejar la misma figura en el cantón Milagro. La empresa espera, con esta estrategia, incrementar sus actividades comerciales y a su vez reforzar los estados financieros debido al gran ahorro que representará colocar un distribuidor en el cantón Milagro. A mediano plazo se espera tener mayor cobertura del mercado de Milagro por su radicación en dicho Cantón.

El fin por el cual Grupo Editorial Norma decide colocar un distribuidor exclusivo en el cantón Milagro es mejorar sus resultados en los estados financieros, ya que va a tener un gran ahorro en sus egresos y con el paso del tiempo mayor captación de mercado lo cual conlleva a mayores ventas.

Palabras claves: Estudio de Viabilidad, Viabilidad Operacional, Viabilidad de Mercado, Viabilidad Económica, Distribuidor.

¹ Docente, Subdecano de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

² Ingeniero Comercial, graduado en la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

³ Ingeniero Comercial, graduado en la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Abstract

Group Editorial Norma is a multinational company that over time has excelled in the book business. It currently has several distributors in the country and has now decided to handle the same figure in the canton Milagros. The company expects, with this strategy, increase their business and in turn strengthen the financial statements due to the large savings that represent placing a distributor in the canton Milagros. In the medium term it is expected to have greater market coverage Miracle by its filing in that Canton. The purpose for which Group Editorial Norma decides to place an exclusive distributor in the canton Milagros is to improve its results in the financial statements, since it will have huge savings on their outlays and over time increased uptake market which leads higher sales.

Keywords: Feasibility Study, Feasibility Operational, Market Viability, Economic Viability, Distributor.

Introducción

Grupo Editorial Norma Ecuador S.A. es una multinacional con sede en Bogotá, Colombia. Esta organización tiene más de 30 años en el mercado de textos y libros educativos dentro del territorio ecuatoriano. La sede en el Ecuador es Quito, con sucursal en Guayaquil. Esta empresa multinacional tiene un gran posicionamiento de la marca gracias a su buen contenido y la calidad pedagógica que tienen sus textos y libros educativos, lo cual ha permitido mantenerse dentro del mercado durante todos estos años en un segundo lugar, en el ranking de las editoriales nacionales e internacionales.

A pesar de las crisis económicas que ha sufrido el país en general, la editorial ha dado buenos resultados económicos en facturación y de recaudo, esto se debe a su buena administración, sistema operativo y talento humano, lo que le ha permitido consolidar su estrategia comercial y mantenerse a la vanguardia de la demanda educativa, que se ha venido dando a lo largo de los años; tanto así que, en la actualidad, cuenta con un sistema tecnológico que le permite promocionar y vender recursos digitales, ya no solo el libro impreso –el cual lo ha sido su principal producto durante muchos años– y competir a la par de su rival más cercana y directa, el Grupo Santillana.

Po su oferta comercial y compromiso sobre su propuesta de negocio, ha generado una excelente reputación entre sus clientes, de tal forma que su cobertura contempla todos los niveles educativos como los son preescolar, educación elemental media y básica superior, bachillerato general unificado y textos universitarios en inglés. La diversidad de producto es otra de las fortalezas de Editorial Norma.

El excelente equipo de trabajo que forma Grupo Editorial Norma en sus diferentes áreas: financieras, marketing, logística, comercial y talento humano, le ha permitido trabajar en armonía durante todos estos años, transmitiendo esta ideología de trabajo y responsabilidad a sus clientes.

➤ RESEÑA HISTÓRICA DE LA CREACIÓN DE GRUPO EDITORIAL NORMA

Mundo Editorial y Proyección Internacional.

La actividad impresora de la compañía y la producción de cuadernos y materiales para la enseñanza llevo de un modo lógico al mundo de los libros. El 7 de febrero de 1940, se había registrado la marca Norma para sus cuadernos escolares y artículos de papelería (los cuadernos Norma con márgenes rayadas fueron toda una innovación entre la población escolar). Y era también lógica que Norma fuera escogida como el nombre para su casa editorial, constituida por escritura pública el 30 de abril de 1960. Sin embargo, ya en los años veinte se habían publicado los primeros títulos. Así, por ejemplo, de Alberto Carvajal, se reimprimieron algunos libros que originalmente había editado Araluce en España: Salmos y elegías, en 1942, y Benalcázar y otros ensayos (libro en que la revista Cromos, por cierto

destacó “la nitidez en que está impreso”, al reseñar elogiosamente la obra en diciembre de 1954). También se publicaron obras de Mario Carvajal: Romancero colonial de Santiago de Cali (1936) y más tarde, Torres de clamor y alabanza (1966). (Grupo Carvajal, 2004)

Los primeros libros de textos editados fueron los de matemáticas de Juan Antonio Viedma, un profesor español de Extremadura radicado en Medellín, y un Catecismo diseñado para competir con el monopolio que la Editorial Bedout tenía del Catecismo del Padre Astete en Medellín, y que apareció ya entonces con el sello Editorial de Norma.

Inicialmente, la editorial se especializó en obras didáctica para primaria y bachillerato y algunas de nivel universitario o de temas complementarios a las diferentes áreas. Adelantaba proyectos para educación primaria (por primera vez en el país impresos a todo color) y de ciencias naturales y matemáticas para secundaria, planeados de manera científica, con base en cuadros de desarrollo temático y con la colaboración de profesores experimentados, muchos de ellos de la Universidad Pedagógica Nacional. También se adaptaron y tradujeron textos de editoriales extranjeras. Ya se aspiraba a la internacionalización. Un informe de medidas de la década de los setenta decía lo siguiente: “...el interés de la Editorial se proyecta más allá de nuestras fronteras y su mayor anhelo es que los libros puedan tener uso y aplicación en todo en medio latinoamericano”.

Hoy el grupo y sus filiales – Kapelusz (Argentina), Ediciones Farben S.A. (Costa Rica), y Parramón Ediciones, Editora Granica S.A. y Belacqua de Ediciones y Publicaciones, S.L. (España) – operan en trece países latinoamericanos, en los Estados Unidos y en España, el Grupo tiene líneas especializadas en Educación, Interés General, Manualidades, Literatura y Ensayo, Infantil y Juvenil y obras de referencia, como diccionarios, enciclopedias, guías, atlas y otras obras de consulta.

De la presencia de Carvajal en el mundo editorial se destaca su aporte a los bellos libros, con las ediciones familiares de grandes obras que desde los años sesenta y hasta hace poco obsequió a fin de año a sus clientes y amigos. También la incorporación al catálogo de Norma de los máximos exponentes de la literatura colombiana, con las obras de Gabriel García Márquez, Premio Nobel de Literatura, y Álvaro Mutis, Premio Príncipe de Asturias, además de otras de grandes escritores de la literatura mundial.

➤ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Grupo Editorial Norma Ecuador S.A. es una multinacional con sede en Bogotá, Colombia. Esta organización tiene más de 30 años en el mercado de textos y libros educativos dentro del territorio ecuatoriano. La sede en el Ecuador es Quito, con sucursal en Guayaquil.

A esta empresa se le ha hecho complicado conseguir mayor participación de mercado en las ciudades y cantones rurales del territorio ecuatoriano con relación a la competencia nacional y extranjera. Los tres últimos años la Editorial ha tenido un decrecimiento significativo en las ventas, y no llega a superar los \$5.000.000 anuales en las dos temporadas escolares de una proyección de ventas \$5.500.000.

Actualmente, existen cantones a los cuales no llega con facilidad o no lo cubre al 100% con su grupo de promotores, dejando parte del mercado desatendido o insatisfecho, pero con un gran potencial de crecimiento. Este es el caso del cantón Milagro.

El árbol de problema (Ver anexo 1) muestra varios factores como causas y efectos entre ellos: el gasto excesivo en viáticos que la empresa gasta en un promotor más la no cobertura al 100% de la zona y la baja rentabilidad de la empresa, por la distancia que hay entre una ciudad y otra; al no tener una cobertura plena, no se logra el incrementar las ventas.

El desconocimiento de la competencia en este cantón, deja en evidencia una desventaja que incide directamente en la baja participación en este mercado. La estrategia comercial aplicada ha sido inadecuada, para generar un cambio que repercuta en el incremento de las ventas es imprescindible adoptar una nueva propuesta.

Las bodegas de la matriz de Editorial Norma se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito. El

traslado de la mercadería hacia el cantón Milagro se dificulta por muchos factores, ya que la venta y traslados de pedidos se realiza en los meses de marzo y abril, cuando la temporada invernal es más fuerte, por motivo de las intensas lluvias, inundaciones, deslaves u otros factores naturales, las entregas en algunas ocasiones no han podido lograrse de manera oportuna.

La educación en el Ecuador ha tenido un giro inesperado durante estos últimos años. El Gobierno central y Municipal aporta con uniformes, desayuno escolar, textos y otros tipos de ayuda a los colegios fiscales, municipales, fisco-misionales y ciertos particulares, dejando a las editoriales nacionales y extranjeras con un mercado cada vez más reducido, que lo convierte en un espacio muy competitivo entre estas empresas.

En este contexto, el mercado de las editoriales en Ecuador se vuelve complejo, debido a que la competencia y agresividad comercial entre empresas locales e internacionales es cada vez más fuerte, ya que cada año el segmento de mercado educativo es más exigente.

Las multinacionales tienen mayor participación de mercado a diferencia de las nacionales, especialmente en las principales ciudades del país (Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta), por ende, las empresas nacionales buscan nuevos negocios en los cantones rurales con su grupo de promoción. Esto impulsa que las editoriales busquen cumplir su presupuesto meta de cada régimen, costa y sierra, con la venta en escuelas y colegios situados fuera de la ciudad. Al tener un distribuidor en el cantón Milagro la empresa ahorraría recursos económicos y logísticos para la comercialización de sus productos.

Por falta de recursos, la empresa no tiene un local comercial ni personal de planta que se encargue de la comercialización de sus productos en este sector. Debido al pago de sueldos y salarios que esto implicaría, contra el corto periodo de la venta de los textos, que es de tres meses antes de que los estudiantes entren a clases, no hay manera de justificar ni local ni personal que cumpla las labores de Promotor Comercial en esta zona. A esto se suma el riesgo de robos, traslado de mercadería y permisos de venta de los productos.

El escaso análisis de la competencia local y extranjera, dentro de esta ciudad, es otro de los factores que influyen en esta problemática.

Adicionalmente, el tiempo que toma trasladar la mercadería desde la matriz hasta llegar al cantón Milagro genera un mayor costo, por ende lo que se busca es abaratar costos para la comercialización del portafolio de productos de Editorial Norma con la figura de un distribuidor.

➤ **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Grupo Editorial Norma no puede cubrir a plenitud el mercado educativo del país con su fuerza de venta, mantiene territorios desatendidos como es el caso del cantón Milagro que puede representar una gran oportunidad de crecimiento en ventas. La estructura de un distribuidor es la estrategia perfecta para esta zona, ya que daría un plus agregado a la editorial dado que no le va a representar ningún costo ni gasto administrativo, comercial u operacional porque este tendrá su propio capital de inversión lo único que la empresa realiza es darle una zonificación del territorio a atender previo la firma de un convenio de exclusividad el cual le permita y autorice a promocionar y comercializar los productos que tiene en el portafolio de Grupo Editorial Norma y de ninguna otra Editorial. De esta manera ofrecerá un servicio personalizado al cliente, lo cual ha caracterizado y permitido a esta empresa estar entre los dos primeros lugares a nivel nacional en el mercado de textos y libros educativos, teniendo ya un posicionamiento de la marca impregnado en la mente del consumidor.

El distribuidor al estar radicado en el cantón Milagro, estratégicamente va a incrementar las ventas y reducirá los costos de inversión evitando la contratación de un promotor que genere gastos como viáticos, el pago de kilometraje vehicular, prestaciones sociales, entre otros, sin perder el estilo y buen servicio al cliente el cual ha caracterizado a Grupo Editorial Norma durante todos estos años en el país.

Se considera a este cantón como modelo a seguir para futuros proyectos por su potencial

económico y social que lo diferencia de otros cantones. El objetivo es a corto plazo, demostrar cuan viable es tener un distribuidor radicado en un cantón específico que desempeñe las funciones de un promotor sin que le genere gastos o costo para la empresa; sino al contrario le genere un ahorro, todo esto debe reflejarse en el lapso de una temporada escolar régimen costa.

➤ ANTECEDENTE

A nivel país en la región costa y austro la Editorial tiene cinco distribuidores en diferentes provincias los cuales remplazan al promotor viajero esta figura ha venido dando buenos resultados para la empresa, estos distribuidores están en las siguientes provincias:

- ☐ Provincia del Oro.
- ☐ Provincia de Santa Elena.
- ☐ Provincia de Los Ríos.
- ☐ Provincia de Manabí.
- ☐ Provincia de Loja.
- ☐ Provincia de Cañar y Azuay.

En la provincia de Manabí hay una particularidad, actualmente existen dos distribuidores con exclusividad para Grupo Editorial Norma uno de ellos radicado en el Cantón Manta y el otro con sede en el cantón Portoviejo atiende a el resto de cantones de la provincia de Manabí esta figura ha venido dando buenos resultados durante estos últimos 4 años, La estrategia comercial de la empresa es posicionar al distribuidor en los cantones principales de cada una de las provincias con un poder adquisitivo que es viable para el distribuidor y para la empresa como tal.

➤ PRINCIPALES EDITORIALES EN EL PAÍS

En Ecuador según un estudio de mercado (Arranz, 2012) bajo la supervisión de la oficina económica y comercial de la embajada España en Quito, demuestra que existen 322 editoriales oficialmente registradas entre nacionales, extranjeras, fundaciones, universidades, organizaciones gubernamentales entre otras, radicadas en las principales ciudades del país (Quito, Guayaquil y Cuenca). Cada editorial con su particularidad o fortaleza en áreas o niveles entre ellas están:

1. Editorial Santillana S.A.
2. Grupo Editorial Norma Ecuador S.A.
3. SM Editorial Santa María.
4. Ediciones Holguín.
5. Editorial Edinum.
6. Editorial Don Bosco.

Cada una de las editoriales tiene un porcentaje de participación en el mercado, ya sea por sus fortalezas en servicio al cliente, calidad de producto, posicionamiento de la marca, relación de confianza con el cliente, entre otras fortalezas esto hace que la competitividad sea más fuerte entre ellas.

➤ LA COMPETENCIA

Grupo Editorial Norma, a pesar de tener muchos años en el mercado ecuatoriano con la marca de productos ya consolidada tiene mucha competencia local, nacional y extranjera entre ellos el más fuerte o principal competidor es Grupo Santillana empresa cuyo origen es Español y posee gran parte del segmento de mercado educativo el cual lleva ya en el mercado alrededor de 30 años.

La estrategia y fortaleza de este competidor es que posee un amplio portafolio de productos el cual le permite entrar a una negociación con el cliente en todo el fondo educativo, además posee una estructura administrativa, comercial, acompañado de un excelente departamento de marketing muy sólido, el cual deja vulnerable a cualquier editorial que no posea todas estas

ventajas.

Como debilidad esta editorial carece de un área permanente de consultorías que le pueda brindar un acompañamiento pedagógico a los textos que comercializa, el servicio logístico para la comercialización de sus productos ha sido su talón de Aquiles durante estos últimos años, con el fin de manejar los canales de ventas centralizan muchos clientes a un solo punto de venta, lo cual le es molesto y complicado al padre de familia que busca adquirir los textos educativos para sus hijos.

Otros competidores nacionales y extranjeros, aunque de menor impacto son:

- ☐ Editorial Holguín.
- ☐ Ediciones Edinum.
- ☐ Editorial Prolipa.
- ☐ Editorial Santa María (S/M)

➤ **LOS PROVEEDORES**

Proveedores de servicio de transporte pesado interno: estas empresas se encargan de trasladar la mercadería dentro de la ciudad realizando un servicio personalizado contado el producto unidad por unidad.

Proveedores de servicio de transporte pesado interprovincial: estas empresas se encargan de trasladar la mercadería de una ciudad a otra, en el caso de la ruta Quito – Guayaquil en un tiempo límite de 48 horas y para el resto de provincias del país 72 horas.

Imprenta local: empresas como Mariscal, Don Bosco y MapGrafi las cuales se encargan de imprimir los libros y textos educativos para su comercialización en las dos temporadas costa y sierra.

Proveedores de suministros de oficina: quien les provee de todo lo concerniente a material para la oficina: hojas, bolígrafos, clip, perforadora, saca grapas, entre otros.

Proveedores de servicios tecnológicos: estos proporcionan el servicio técnico de las computadoras, impresoras, proyectores, entre otros equipos.

➤ **DISTRIBUIDOR**

El distribuidor es un ente que hace de intermediario entre el productor, canal de ventas y consumidor final, depende mucho del producto que este comercialice. En este caso claramente se puede observar que Grupo Editorial Norma Ecuador S.A. es una empresa manufacturera más no de producción o transformación de materia prima a producto terminado; como tal la editorial reproduce los textos educativos en imprentas como Mariscal Sucre, Don Bosco entre otras, para luego ser facturado y así poder ser elaborado, cada texto debe regirse a ciertos parámetros que el gobierno le exige entre ellos la Reforma Curricular, que cada cierto tiempo tiene cambios y deben ser actualizados, luego depende de la aprobación o certificación ministerial para la comercialización.

➤ **RECURSOS HUMANOS**

En este punto es necesario contar con el personal idóneo para que los resultados de la comercialización sean óptimos, como ya lo hemos mencionado anteriormente las funciones del distribuidor es promocionar y comercializar el producto en dicho cantón, una cualidad de esta persona o figura comercial es que tenga un alto grado de conocimiento del portafolio del producto y también técnicas ventas, para el conocimiento de producto debe ser bien capacitado por el personal de la editorial en cuanto al uso y manejo de los productos.

➤ **INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE**

Debe contar con uno o varios locales donde él pueda ejercer la parte de abastecimiento y comercialización de los productos, esto va relacionado con el recurso o talento humano que

debe estar en estos locales para que le brinden un buen servicio al cliente, es importante contar con una buena infraestructura física y administrativa para que de esa manera los clientes se sientan cómodos y bien atendidos.

➤ REQUISITOS LEGALES

Como requisitos legales el gobierno exige documentación variada, como por ejemplo, para que esta persona pueda ejercer su actividad comercial debe tener un RUC autorizado por el Servicio de rentas internas, en el caso de la editorial deben tener un vínculo legal que le permita comercializar el portafolio de productos para hacer el compromiso y firmar un convenio de exclusividad que autoriza a esta figura comercial de que puede ejercer su actividad sin ningún problema.

➤ ESTUDIO DE MERCADO POTENCIAL

Se debe definir cuál es la cantidad que se va a vender de este producto, en qué segmento o nicho de mercado se va a desenvolver, como ejemplo la editorial se concentraría en el siguiente segmento de mercado. Es muy clara la participación que las editoriales tienen el sector privado; es decir, las unidades educativas particulares fisco-misionales municipales con mayor probabilidades de ejercer su actividad comercial, de allí viene la siguiente segmentación de mercado que es las instituciones del sector fiscal la cual tiene muy poco espacio con los textos de áreas complementarias que el gobierno o los municipios no les provee como son: Cultura estética, Dibujo, Música, entre otras. Los principales clientes para Grupo Editorial Norma son las unidades educativas en el territorio ecuatoriano, el objetivo principal de la editorial es vender educación y para ello tiene muy claro su segmento de mercado.

- ☐ Instituciones Educativas Particulares.
- ☐ Instituciones Educativas Fiscales.
- ☐ Instituciones Académicas Superior.

➤ LA PARTICIPACIÓN PROYECTADA DEL MERCADO

Lo más importante es saber qué participación de mercado tiene actualmente y cuál es el potencial de crecimiento que podría obtener con la inserción de la figura de distribuidor, según lo antes mencionado se toman como datos históricos que el cantón Milagro tiene 25 instituciones particulares, 87 fiscales, un fisco misional y una académica superior.

De este total actualmente el promotor vende en 8 instituciones, es decir el 32% del segmento de mercado, la idea es ganar mayor participación de mercado en las instituciones particulares del cantón Milagro.

➤ LA PROYECCIÓN DE VENTAS

Es la base del análisis financiero que cualquier empresa debe hacer para llevar a cabo este tipo de estudios. Actualmente Grupo Editorial Norma vende \$98.132 en las 10 instituciones con una población estudiantil promedio de 1.597 antes mencionadas la intención es que la venta como mínimo se incremente a \$150.000 dólares.

➤ ESTRATEGIA COMERCIAL

Se define como el conjunto de ideas que funcionando todas coordinadas dan como resultado cualidades que sobresalen de otras entidades, esta cualidad o cualidades que poseen se las utiliza como una ventaja competitiva ante los demás. Hay diferentes factores por los que se puede llegar tener una ventaja competitiva los cuales se los menciono a continuación.

- ☐ Servicio al cliente
- ☐ Mayor participación en el mercado
- ☐ Cumplimiento de entrega de pedido
- ☐ P.V.P.
- ☐ Valor agregado
- ☐ Descuentos

□ **Días de crédito**

De acuerdo a la inserción de un distribuidor en el cantón Milagro se puede desarrollar una mejor gestión de servicio al cliente, volviéndose esta una ventaja competitiva frente a otras editoriales por su pronta respuesta hacia las dudas o necesidades que el cliente puede tener y con esto se logra una mayor aceptación y participación en el mercado y por lo tanto mejor resultado en las ventas, esto es gracias a que los textos son entregados en el menor tiempo posible, esto se puede lograr gracias al control que se realiza en la rotación de inventarios y solicitud de pedido, el cual se maneja con el modelo just in time que evita que haya stock innecesario en bodega.

La problemática que se toma como referencia para la inserción de un distribuidor en el cantón Milagro fue la baja presencia que Grupo Editorial Norma tiene en el sector, esto no quiere decir que no tenga ventas, lo que implica es el hecho de que el promotor no abarca toda la zona como debería ser, ya sea por factor tiempo o porque la zona es muy extensa para una sola persona. La primera solución sería a simple análisis colocar otra persona para que así de esta manera dos personas cubran dicha zona pero si se realiza un análisis más a fondo se puede tomar en cuenta que el colocar otro promotor incurriría en más gastos de kilometraje, de hospedaje, de alimentación y todos los viáticos que de por ley se proporcionan a los promotores viajeros.

➤ **CERTIFICACIÓN MINISTERIAL**

Es el aval o autorización de parte del Ministerio de Educación en el que se da la potestad a las editoriales particulares para imprimir y comercializar textos educativos que estén acorde a las exigencias establecidas, cada una de estas aprobaciones tiene un periodo de caducidad de tres años lectivos, durante este lapso de tiempo la serie está vigente para su comercialización en el mercado, posterior a esta fecha es un delito vender textos educativos con aval caducados.

Con el Acuerdo Ministerial No. 0601-10 de fecha 24 de noviembre del 2010 se establece los parámetros que regularán la certificación curricular de textos escolares, certificación que deberá ser emitida mediante acuerdo ministerial.

El 18 de abril de 2012 con Acuerdo Ministerial No. 241-12, se expiden algunas reformas al Acuerdo Ministerial 601 de 24 de noviembre de 2010, publicado en el Registro Oficial 345 de 21 de diciembre de ese año.

➤ **INSTRUMENTO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos utilizados en este proyecto son varios, cada uno de ellos permitieron relacionar o darle una respuesta a los objetivos específicos que el proyecto tiene, por ejemplo para analizar el potencial que tiene un distribuidor en dicho cantón se realizó una investigación de campo que permita obtener datos estadísticos de las ventas o participación de mercado que actualmente tiene la editorial en este sector, para ello se usó fichas de observación, registro de observación, cuaderno de notas, diario de campo y radiografía de la zona.

Como establecer un cuadro comparativo de la modalidad anterior con la actual del distribuidor en el cantón Milagro, para establecer dicho cuadro se analizó los instrumentos estadísticos, los apuntes, las observaciones que están en el entorno socio – económico de esta ciudad.

RESULTADOS RELEVANTES DE LA ENCUESTA.

➤ **PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS EDITORIALES EN EL CANTÓN MILAGRO.**

La participación de mercado es del 53% para Grupo Editorial Norma, muy seguido de Grupo Santillana con el 17%, de esta manera se está contestando la pregunta de la sistematización del problema donde indica cuál es el competidor que enfrenta en este segmento editorial, el otro 12% es para Edinum y Prolipa con muy poca participación y por ultimo con un 6% Holguin ya que esta editorial actualmente tiene portafolio de productos solo para la básica superior

(octavo, noveno y décimo) y bachillerato (primero, segundo y tercero) esto hace que sea muy poca su participación de mercado porque estaría perdiendo los niveles de la básica elemental y media “de primero – séptimo”.

De acuerdo a los datos de la primera pregunta se observa que la mayor parte del mercado meta está con Grupo Editorial Norma, el competidor más cercano es Grupo Santillana con un porcentaje muy por debajo del esperado, esto permite ver que con una mayor cobertura hay una gran probabilidad y potencial de crecimiento en este segmento de mercado.

Según el análisis de las entrevistas en su gran mayoría señalan que Grupo Editorial Norma tiene buena participación de mercado no solo por la calidad pedagógica de sus textos sino también por el posicionamiento de la marca como tal, esto le permite liderar esta parte del segmento de mercado.

El análisis de la participación de mercado que tiene Grupo Editorial Norma con su portafolio de productos en el cantón Milagro es muy gratificante un poco para responder a una de las preguntas de los objetivos específicos y lo evidenciamos en la encuesta y entrevista ya realizadas.

➤ **FACTORES DETERMINANTES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE UNA ADOPCIÓN.**

De un total de trece (13) colegios encuestados nueve (9) de ellos dicen que el factor determinante que influye en una decisión para trabajar con una editorial es el contenido pedagógico, dos (2) colegios aseguran que el descuento es un factor determinante y uno (1) menciona que el precio del producto y otro el servicio venta y post venta que brindan las editoriales.

Cada uno de los factores antes mencionados son muy determinantes, pero el que es más importante sobre todos ellos es el contenido pedagógico, es decir; la calidad del texto y su planteamiento curricular, de ahí que los demás factores influyen es correcto pero no son tan determinantes como el primero.

La información que se obtuvo en las entrevistas también es muy importante, en ellas se observa que las autoridades del colegio quienes toman la decisión final ven muchos factores entre ellos el precio del producto, la calidad pedagógica de los textos, el servicio post venta y el descuento, encontrar una editorial que tenga todo estos factores a disposición es muy difícil por lo general las editoriales nacionales como editorial Holguín, Prolipa, Edinum entre otras dan un buen precio y descuento pero la calidad pedagógica de los textos y el servicio post venta es muy pésima por lo que las autoridades tienen una línea muy marcada de con que editorial trabajar, esto hace que la pelea de los competidores esté bien marcada entre editorial Norma y Santillana, el servicio post venta que brindan estas dos editoriales es muy bueno, tiene un personal altamente calificado para temas de capacitación, entrega oportuna de la mercadería, de los compromisos pactados, entre otros temas que van dentro de la negociación todo esto va acompañado de un material pedagógico de excelente calidad el cual hace la diferencia entre otras editoriales.

➤ **TIPO DE SERVICIO POST VENTA QUE RECIBEN LAS INSTITUCIONES.**

Según el estudio realizado en esta encuesta da como resultado que a ocho (8) de trece (13) instituciones les agrada recibir capacitaciones para sus docentes, a cuatro (4) prefieren recibir el acompañamiento pedagógico durante el transcurso del año lectivo y a una (1) la entrega oportuna de lo acordado en la negociación.

El cuadro es muy claro, hay una gran similitud al momento de tabular la pregunta en la cual prefieren en su gran mayoría recibir capacitaciones a los docentes, de esta manera los docentes se benefician porque al recibir la capacitación mejoran o enriquecen su currículo en dicha capacitación reciben un certificado por parte de la editorial.

El distrito de educación le exige a las instituciones particulares mantener capacitados constantemente a su personal docente, al brindar este servicio las editoriales, los colegios se

ahorran este rubro e incitan a los docentes a tener una constante necesidad de mantenerse actualizados en todo el ámbito académico.

En las entrevistas se evidencia claramente el agrado de recibir o exigir que uno de los compromisos que adquiere la editorial con la que desee trabajar la institución sea justamente las jornadas de capacitación antes y durante el año lectivo que esté por darse así como también el acompañamiento pedagógico que no es más que el seguimiento de que el docente ponga en práctica todo lo aprendido en las capacitaciones ya antes recibidas, en el caso de no ser así el capacitador debe realizar un informe para que la autoridad del colegio exija una retroalimentación y un plan de mejora para solucionar de una manera inmediata lo que está sucediendo con el docente. El tema de la entrega oportuna no es de mucha importancia en la tabulación de esta información pero al momento de darse esto en plena campaña o más aun en la comercialización de los textos es un factor determinante para trabajar o dejar de trabajar con dicha editorial.

➤ **AUTORIDAD QUE TOMA LA DECISIÓN FINAL DE CON QUE EDITORIAL TRABAJAR.**

De un total de trece (13) colegios encuestados seis (6) de ellos mencionan que la decisión final de con que editorial trabajar la toma entre el Vicerrector y Rector de las instituciones, cinco (5) colegios dicen que la decisión está en los jefes de áreas y dos (2) mencionan que la decisión final es tomada por los dueños, gerentes propietario de cada uno de las instituciones particulares.

Por lo general en este tipo de instituciones el Rector termina siendo el dueño de la misma, por ende la toma de decisión es mejor en este nivel también teniendo en cuenta que al Vicerrector o Rector le entregan los informes del análisis los textos de todas las editoriales que realizan los maestros y jefes de cada área, lengua y literatura, matemática, ciencias social y ciencias naturales de igual manera en las áreas complementarias.

Analizando un poco las entrevistas casi todos llegan a una misma conclusión. Menciona que los maestros realizan un informe el cual es entregado al jefe de área quien a su vez entrega al Vicerrector o director de la institución y este a su vez evalúa cuales son las bondades, fortalezas y debilidades que tiene cada texto educativo de cada editorial, esto le permitirá a la persona que tome la decisión saber hacia dónde se inclina la balanza es decir a que editorial prefieren más su grupo de docentes; cabe mencionar que hay instituciones dónde las autoridades respetan mucho la decisión del maestro y dejan que él decida con que libros o editorial trabajar; así como también hay instituciones donde el Vicerrector, Rector o dueño de la institución se impone y decide trabajar con la editorial que mejor propuesta pedagógica y económica presente.

➤ **PORCENTAJE DE COLEGIOS QUE TRABAJAN CON VARIAS EDITORIALES.**

El 62% de los encuestados aseguran trabajar con una sola editorial mientras que el 38% dicen que trabajan con varias editoriales a la vez.

Cuando se realizó la encuesta se descubrió que el mayor porcentaje de las instituciones trabajan con una sola editorial las áreas básicas (lenguaje y literatura, matemática, ciencias sociales, ciencias naturales) y las complementarias con otra editorial, muy rara vez con la misma editorial de las áreas básicas; es decir, complementarias como inglés, computación, dibujo, contabilidad, etc.

Los entrevistados mencionan que es mejor tener bien definido cuales son las editoriales que tiene un buen material en áreas básicas y otras en el material complementario, porque la exigencia se da solo en las áreas básicas que es donde el ministerio de educación les exige a las editoriales tener un aval ministerial para poder comercializar este tipo de productos, las áreas complementarias no tienen aval pero si lineamientos de estructura pedagógica que si bien es cierto no se exige aval debe cumplir con estos parámetros para su comercialización.

➤ ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS EN LA CIUDAD DE MILAGRO

El Ing. Becker manifiesta que trabaja con la editorial LNS, la cual la escogió por su contenido pedagógico y porque tiene el aval del Ministerio de Educación, pero también comenta que la misma editorial con la que trabaja, que a comparación de otras editoriales LNS se está quedando atrás con las actualizaciones y que presentan ciertos errores.

También menciona que los productos de la editorial Norma son muy buenos y que en la actualidad no trabaja con ellos por un inconveniente en el pasado con las promociones que se le otorgaron a otros distribuidores y que perjudicaron la venta de los libros de la institución educativa, por último recalcó que apoya la idea del distribuidor exclusivo radicado en Milagro.

Mientras que en la entrevista con el Ing. Morocho indicó que en la actualidad trabaja con la editorial Norma, pero para lo cual tuvieron que pasar por un proceso de aceptación y análisis del contenido y propuesta, el cual se basaba en analizar el contenido pedagógico, que tenga el aval del Ministerio y la propuesta o beneficios que otorga la editorial y de todas las editoriales se quedaron con la editorial Norma por lo que han venido trabajando ya por 3 años consecutivos.

También menciona que le agrada la propuesta de Norma por las constantes capacitaciones a docentes de la unidad académica, por los descuentos que le otorgan ya que estos son utilizados para obras de la institución, porque el contenido pedagógico de los productos hace que los alumnos participen en clase de lo cual el mismo Rector ha visto los resultados en los estudiantes en clase. La opinión del Ing. Morocho con respecto a la propuesta de la implementación del distribuidor en Milagro positiva, le agrada la idea de la pronta respuesta a las consultas e inquietudes y que mientras mantenga los mismos beneficios otorgados no van a cambiar de editorial.

Aunque en la entrevista con la Lcda. Daniela afirma que trabaja la materia de Ciencias Naturales de secundaria con la Editorial Norma, menciona que los productos de Norma son excelentes por su contenido pedagógico y por las promociones y capacitaciones que le otorgan a los docentes de la unidad académica, como son capacitaciones de los textos y planificaciones del pensum académico rigiéndose a lo que establece el Estado, afirmó que le gusta trabajar con Norma.

También menciona que no trabaja con la misma editorial todos los años y al hacer esto busca el beneficio que dan las editoriales para la elaboración de aulas digitales y equipos tecnológicos, ya que las actividades como exposiciones, ferias de ciencias, concursos, todo esto se realiza por estos medios.

Lo que le gustó más es la idea del distribuidor en Milagro por motivo de tiempo, ya que de esta manera pueden atender más rápido a las necesidades, consultas e inquietudes que se presenten con respecto a la institución.

En la entrevista con el padre Luis recalcó que antes había firmado un contrato con la Editorial Océano pero para este periodo se encuentra más inclinado por la Editorial S/M por su propuesta, pero no afirmó si por la propuesta pedagógica o por la propuesta económica, entiéndase por propuesta económica a algún descuento o a otorgar equipos tecnológicos o demás, pero cabe mencionar que dijo “que estaba abierto a escuchar propuestas para este nuevo año escolar”, esto puede dar a entender que la Editorial S/M no tiene firmado un contrato con la unidad educativa.

También mencionó que con la editorial que trabaja actualmente tuvo problemas de logística por lo cual tuvo como consecuencia molestias de parte de los padres de familia hacia la unidad educativa; otra de las consecuencias que la unidad educativa tuvo con la editorial fue económica ya que al final del periodo le mencionaron un ajuste el cual se generó desde los problemas de logística por lo que conllevó a una mala relación de negocios, sin mencionar las falsas promesas como fueron los libros que le prometieron y nunca llegaron.

Se puede decir que tiene un punto a favor como editorial, ya que cuando se reúnen los rectores de colegios religiosos se han dado buenas opiniones de los productos de la Editorial Norma ya que se trabaja con la red de arquidiócesis y dan muy buenas referencias del trabajo que se realiza, las promesas cumplidas y la imagen que Norma proyecta con las unidades académicas y con la red de arquidiócesis, por lo cual para este periodo se puedan tomar en cuenta.

➤ **CUADRO COMPARATIVO DE LOS INGRESOS, GASTOS Y COSTOS ENTRE UN PROMOTOR Y UN DISTRIBUIDOR**

El cuadro comparativo muestra claramente el ahorro de recursos económicos y logísticos que la editorial obtendrá al reemplazar un promotor por un distribuidor en el cantón Milagro.

En el caso de sueldos y salarios más los beneficios de ley que la editorial tiene la obligación de pagar, es uno de los más representativos al momento de cambiar la figura comercial debido a que el distribuidor como tal no percibe todos estos beneficios por ser un ente independiente que para ejercer su actividad comercial tiene su propio capital, pero al mismo tiempo se ve ligado a la editorial por el convenio de exclusividad que debe firmar para poder promocionar el portafolio de productos como tal.

Servicio al cliente, este valor normalmente lo asume la editorial que es por la entrega de donaciones de equipos tecnológicos, suministros de oficina, obsequios por el día del maestro, medallas para las olimpiadas, entre otras cosas.

La logística. En este caso la empresa asume el costo del traslado de la mercadería desde la bodega matriz de Editorial Norma (CDI) que está en la ciudad de Quito hasta el cantón Milagro, en las dos figuras tanto en la del promotor como la del distribuidor la editorial cubre el valor del traslado menos la logística interna; es decir, que al distribuidor le llega la mercadería a su bodega y el asume el costo del traslado interno dentro del cantón a cada punto de venta que tengan sus clientes. Así como también al momento de devolver la mercadería el valor del traslado del cantón Milagro a la bodega matriz de la editorial, este es un rubro que la editorial se ahorra porque lo asume al 100% el distribuidor según el acuerdo comercial firmado.

CUADRO COMPARATIVO PROMOTOR Y DISTRIBUIDOR			
<u>Promotor</u>	<u>Valor</u>	<u>Distribuidor</u>	<u>Valor</u>
Sueldo del Promotor anual	\$ 10.224,00	Sueldo del Promotor anual	No aplica
Décimo 4to	\$ 354,00	Décimo 4to	No aplica
Décimo 3ero	\$ 1.110,25	Décimo 3ero	No aplica
Viáticos	\$ 1.296,00	Viáticos	No aplica
Comisiones	\$ 3.099,00	Comisiones	No aplica
<u>Total</u>	\$ 16.083,25	<u>Total</u>	No aplica
<u>Servicio al cliente</u>		<u>Servicio al cliente</u>	
Donaciones y atención al cliente	\$ 19.600,00	Donaciones y atención al cliente	No aplica
<u>Logística</u>		<u>Logística</u>	
Fletes de mercadería Quito - Milagro (entrega)	\$ 1.013,00	Fletes de mercadería Quito - Milagro (entrega)	\$ 1.013,00
Fletes de mercadería Milagro - Quito (Devolución)	\$ 253,00	Fletes de mercadería Milagro - Quito (Devolución)	No aplica
Totales=====	\$ 36.949,25	Totales=====	\$ 1.013,00

1 Comparativo entre Promotor y Distribuidor

➤ **COMPARACIÓN DE LA PROPUESTA DEL DISTRIBUIDOR COMPARADO CON LOS BALANCES ANTERIORES**

Según se observa el promotor en el año 2015 vendió \$91.520 dólares en ocho instituciones particulares con un descuento promedio del cuarenta por ciento (40%) en el cantón milagro con un gasto administrativo, logístico, donaciones y atención al cliente de \$36.391 dando una utilidad de \$55.129.

VENTA REAL PROMOTOR DE LA EDITORIAL AÑO 2015			
Institución	Suma de Cantidad	% de descuento	Suma de Valor Venta Mon Nal
CENTRO EDUCATIVO ALBORADA	390	30%	\$ 4.087
CENTRO EDUCATIVO SANTA TERESITA DE JESÚS	1330	45%	\$ 16.485
ESCUELA ELOY ALFARO	135	40%	\$ 1.296
ESCUELA HUELLITAS DEL CONOCIMIENTO	36	35%	\$ 702
U.E. SAN FRANCISCO DE MILAGRO	3446	45%	\$ 38.003
COLEGIO JHON DEWEY/MODERNA	995	38%	\$ 16.432
U.E. JERUSALÉN	262	40%	\$ 3.500
CENTRO EDUCATIVO LICEO CRISTIANO DE MILAGRO	1001	45%	\$ 11.016
TOTALES =====>>>	7595	40%	\$ 91.520

2 Venta Real Promotor de la Editorial Año 2015.

La propuesta del distribuidor como un ente que tiene su propio capital de inversión se proyecta vender un 30% más de lo facturado en el año 2015 optimizando los recursos que el promotor incurre en atender a estos clientes, con una importante cobertura y apertura de clientes nuevos según se observa, esto siempre y cuando mínimo mantenga los clientes del año anterior a los cuales le vendió el promotor de la editorial y sacando nuevos negocios (colegios) con un descuento promedio del 53% en 11 instituciones particulares de un total de 25.

PROYECCIÓN DE VENTAS DISTRIBUIDOR AÑO 2017			
Institución	Suma de Cantidad	% de descuento	Suma de Valor Venta Mon Nal
CENTRO EDUCATIVO ALBORADA	315	46%	\$ 2.886
CENTRO EDUCATIVO SANTA TERESITA DE JESÚS	1075	52%	\$ 12.192
ESCUELA ELOY ALFARO	270	52%	\$ 2.435
ESCUELA HUELLITAS DEL CONOCIMIENTO	36	55%	\$ 702
U.E. SAN FRANCISCO DE MILAGRO	3446	52%	\$ 28.654
COLEGIO JHON DEWEY/MODERNA	1029	55%	\$ 12.357
U.E. JERUSALÉN	960	55%	\$ 12.197
CENTRO EDUCATIVO LICEO CRISTIANO DE MILAGRO	975	52%	\$ 10.512
U.E. FRANCISCANA SAN ANTONIO	1635	55%	\$ 20.601
U.E. SAN JOSÉ	945	55%	\$ 14.920
U.E. ALBERT EINSTEIN	100	55%	\$ 1.800
TOTALES =====>>>	10786	53%	\$ 119.256

3 Proyección de Ventas del Distribuidor Año 2017

➤ OBJETIVO ESTRATÉGICO

Poder tener mayores ingresos ya sea que se facture la misma cantidad del periodo anterior o por ende que se proyecte un incremento del 30% en las ventas por estar radicado en dicho cantón, por lo que la editorial obtendrá mayor rentabilidad y un mejor margen de ganancia con respecto al periodo anterior como se pudo apreciar en la Tabla 7 debido a ya no asumir los gastos del promotor la empresa en sueldos y salarios, comisiones, utilidades viáticos y todos los beneficios de ley, esto permitiría reducir el margen de inversión manteniendo el mismo volumen de ventas o superando levemente un incremento como el antes de mencionado.

También mejorar el posicionamiento de la marca con una presencia constante y más personalizada gracias a su radicación dentro del cantón, esto le va a permitir dar un servicio al cliente y post venta que es lo que el cliente desea de una editorial muy independiente de la calidad pedagógica de los textos y libros del portafolio de productos de la empresa en cada una de las líneas.

De dar buenos resultados esta propuesta la empresa decidirá si lo replicara con mayor intensidad en los diferentes puntos donde ya están atendiendo los demás distribuidores dentro del territorio Ecuatoriano.

➤ **PRODUCTO**

Es el instrumento de mayor realce de toda empresa y en este caso en Editorial Norma no es la excepción una de las fortalezas que esta empresa tiene dentro del mercado ecuatoriano es su alta calidad pedagógica que le ha permitido mantenerse y aperturar nuevos negocios dentro del segmento de mercado meta.

➤ **PRECIO**

El PVP de los productos del portafolio de la empresa es muy competitivo entre otras editoriales del mercado, esto permite entregarle al consumidor fina un buen libro o texto educativo de buena calidad a un precio accesible para toda clase de público dentro del segmento de mercado en el cual compite la editorial.

➤ **PLAZA**

El mercado meta de Grupo Editorial Norma está bien definido, los libro y textos están dirigidos a los instituciones particulares del territorio Ecuatoriano, el segmento de mercado puede ser muy competitivo pero la calidad de los libros y textos le permite captar la mayor parte del mercado meta.

➤ **PROMOCIÓN**

Esta campaña se la realiza con las muestras y atención a clientes que la empresa le entrega a los promotores y distribuidores para sacar la mayor cantidad de adopciones posibles, esta promoción tiene un periodo muy corto así que se tiene que ser precisos y conciso al momento de ejercer la promoción del producto.

Las promociones por lo general se dan en productos de baja rotación a los cuales se les otorga mayor porcentaje de descuento para los clientes, Editorial Norma como toda editorial tiene productos para todo tipo de instituciones particulares las de target alto y bajo del segmento del mercado asignado.

➤ **PROPUESTA**

La negociación de los textos primero se indaga la plaza comercial en la se quiere ingresar para después citar a los rectores encargados de las instituciones académicas, para luego promocionar el producto entregando una guía la cual los docentes analizan y si los resultados son favorables se entrega una propuesta comercial en la que se detallan los precios de los textos, las capacitaciones a los docentes previo y durante el periodo escolar y los descuentos basados en el acuerdo verbal previo al acuerdo escrito para dar así el inicio de una relación

comercial. Mantener una buena relación comercial conlleva a ambas partes cumplir con lo estipulado en el contrato, ya sea que la institución no se atrase con los pagos o que el distribuidor cumpla con los periodos de entrega y capacitación de los docentes no habría ningún motivo por el cual se rompa la relación, ya que esto podría ayudar al siguiente año a entablar nuevamente una relación comercial; pero no por el hecho de cumplir con todas las estipulaciones del contrato quiere decir que el siguiente año la institución académica va a estar con la misma editorial ya que esto depende del contenido pedagógico, promoción, propuesta, precio que más se acople a las necesidades de la institución con la que se trata de negociar.

➤ **TIEMPO Y COSTO**

Según el estudio de mercado realizado el periodo en el cual esta estrategia comercial va a llevarse a cabo es de noviembre del 2016 a abril del 2017, el costo de inversión va a depender exclusivamente del distribuidor, él va a trabajar con su propio capital y para Grupo Editorial Norma va a tener un costo mínimo, la editorial se encarga de facturarle al distribuidor y el distribuidor se encarga de pagar la cartera según como se estipula en el contrato de exclusividad.

El costo de las muestras y fletes de entrega lo asume la editorial por el mismo hecho de que la figura de distribuidor es netamente comercial.

➤ **RESPONSABLES**

Los responsables de que esta estrategia se lleve a cabo es el administrador de distribuidores y canales, quien es la persona que realiza la parte administrativa como consignar las muestras entregar, pasar pedidos, ingresar y mantener actualizada la proyección de las ventas entre otras cosas del distribuidor dentro de la empresa custodiado por su jefe inmediato el coordinador de promoción quien es el que lidera la parte comercial de supervisión el cual es que respalde el territorio asignado, que cumpla con los compromisos que adquiere con los clientes y vele por la imagen de la empresa.

➤ **ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA INSERCIÓN DE UN DISTRIBUIDOR EN EL CANTÓN MILAGRO**

Una de las razones más importantes del porqué es viable establecer un distribuidor en el cantón Milagro es el ahorro que la empresa va a obtener en sueldos, comisiones y beneficios de ley que están por los \$16.083,25 como se observó en la Tabla 5 así como también el valor de servicio al cliente como son las donaciones y atención al cliente como tal que son gastos que se incurren en el transcurso del año lectivo el cual fue de \$19.600 el año 2015, la optimización de los recursos logísticos es otro de los beneficios que la empresa adquiriría al momento de aplicar esta figura comercial.

Es importante aclarar que en el año 2015 el promotor de la editorial vendió \$91.520 dólares como se observa en la Tabla 6 con un alto gasto y costo de rentabilidad para la empresa, la idea es crecer en un 30% en las ventas; es decir, hacer el 130% en relación al año anterior, esto es asequible porque para lograr esto tendría que cubrir tres colegios más obteniendo una facturación de \$119.256 según se aprecia en la Tabla 7 sacrificando un descuento promedio del 53% en el portafolio de productos que Grupo Editorial Norma tiene en relación al 40% de descuento promedio que otorga el promotor.

➤ **CONCLUSIONES.**

El estudio de viabilidad del presente proyecto tiene como objetivo validar en forma positiva la inserción de un distribuidor en el cantón Milagro, permitió recopilar abundante información la misma que permite obtener las siguientes conclusiones:

De acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas en el cantón Milagro se puede concluir que el segmento del mercado es muy importante y no está cubierto al 100% lo cual permite ver a futuro un alto incremento en las ventas a un bajo costo con esta figura comercial de un distribuidor con exclusividad para Grupo Editorial Norma.

La aceptación del portafolio de productos de la editorial es muy competitiva en relación a otras editoriales, no es lo mismo ser distribuidor de Editorial Norma que tiene un posicionamiento de la marca en el mercado meta que promocionar libros y textos de una editorial nueva o de menos target.

El proyecto se realizó en un escenario muy por debajo de lo esperado, el análisis de la proyección de las ventas para el distribuidor le permite cumplir con las metas establecidas tan solo con la captación de tres nuevos clientes de un total de veinticinco.

También se concluye que la editorial se ahorra recursos económico, humano y logístico al no contar con un promotor enrolado para la empresa ya que el distribuidor es una persona natural que tiene su propio capital de inversión para realizar su actividad económica dentro del mercado meta ya asignado.

Los clientes son uno de los más beneficiados por el mismo hecho que va a tener muy de cerca al distribuidor para reaccionar en cualquier eventualidad o necesidad que tenga durante el año lectivo, de este manera la editorial reduce sus trámites administrativos y logísticos por que quien se va a encargar de la entrega de la mercadería es el distribuidor, de la misma manera el recaudo y entrega de donaciones y atención al cliente.

Con la inserción de un distribuidor en el cantón Milagro con contrato firmado de exclusividad, Grupo Editorial Norma realiza una alianza estratégica para mejorar la cobertura, captación y posicionamiento de la marca dentro de este mercado meta, transmitiendo los valores corporativo y el anhelo de ser la empresa editorial con mayor participación de mercado dentro del territorio ecuatoriano.

El riesgo de inversión lo asume el distribuidor, la empresa como tal economiza el puesto del promotor viajero teniendo una mejor inversión al tener un distribuidor con sede en el cantón Milagro, esto es una de las acciones o figura comercial que le va a dar mayor rentabilidad a un bajo costo de inversión ya que esta persona ejerce su actividad comercial con su propio capital y de una amera minimiza el riesgo de pérdida para la editorial el único valor del cual no se va a librar la editorial es el flete de entrega a la bodega del distribuidor. De allí, el distribuidor asignará los libros a cada punto de venta de los colegios que adopten los productos del portafolio, la entrega él la debe hacer contando libro a libro y de igual manera al momento de la devolución.

Las muestras serán consignadas al distribuidor para que el realice la promoción de la temporada y saque las adopciones luego al final de la temporada se las liquidara tomando en cuenta que de cada 30 textos vendidos la empresa le reconoce una (1) muestra totalmente gratis, la misma que es entregada al docente de cada colegio para que pueda realizar su planificación anual y a su vez trabajar su clase como materia de apoyo, si el distribuidor vende más unidades de las muestras entregadas al final de la temporada la editorial le reconocerá una nota de crédito por el excedente de unidades optimizadas.

Se concluye que la ganancia del distribuidor la obtendrá al finalizar la temporada cuando el allá pagado toda la cartera a la editorial y cumplido con los compromisos adquiridos a los clientes, dicha inversión dependerá mucho el descuento asignado al cliente versus el que la editorial le otorga al distribuidor.

Según lo expuesto en este proyecto se observa que actualmente en el segmento del mercado, al cual está dirigido este estudio de viabilidad, hay ya dos distribuidores el primero que representa a Editorial Holguín y el otro a Editorial S/M, la particularidad entre estos distribuidores y el que se propone para grupo Editorial Norma es que él distribuidor antes mencionado se va a radicar en la cantón de Milagro mientras que los que los anteriores se radican en Guayaquil y tienen la obligación de viajar constantemente de para realizar la visita a los clientes, incurriendo ya en un gasto adicional al que distribuidor de Grupo Norma.

➤ RECOMENDACIONES

El estudio de viabilidad del presente proyecto dispone de las siguientes recomendaciones para una mejora continua de sus actividades:

Se recomienda una constante actualización del distribuidor para que conozca toda la línea de productos de la editorial, a lo largo y ancho de la cartera para que pueda realizar una excelente negociación frente a las instituciones educativas y a su vez pueda ofertar y realizar una mejor venta la cual es rentable para ambas partes, tanto para el distribuidor como para la editorial.

Se recomienda que aparte de los descuentos que se le otorga al distribuidor, se realicen paquetes promocionales en los cuales la empresa no se vea afectada en su promoción.

Se recomienda establecer porcentajes de castigo sobre la recuperación de la cartera que no se cumplan en los tiempos estipulados.

Se recomienda que la editorial se mantenga actualizada con los temas más relevantes para así sobresalir en el contenido pedagógico según las condiciones del estado.

Se recomienda que la editorial mantenga una constante actualización en los temas de capacitación hacia los docentes con los instrumentos tecnológicos que ayude a su comprensión y que a su vez aumente el número de capacitaciones anuales.

Se recomienda que para las capacitaciones se calculen el número correctos de invitados para evitar malos entendidos o inconvenientes.

Se recomienda a la empresa realizar un estudio de viabilidad similar para los cantones principales de las diferentes provincias del país con un poder adquisitivo favorable, lo cual es beneficioso para el Distribuidor y la Editorial, como ciudad principal para el siguiente estudio de viabilidad debe ser considerada la ciudad de Cuenca.

➤ REFERENCIAS

Castán, J., López, J., y Núñez, A. (2012). La logística en la empresa. Recuperado de <http://www.tagusbooks.com/leer?li=1&isbn=9788436826821>

Cruz, H. R. (2012). Canales de Distribución, Madrid España: Editorial Pirámide.

Grupo Carvajal (2004). Historia del Grupo Carvajal, Bogotá Colombia: Editorial Norma.

Joshe, S. (2010). Plan de Marketing en la Pyme (2da ED) Madrid España: Editorial ESIC.

Llorente, J. H. (2013). Análisis de Viabilidad Empresarial, Madrid España: Editorial C.E.F.

Martínez (2013). Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa: creación y gestión de microempresa. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/ulaicavrsp/reader.action?docID=11126425&ppg=8>

Muñiz, L. (2010). Planes de Negocio y Estudio de Viabilidad, Barcelona España: Editorial Bresca (Profit Editorial).

Paz (2008). Canales de distribución. Recuperado de <http://www.tagusbooks.com/leer?li=1&isbn=9789871547012>

Rodríguez, V. (2009). Formulación y evaluación de proyectos, México: Editorial Limusa.

Rojas, J., y Bertran, S. (2010). El plan de viabilidad. Recuperado de <http://www.tagusbooks.com/leer?li=1&isbn=9788492956869>

Valbuena, A. (2013) Proyectos de Viabilidad del Negocio o Microempresa, Madrid España: Editorial Valbuena Adams.

Vega (2006). Los estudios de viabilidad para negocios. Recuperado de http://www.uprm.edu/cde/public_main/Informes_Articulos/articulos/ArticuloViabilidad.pdf

West (2007). Gestión de la distribución comercial: concepto de distribución total. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/ulaicavrsp/reader.action?docID=10184600&ppg=12>