



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

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

**TUTOR
ING. DARWIN DANIEL ORDOÑEZ ITURRALDE**

**AUTORES:
ANCHUNDIA OCAMPO JOSÉ LUIS
ANDRADE TOAPANTA MIGUEL ÁNGEL**

GUAYAQUIL, 2016



REPOSITORIO

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Estudio de viabilidad para la implementación de un distribuidor de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro.	
AUTOR/ES: Anchundia Ocampo José Luis Andrade Toapanta Miguel Ángel	REVISORES: Ordoñez Iturralde Darwin Daniel
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: Ingeniería Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGS: 132
ÁREAS TEMÁTICAS:	
PALABRAS CLAVE: Estudio de Viabilidad, Viabilidad Operacional, Viabilidad de Mercado, Viabilidad Económica, Distribuidor.	
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.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Anchundia Ocampo José Luis Andrade Toapanta Miguel Ángel	Teléfono: 999850945 980610955
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSC. ROSA HINOJOSA DE LEIMBERG, DECANA Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: rhinojosal@ulvr.edu.ec MSC. RAFAEL ITURRALDE Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/Las estudiantes/egresados(as) José Luis Anchundia Ocampo y Miguel Ángel Andrade Toapanta, declaro (amos) bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/las suscritos(as) y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar (Estudio de viabilidad para la implementación de un distribuidor de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro).

Autor(es) (as):

José Luis Anchundia Ocampo

C.I. 1311581522

Miguel Ángel Andrade Toapanta

C.I. 0926583030

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación Estudio de viabilidad para la implementación de un distribuidor de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *“Estudio de viabilidad para la implementación de un distribuidor de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro”*, presentado por los estudiantes José Luis Anchundia Ocampo y Miguel Ángel Andrade Toapanta como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniero Comercial encontrándose apto para su sustentación

Firma:

Darwin Daniel Ordoñez Iturralde

C.I. 0912907722

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Proyecto Final 06-05-2016.doc (D19837505)
Submitted: 2016-05-09 15:56:00
Submitted By: edilaica@ulvr.edu.ec
Significance: 4 %

Sources included in the report:

Tesis Pablo Hidalgo 18-jun-15 (1).docx (D14867677)
Tesis (Word).docx (D18765454)
<http://docplayer.es/10889467-Escuela-de-comercio-exterior.html>
<http://docplayer.es/15218863-Universidad-de-guayaquil-facultad-de-comunicacion-social-carrera-de-publicidad-y-mercadotecnia.html>
<http://docplayer.es/4807648-Universidad-de-guayaquil-facultad-de-comunicacion-social-carrera-publicidad-y-marketing-portada-tema.html>
<http://mail.uteq.edu.ec/bitstream/43000/1141/1/T-UTEQ-0081.pdf>
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/212/1/T-ULVR-0206.pdf>
<http://www.catadelvino.com/diccionario/>
MODELO_DE_CONTRATO_DE_DISTRIBUCION_DE_VINOS.doc
<https://kthafi2013.files.wordpress.com/2013/05/tarea-7-contrato-de-niveles-de-servicio.pdf>
<http://superlectores.com.ec/>

Instances where selected sources appear:

26

AGRADECIMIENTO

Agradezco a familiares, amigos y docentes por el apoyo brindado en el transcurso del tiempo que me tomó realizar este proyecto, cumpliendo con la meta de la obtención del título.

José Luis Anchundia Ocampo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a familiares, amigos y profesores por el apoyo incondicional durante todos los años que he pasado en la universidad y, más aún, agradezco por el apoyo durante la realización del proyecto para cumplir con el objetivo de obtener el título.

Miguel Ángel Andrade Toapanta.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Josthin Jossue Anchundia Sánchez mi hijo, Clara Celina Sánchez Yepez, quienes fueron mi motivación para la realización de este proyecto, cumpliendo con uno más de mis logros.

José Luis Anchundia Ocampo.

DEDICATORIA

Dedico la realización de este proyecto a Denisse del Carmen Chaug Herrera e Isabella Angeleth Andrade Chaug, esposa e hija, quienes fueron mi motivación y motor del día a día, para seguir adelante y poder cumplir un objetivo más de vida.

Miguel Ángel Andrade Toapanta.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Formulación del Problema.....	5
1.4. Sistematización del Problema.....	5
1.5. Justificación de la Investigación.....	6
1.6. Objetivos de la Investigación.....	7
1.6.1. Objetivo General.....	7
1.6.2. Objetivos Específicos.....	7
1.7. Delimitación o Alcance de la Investigación.....	8
1.8. Hipótesis de la Investigación.....	8
1.8.1. Hipótesis General.....	8
1.9. Operacionalización de las Variables.....	8
CAPÍTULO 2	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedente.....	11
2.2. Estado del Arte.....	12
2.3. Marco Teórico Referencial.....	16

2.3.1.Principales Editoriales en el País.	16
2.3.1.1. Editorial Norma.....	17
2.3.2. Distribuidor.	21
2.3.3. Estudio de Viabilidad.	22
2.3.3.1. Viabilidad Operacional.	22
2.3.3.2. Viabilidad de Mercado.	23
2.3.3.3. Viabilidad Económica.	25
2.3.4. Estrategia Comercial.	25
2.4. Marco Conceptual.	27
2.5. Marco Legal.	28
MARCO METODOLÓGICO	29
3.1. Tipo de la Investigación.	29
3.2. Enfoque de la Investigación.	29
3.3. Metodología de la Investigación.	30
3.4. Población y Muestra.....	30
3.4.1. Población.....	30
3.5. Instrumento y Técnicas de Investigación.	32
3.5.1. Encuesta.	32
3.5.2. Entrevista.	33
3.5.3. Análisis Bibliográfico.	33
3.6. Información de Fuentes Primarias.	36

3.6.1. Interpretación de Resultados de la Encuesta.	36
3.6.1.1. Participación de Mercado de las Editoriales en el Cantón Milagro.....	36
3.6.1.2. Promedio de visitas al mes que realiza un Promotor y un Distribuidor.	38
3.6.1.3. Factores Determinantes que Influyen en la Decisión de una Adopción.	39
3.6.1.4. Tipo de Servicio Post Venta que reciben las Instituciones.....	41
3.6.1.5. Tiempo de compromiso que adquieren las Instituciones al trabajar con una Editorial.....	42
3.6.1.6. Autoridad que Toma la Decisión Final de con que Editorial Trabajar.	43
3.6.1.7. Promoverla Compra de los Textos y Útiles Escolares.....	45
3.6.1.8. Nombre de los Textos en la Lista de Útiles Escolares.....	46
3.6.1.9. Docentes que realizan su Propio Material de Apoyo (Folletos).	47
3.6.1.10. Porcentaje de Colegios que Trabajan con Varias Editoriales.	48
3.6.2. Análisis de las Entrevistas Realizadas en la Ciudad de Milagro. (Anexo 6).....	49
CAPÍTULO 4	53
VIABILIDAD PARA LA INSERCIÓN DE UN DISTRIBUIDOR DE GRUPO EDITORIAL NORMA EN EL CANTÓN MILAGRO.	53
4.1. Reseña Histórica de la creación de Grupo Editorial Norma.	53
4.2. Misión y Visión de Grupo Editorial Norma.	55
4.3. Organigrama Institucional.	55
4.4. Balances de Ventas, Gastos y Costos de la Editorial en el Cantón Milagro del Periodo Anterior.	59

4.5. Cuadro comparativo de los Ingresos, Gastos y Costos entre un Promotor y un Distribuidor.	60
4.6. Comparación de la Propuesta del Distribuidor Comparado con los Balances Anteriores. ...	62
4.7. Modelo de Convenio de Exclusividad para Grupo Editorial Norma Elaborado por los Autores.	64
4.8. Estrategia Comercial	82
4.8.1. Plan Estratégico Marketing	82
4.8.1.1. Objetivo Estratégico.	85
4.8.1.2. Línea Estratégica.	86
4.8.1.3. Estrategias	87
4.8.2. Tiempo y Costo.	90
4.8.3. Responsables.	90
4.9. Análisis de viabilidad de la inserción de un distribuidor en el cantón Milagro.	90
CONCLUSIONES.	93
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1Operacionalización de las Variables.	10
Tabla 2Listado de Colegios del cantón Milagro.....	31
Tabla 3Estado de Resultados de Grupo Editorial Norma, segregación del Cantón Milagro.....	59
Tabla 4Zona de Distribuidor del Cantón Milagro.	60
Tabla 5 Comparativo Promotor y Distribuidor.....	62
Tabla 6 Venta Real Promotor Año 2015.	63
Tabla 7Proyección de Ventas de un Distribuidor Año 2017.	64
Tabla 8Análisis FODA Grupo Editorial Norma.	83
Tabla 9 Matriz Estrategias de Factores Internos.	84
Tabla 10 Matriz Estrategias de Factores Externos.	84
Tabla 11Matriz Factores Internos y Externos.....	85
Tabla 12Plan de acción.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Participación de mercado.....	37
Figura 2 Promedio de Visitas al Mes de un Promotor y Distribuidor.....	39
Figura 3 Factores Determinantes para la Toma de Decisión.	40
Figura 4 Servicio post venta.....	42
Figura 5 Años de Compromisos que Firma la Institución Educativa.....	43
Figura 6 Persona que Toma la Decisión Final.	45
Figura 7 Porcentaje de Instituciones que Solicitan la Compra de los textos y Útiles Escolares.	46
Figura 8 Instituciones que Incluyen Textos en la Lista de los Útiles.....	47
Figura 9 Porcentaje de Docentes que Trabajan con Textos o Folletos.	48
Figura 10 El Número de Editoriales con las que Trabajan las Instituciones.....	49
Figura 11 Organigrama Institucional de Grupo Editorial Norma.	56
Figura 12 Organigrama Comercial Costa y Austro.....	57
Figura 13 Organigrama Comercial Costa y Austro Propuesto.....	58
Figura 14 Las Cinco P para el Plan Estratégico de Marketing.....	87

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1Árbol del problema.	100
Anexo 2Cuadro de consistencia.	101
Anexo 3Estado del arte.....	102
Anexo 4Formato de Encuesta.....	104
Anexo 5Formato de las preguntas para entrevista.....	106
Anexo 6Entrevistas realizadas en el cantón Milagro.....	107
Anexo 7Ficha Bibliográfica.	118

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.

CAPÍTULO 1

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema.

Estudio de viabilidad para la implementación de un distribuidor de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro.

1.2. 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 anexo1) 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.

1.3. Formulación del Problema.

¿De qué manera incide en la comercialización de los textos el contar con un distribuidor exclusivo de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro?

1.4. Sistematización del Problema.

¿Cuál es la competencia que enfrenta Grupo Editorial Norma en el mercado editorial?

¿Cuál sería la estructura adecuada de un distribuidor que resulte económicamente viable?

¿De qué manera incide un distribuidor de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro?

¿Cuáles el fin de la inserción de un distribuidor en el cantón Milagro para Grupo Editorial Norma?

1.5. 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.

1.6. Objetivos de la Investigación.

1.6.1. Objetivo General.

Analizar los factores que inciden en posicionar un distribuidor con exclusividad de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro que optimice los recursos económicos y logísticos de la empresa, logrando una mayor cobertura y participación en el mercado al brindar un servicio más personalizado a los clientes.

1.6.2. Objetivos Específicos.

- a) Analizar la participación de mercado que tiene Grupo Editorial Norma con su portafolio de productos en el cantón Milagro.
- b) Establecer un cuadro comparativo de la figura anterior con la figura actual del distribuidor en el cantón Milagro.
- c) Definir la estructura de la editorial con la participación de un distribuidor en el cantón Milagro.
- d) Determinar la incidencia que tiene para Grupo Editorial Norma un distribuidor radicado en el cantón Milagro.

1.7. Delimitación o Alcance de la Investigación.

Este estudio se desarrolló en el cantón Milagro, Provincia del Guayas, Ecuador. El presente trabajo de investigación se lo realiza en la temporada escolar régimen costa; para realizar el estudio de viabilidad se toma como muestra a los colegios particulares de esta ciudad.

El alcance de la limitación de este proyecto de investigación es la inserción de un distribuidor exclusivo de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro, el cual promocionará y comercializará los productos de la editorial solo en los colegios particulares donde el poder adquisitivo permite costear textos particulares; es decir, que no reciben los textos gratuitos que el gobierno y los municipios entrega.

1.8. Hipótesis de la Investigación.

1.8.1. Hipótesis General.

Contar con un distribuidor exclusivo de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro que optimice los recursos económicos y logísticos de la empresa logrando una mayor rentabilidad a un bajo costo.

1.9. Operacionalización de las Variables.

El estudio de viabilidad de este proyecto de investigación nos va a permitir determinar si la inclusión de un distribuidor en el cantón milagro puede mejorar la rentabilidad de la empresa, logrando obtener una mayor participación de mercado y un ahorro de recursos logístico y operacional ya que esta persona va a contar con su capital propio de inversión. Esto quiere decir que puede haber dos escenarios (ver tabla 1).

Primer escenario: vender más obteniendo nuevos negocios para lograr mayor participación de

mercado que reflejen mejor cumplimiento en ventas de unidades con el mismo margen de rentabilidad que la del promotor.

Segundo escenario: vender en menos colegios pero obteniendo una mayor rentabilidad por el ahorro de recursos económicos como sueldos y salarios del promotor, fletes o pagos a transportes pesados para la entrega de la mercadería, viáticos y comisiones para el promotor, donaciones y regalías para las instituciones que correrían por cuenta del distribuidor dando un mayor margen de ganancia a la editorial. (Anexo 2).

Tema	Objetivo	Variables	Definición		Criterios	Indicador
			Conceptual	Absoluta		
Estudio de viabilidad para la implementación de un distribuidor de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro.	Analizar los factores que inciden en posicionar un distribuidor con exclusividad de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro, que optimice los recursos económicos y logísticos de la empresa, logrando una mayor cobertura y participación en el mercado al brindar un servicio más personalizado a los clientes.	Y (Dependiente): reducción de costos y gastos de la empresa.	(Y): Optimizar los recursos realizando las actividades de una manera eficiente y eficaz.	Abaratar costos obteniendo mayores ganancias.	Se proyecta vender en los colegios particulares. Los canales de ventas serían librerías cercanas a estos colegios particulares que serían aliados estratégicos para el distribuidor o su propio punto de venta.	Se debe demostrar la participación de mercado que tiene la editorial y su competencia.
		X (Independiente): estudio de viabilidad para adaptar un distribuidor exclusivo de Grupo de Editorial Norma.	(X): Es la cualidad de viable, que tiene probabilidades de llevarse a cabo o concretarse gracias a sus circunstancias o características.	Se enfocará exclusivamente en los colegios particulares del cantón Milagro.		

Tabla 1Operacionalización de las Variables.

Elaboración: Los autores.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. 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.

2.2. Estado del Arte.

De acuerdo a Rojas y Bertran (2010) en su obra *El plan de viabilidad: Guía práctica para su elaboración y negociación*, el plan de viabilidad se debe manejar de manera ordenada y este a su vez debe encaminar de manera positiva tanto económica como financieramente a la organización en mención. Los autores recomiendan un consenso para la toma de decisiones al momento de negociar y que la decisión tomada vaya dirigida a la obtención de los flujos de caja esperados; cita trabajada según los autores del libro con la metodología analítica – descriptiva ya que se enfocan en información, análisis y diagnósticos realizados; con el que proponen una metodología específica con el objetivo de evitar crisis o desaparición de la empresa.

El texto define que para llevar a cabo la elaboración de lo estudiado se toma en cuenta el estudio realizado, las condiciones para su desarrollo, establecimiento de los costos de procesos, la negociación que se va a realizar, revisión y valoración de terceros y su precio de participación en el mercado.

Según Castán (2012) en el libro *La logística en la empresa: un área estratégica para alcanzar ventajas competitivas*, la logística no es solo el proceso de trasladar algo de un lugar a otro, sino que es el canal de movimientos y procesos de un canal a otro desde su origen o fuente de aprovisionamiento *materia prima* hasta que se consigue un producto terminado y este a su vez es adquirido por el consumidor final; el cual toda esta cadena de procesos comprende la logística. El autor recomienda la fluidez en los procesos logísticos no solo de entrega sino también de adquisición de insumos y el servicio post-venta. El autor del libro utiliza instrumentos metodológicos como datos estadísticos los cuales compara analiza y da un diagnóstico de los

resultados investigados y obtenidos.

El texto define claramente que el departamento logístico de cualquier empresa aparte de ser quien posee la cartera de mercadería, siendo este un departamento que nos va a dar una ventaja competitiva en relación a otras empresas manejándola de la mejor manera con fluidez en los procesos como por ejemplo el enfoque *just in time*.

El autor Paz (2007) en su trabajo *Canales de distribución: gestión comercial y logística*, los canales de distribución son todas las actividades necesarias que se llevan a cabo desde el punto de concepción, extracción, producción o almacenamiento previo hasta los lugares establecidos como destino para así poder colocar el producto al alcance del consumidor meta. El autor recomienda ya que la figura de distribuidor es muy competitiva, realizarla de la mejor manera posible respetando procesos organizacionales de las empresas proveedoras para estar alineados al cumplimiento y respeto de las mismas, lo cual nos otorga una ventaja competitiva; La metodología aplicada en este libro es la observación, la analítica y la experimental, ya que el autor tiene la experiencia de trabajar varios años en esta área.

Paz (2007) define que los canales de distribución no solo permiten o satisfacen las necesidades del consumidor haciendo que los productos o servicio se hallen en buena forma, tiempo y lugares adecuados sino también estimulan la demanda por medio de las diferentes actividades promocionales que la empresa proveedora oferta.

Según Vega (2006), en el artículo *Estudios de viabilidad para negocios*, para saber si es o no viable cualquier tipo de proyecto debemos realizar el análisis de varios factores el más importante sería el lugar donde se lleva a cabo el estudio a realizar y recomienda que todo estudio para ser

ejecutado debe contar con recursos económicos, financiero, talento humano entre otros. La metodología aplicada en este artículo es la analítica y exploratoria, debido a que el autor análisis factores económicos y operacionales, así como también realiza un exploración de mercado.

Vega (2006) define que toda empresa puede presentar un estudio de viabilidad a los accionistas o entidades financieras para que les conceda un préstamo para realizar dicha inversión, pero a su vez esto no garantiza que el proyecto sea totalmente exitoso por varios factores que se deben estudiar para asegurar el monto de inversión.

El autor West (2007). en *Gestión de la distribución comercial: concepto de distribución total*, concluye que la figura de canales de distribución son aportaciones que buscan alcanzar los objetivos trazados por la empresa proveedora respecto a la distribución, también aclara que cada canal de distribución debe tener su propia característica de un mercado y recomienda que las empresas proveedoras deben moldear a este intermediario en función de sus objetivos metas que tienen para ellos en ese nicho de meta al cual busca entrar. Como instrumentos de investigación claramente se palma el uso de dos métodos de investigación a lo largo del libro desarrolla la metodología analítica y de campo, analiza varios factures o puntos de vista de la figura del canal de distribución, claramente describe como se desenvuelve el distribuidor en diferentes mercados.

West (2007) explica que los canales de distribución son aliados estratégicos para el cumplimiento de los objetivos de las empresas proveedoras debido a que este intermediario es quien interactúa directa o indirectamente con el consumidor final; es decir, genera las ventas para las empresas proveedoras.

El autor Martínez (2013) en el libro *Proyecto de viabilidad del negocio o micro empresa:*

creación y gestión de microempresas, establece que todo proyecto de viabilidad es relativo es decir; puede ser exitoso como también puede ser un fracaso, la manera más clara de saberlo es en el punto de equilibrio, este método matemático que deja en evidencia cual es el monto de ventas que debe realizar la empresa para que sus ingresos sean iguales a sus costos, teniendo un beneficio igual a cero y determinar si la inversión es a corto, mediano o largo plazo. El autor recomienda que para evaluar la inversión debe usar varios métodos entre ellos menciona el VAN. Valor actual neto, el cual va a determinar si el proyecto es > 0 : la inversión es aceptable, si es < 0 la inversión es rechazable y si el VAN es $= 0$ la inversión es indiferente. Esto significa para los accionistas o entidades financieras que si el proyecto es igual a cero pueden o no invertir, si es menor a cero definitivamente el proyecto de inversión no es rentable no es recomendable la inversión y finalmente si es mayor a cero el proyecto es rentable. El autor realiza un análisis en base a la metodología analítica y cuantitativa debido a que para llevar a cabo una inversión realiza un análisis minucioso a los resultados ya existente.

Según Martínez (2013) se establece una comparación entre rentabilidad y viabilidad la cual aclara no es lo mismo pero van de la mano, la rentabilidad está basada en resultados lo cual es posterior al análisis de viabilidad ya que para llevarse a cabo algún caso. Martínez especifica que para poder llevar a cabo una inversión hay que tomar en cuenta tres áreas importantes la patrimonial, financiera y económica.

Todo lo mencionado en este estado del arte lo podrá observar en el anexo 3 que sintetiza cada uno de los puntos de vista de los autores.

2.3. Marco Teórico Referencial.

Los textos escolares son bastante prácticos, el uso de ellos no tiene afinidad política por ende no genera una ideología en particular, lo que si demuestra con datos históricos como fueron y se dieron las épocas, gobiernos y leyes años atrás hasta la presente fecha claramente respetando los parámetros que exige el currículo. Cada uno de los textos escolares tiene su particularidad dependiendo del área o la asignatura.

2.3.1.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.

2.3.1.1. Editorial Norma

Cartera de Productos

Grupo Editorial Norma actualmente cuenta con tres líneas claras de productos para ofertar a sus clientes potenciales y darles un mejor servicio.

- ✓ División de textos (inglés y español).
- ✓ División de LIJ (libros de literatura infantil y juvenil).
- ✓ División plataforma educativa virtual.

División de Textos

En esta línea o división de productos la editorial provee contenidos editoriales y servicios educativos que contribuyen a la mejora de la calidad de educativa en el entorno ecuatoriano y a su vez ayudar a los docentes con materiales complementarios que le permitan dar mejor su clase en las diferentes áreas.

Comercializa textos escolares para todos los niveles tanto como para el idioma extranjero y castellano así como son: las cuatro áreas básicas (Matemática, Lengua y literatura, Ciencias sociales y Ciencias naturales), Música, Computación y diccionarios. En el caso de las cuatro áreas básicas cuentan con el aval del Ministerio, en las demás no porque no tienen exigencia curricular por ende no necesita certificación.

Para la línea de inglés cuenta con los derechos de la editorial Greenwich, la cual ofrece textos y material complementario para el docente y alumno de acuerdo a la carga horaria que tenga la

institución educativa y al año básico.

En cuanto a servicio, posee tres Consultoras de planta las cuales se especializan en cada línea para brindar servicios personalizados a cada unidad educativa que la desee. El servicio de Consultoría se resume en: capacitaciones, talleres pedagógicos, visitas áulicas y asesoramiento pedagógico; también cuenta con el respaldo de los autores, asesores pedagogos y un departamento editorial el cual está predispuesto a mejorar los procesos de la enseñanza y aprendizaje.

La serie de textos que actualmente se encuentra comercializando Grupo Editorial Norma en el mercado ecuatoriano es:

Textos de la Línea de Español:

Texto integrado:	Caramelo, Chocolate y Saber uno.
Lengua y literatura:	Dimensiones lengua y literatura, Saber lengua y literatura.
Matemática:	Dimensiones matemática, Saber Matemática.
Entorno natural y social:	Dimensiones entorno natural y social, Saber entorno natural social
Ciencias sociales:	Dimensiones ciencias sociales, Saber ciencias sociales.
Ciencias Naturales:	Dimensiones ciencias naturales. Saber ciencias naturales.
Computación:	Tecnología viva.
Música:	Educación musical.

Textos de la Línea de Inglés:

Serie:	Kit - puppets on stage preschool	Inicial uno a Décimo EGB.
Serie:	Kit - clapping time portfolio students	Segundo a Séptimo EGB.
Serie:	Kit - sunrise portfolio	Inicial uno a Séptimo EGB.
Serie:	Kit - viewpoints students	Octavo a Tercer BGU.
Serie:	Kit - you too portfolio students	Octavo a Tercer BGU.

División de LIJ (*literatura infantil y juvenil*).

Como parte del proceso de darle otro giro y focalización de Editorial Norma en el campo educativo, se ha esforzado por especializarse y profesionalizarse trabajando arduamente en el campo de la literatura clásica y contemporánea, se ha realizado una recopilación de libros con autores nacionales y extranjeros quienes son aliados estratégicos para mejorar el nivel lector en la población ecuatoriana, para de una u otra manera generar una cultura lectora en el país empezando desde los niveles de preescolar con lecturas dirigidas hasta el bachillerato con libros que tienen como trama primordial temas contemporáneos y muy ligados a nuestro entorno o realidad.

Grupo Editorial Norma tiene consolidado ya en el mercado un Proyecto Lector, con un fondo de libros que ofrece variedad para niños y jóvenes. El proyecto viene dando buenos resultados dentro y fuera del país. El fondo abarca las siguientes colecciones:

- ✓ Buenas noches
- ✓ Franklin
- ✓ Torre de papel.
- ✓ Golu.
- ✓ Zona libre.
- ✓ Sol y luna.
- ✓ Fantasy.
- ✓ Cara y cruz.

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.

2.3.2. 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.

2.3.3. Estudio de Viabilidad.

El modelo de viabilidad que Vega (2006) propone es muy claro, habla de tres pasos claves para realizar el estudio de viabilidad de un proyecto, este modelo es el que Grupo Editorial Norma toma como referencia para realizar de la inserción de un distribuidor en el cantón Milagro, los cuales son:

1. Viabilidad operacional.
2. Viabilidad de mercado.
3. Viabilidad económica.

2.3.3.1. Viabilidad Operacional.

Como todo negocio, los factores principales o departamentos que influyen en el funcionamiento de una empresa son operacionales y administrativos. Por aquello, la obligación de estudiar cada uno áreas.

- ✓ Recursos humanos.
- ✓ Infraestructura disponible.
- ✓ Requisitos legales.

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.

2.3.3.2. Viabilidad de Mercado.

Se debe hacer un exhaustivo análisis del mercado con bases firmes de cuál es el mercado meta en el proceso de determinar la viabilidad del negocio, por lo complejo que es el análisis de esta área muchas veces no se logra cubrir al 100% por ello hay un mínimo de parámetros que lidera el

proyecto de investigación y se debe tomar en cuenta:

- ✓ Un estudio de mercado potencial.
- ✓ La participación proyectada del mercado.
- ✓ La proyección de ventas.

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.

2.3.3.3. Viabilidad Económica.

Es el análisis que va a determinar cuan viable es o no el estudio que se lleve a cabo, para esto se necesita estudiar varios puntos, entre ellos están los siguientes:

1. Análisis de las fuentes y uso de los fondos.
2. Proyección de ingresos y gastos del flujo de efectivo.
3. Análisis del punto de equilibrio.

2.3.4. 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.

2.4. Marco Conceptual.

Mercado.- ambiente social en el que se realizan las negociaciones de compra-venta de productos y servicios ya sean estos tangibles o intangibles, no se refiere a un lugar físico sino a la amplia gama de negociaciones y acuerdos que se realizan en él.

Mercado Meta.- es el segmento de mercado con interés, liquidez, acceso a información y cualidades a la cual la oferta va a ser dirigida.

Productos Educativos.- está constituido por todo tipo de material visual, auditivo, didáctico y herramientas prácticas que faculten y faciliten el aprendizaje de la persona que se encuentra interesada en algún tema específico.

Organigrama.- representación gráfica y esquemática de la jerarquía, cadena de mando, orden secuencial de un proceso o todo lo que conlleva un orden de hacer las cosas de una organización o grupo de trabajo.

Cliente.- entidad o persona que compra o adquiere algo específico según su grado de necesidad ya sea de manera frecuente o irregular.

Proveedor.- entidad o persona de preferencia que está encargada de abastecer con lo solicitado a su comprador.

Competencias.- entidades o personas que ejercen la misma actividad económica o profesión las cuales cada una de estas posee diferentes ventajas competitivas que las hace competentes unas con otras.

Comercialización.- es la acción de dar a conocer que está a la venta un producto en donde se

tiene que dar las condiciones, opciones y vías de venta y distribución del mismo.

Textos Escolares.- libro o cuadernillo en el que plasma lo que se quiere dar a conocer, estos textos pueden ser de lectura con o sin ilustraciones, de ejercicios a desarrollar, de artes manuales y de muchas cualidades más.

Adopción.- es cuando el cliente acepta la propuesta comercial de un agente vendedor.

Consignación.- es ceder parte de un inventario de una empresa a otro ente natural o jurídico que tenga un compromiso comercial para ejecutar la comercialización de un producto.

Estudio de viabilidad.- es determinar si es o no aceptable la inversión de una actividad comercial en un territorio determinado.

2.5. Marco Legal.

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.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de la Investigación.

La investigación que se utilizó en el proyecto fue descriptiva y analítica, estos tipos de investigación permitieron analizar y describir cada una de las debilidades y fortalezas que tuvo el cambio de la nueva figura comercial que la empresa planteo con el fin de obtener mayor rentabilidad.

La descriptiva nos ayudó a demostrar o describir cual es la realidad socio-económica del cantón Milagro, que es el mercado meta, es decir cada una de las instituciones particulares que serán el mayor objetivo de este proyecto, así como también los canales de distribución o puntos de venta de cada cliente, este método de investigación tuvo una función muy importante en cuanto a la aplicación de la nueva propuesta comercial.

El método analítico analizó de una manera sistemática cada uno de los resultados o datos que se observaron en el método descriptivo, para elaborar el plan estratégico para la inserción de la figura de un distribuidor que se radique en este catón así como también cada una de las debilidades y fortalezas que tenga este proyecto.

3.2. Enfoque de la Investigación.

El enfoque que se utilizó en este proyecto es el cualitativo y cuantitativo porque ayudó a observar de una manera global cada uno de los factores preponderantes de la investigación, también sirvió para establecer conjeturas como consecuencia de la observación y evaluación, este enfoque permitió proponer nuevas observaciones para fundamentar o modificar la estrategia

de negocio que Grupo Editorial Norma desea aplicar en esta ciudad.

En la parte del enfoque cuantitativo, el propósito fue analizar o tabular información clave de la visión y percepción de la nueva línea de negocio que la empresa desea adaptar, mediante encuestas o entrevistas u otro método aplicar.

3.3. Metodología de la Investigación.

La metodología que se utilizó en este proyecto fue el método estadístico el cual ayudó a permitir el manejo de la información de los datos cualitativos y cuantitativos que se aplicó en el enfoque de la investigación, dichos datos sirvieron de comprobación en una parte de la realidad del sector y los clientes.

3.4. Población y Muestra.

El universo del proyecto fue el cantón Milagro, los datos de información que se recopilaron en esta población fueron claves para la toma de decisión que la empresa requiere para la adaptación de esta figura comercial que actualmente desea realizar.

3.4.1. Población.

La población que se tomó como base fueron todas las 25 unidades particulares del cantón Milagro, de las cuales 13 estuvieron interesados en adquirir nuestros libros para el desarrollo de sus actividades académica durante el año lectivo.

La totalidad de alumnos de todas las unidades educativas particulares de 2° a 10° de educación general básica y de 1ero a 3ro de bachillerato general unificado es de 10.038 estudiantes tomando como base la lista del periodo escolar 2012-2013 de la página del Ministerio de Educación (Tabla 2).

Tabla 2 Listado de Colegios del cantón Milagro.

Nº	Nombre de Institución	Total Docentes	Total Alumnos	Apertura	No Apertura
1	ALBERT EINSTEIN	29	492	X	
2	ALPHA	9	108		X
3	AMERICAN HIGH SCHOOL UE	9	112		X
4	ANTARES	8	117	X	
5	CENTRO EDUCATIVO ALBORADA	25	468	X	
6	COLEGIO JHON DEWEY/MODERNA	18	419	X	
7	EDUARDO KINGMAN	23	402		X
8	ELOY ALFARO	8	178	X	
9	FRANCISCANA SAN ANTONIO	49	1035	X	
10	GARABATOS	13	207	X	
11	HUELLAS DE CONOCIMIENTO	11	168	X	
12	IBRAILA WONGSAN DE ASAN 21	19	253		X
13	JERUSALEN	31	687	X	
14	JORGE BORJA FULLER	12	602		X
15	LICEO CRISTIANO	7	241	X	
16	MODELO GABRIELA MISTRAL	10	113		X
17	NEHEMIAS SCHOOL	21	284		X
18	NUEVA VIDA EN CRISTO 41	7	136		X
19	PARVULITOS TRAVIESOS	1	256		X
20	PRIMER IMPACTO	3	232		X
21	SAN FRANCISCO DE MILAGRO	40	743	X	
22	SAN JOSÉ	35	521	X	
23	SANTA TERESITA DEL NIÑO JESUS	16	288	X	
24	SOR FRANCISCA DE LAS LLAGAS	4	103		X
25	VERBO DIVINO	6	107		X

Fuente: Información tomada del Ministerio de Educación y Cultura, 2012.

Elaboración: Los autores

En la tabla 2 si bien es cierto el universo o el alcance del proyecto son los 25 colegios particulares del cantón de Milagro hubo instituciones en los cuales no se tuvo apertura; por eso están marcados en la columna de no apertura once unidades educativas ya que no dieron información para la realización de este proyecto.

3.5. 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 zona¹.

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.

3.5.1. Encuesta.

Las encuestas se aplicaron a los vicerrectores, directores y administradores de los colegios particulares del cantón Milagro, la intención fue tener datos precisos del nivel aceptación tienen los textos en el mercado educativo así como también las bondades y fortalezas que tiene la competencia esto permitió definir cuáles el mayor o más fuerte competidor dentro de este

¹ Es un listado de los colegios, direcciones, números de alumnos, docentes, contactos, teléfono, niveles de educación que tiene la institución como EGB Educación General Básicas BGU. Bachillerato General Unificado.

segmento de mercado, esta información se tabuló y analizó para saber si el proyecto o la nueva figura comercial que la editorial tiene oportunidades de negocio en dicha ciudad, el formato de la encuesta lo puede observar en el Anexo 4.

3.5.2. Entrevista.

Esta técnica de investigación se la aplicó a los rectores y dueños de las instituciones encuestadas debido a que son las personas que toman la decisión final al momento de definir con que editorial desean trabajar, el formato de las preguntas que se realizaron en la entrevistas las puede observar en el Anexo 5.

3.5.3. Análisis Bibliográfico.

Grupo Editorial Norma, pone al servicio de toda la comunidad educativa la plataforma www.superlectores.com, una solución tecnológica que fortalece el proceso de comprensión lectora y brinda recursos de apoyo docente para una mejor gestión del aula y para el fortalecimiento, monitoreo y seguimiento del proceso lector de cada uno sus estudiantes.

SUPERLECTORES como herramienta tecnológica, acompaña²el proceso lector de una obra literaria y ayuda a mejorar los niveles de comprensión de la misma.

Grupo Editorial Norma, pone a su disposición una herramienta que aporta a la importante labor que tienen los docentes como promotores y mediadores de lectura y, los estudiantes tienen un espacio interactivo para afianzar su proceso de comprensión lectora.

La figura de distribuidor en varias editoriales ha existido, en unas se mantienen como es el caso de Editorial Holguín, S/M, Editorial Académica entre otras. Así como también las han eliminado

² Para mayor información visitar la siguiente dirección web <http://superlectores.com.ec>

casos puntuales el Grupo Santillana, empresa en la cual durante varios años atrás la mantuvieron pero no les dio el resultado esperado y optaron por eliminar esta figura comercial, si bien es cierto cada editorial o empresa maneja la figura de distribuidor de diferente ámbitos y aspectos en cuanto a la parte legal, administrativa y logística esto hace que se diferencia de una empresa a la otra, por ejemplo, en el caso de Grupo Santillana la figura de distribuidor que manejó en su momento permitió facturarle con un mayor descuento a un colaborador interno de la empresa el cual estaba enrolado para la empresa con un descuento considerable para que él pueda generar su venta en una zona asignada por la editorial la cual no podía ser atendida por un delegado o promotor; es decir, un ente interno de la empresa el cual recibía sueldos y salarios, beneficios de ley y a la vez obtenía mayor ganancia en comisiones por el alto porcentaje de descuento que percibía en la facturación de los productos que el promovía.

Por otra parte Editorial Holguín quien actualmente maneja la figura de distribuidor como un ente externo y que no está enrolado para la empresa, su rentabilidad netamente proviene del gran descuento que le dan que es el 65% el distribuidor tiene que asumir gastos como movilización propia, logística de mercadería, recaudo, atención al cliente entre otras actividades ligadas al entorno del negocio, cabe mencionar que esta figura se apega mucho a la que Grupo Editorial Norma desea implementar en el cantón Milagro.

Si bien es cierto Editorial Holguín no maneja un portafolio muy amplio en todos los niveles como es el caso de las áreas básicas de lengua y literatura, matemática, ciencias naturales y ciencias sociales pero si maneja áreas complementarias como música, cultura estética, plan lector, y el fondo de bachillerato que de una u otra manera ayuda al cumplimiento de sus metas y objetivos

de la editorial y distribuidor que es vender y vender cumplir presupuesto mayor cobertura a un bajo costo con mayor rentabilidad.

Tanto la figura de distribuidor de Grupo Santilla como la de Editorial Holguín son figuras que no existían pero que fueron creadas en su momento para garantizar un mayor cumplimiento en ventas o mayor cobertura de territorio a bajo costo pero con menos margen de rentabilidad por el alto porcentaje de descuento que maneja esta figura comercial, de allí que a una empresa le dio resultados y otra no, son cosas y casos que en este breve análisis podríamos decir que depende mucho de si funcionan como entes internos o externos de la empresa con su propio capital de inversión y solvencia frente al mercado meta y sus competidores fuertes que se encuentran en cada territorio.

En la entrevista con Jorge Freire accionista de la empresa Hemafre S.A. distribuidor autorizado de la editorial S/M EcuEdiciones, indica claramente que la figura comercial de distribuidor le ha venido dando resultados positivos a esta editorial durante el tiempo de tres años y medio que tiene en el mercado, la cual esta especificada de la siguiente manera: dentro del territorio ecuatoriano existen actualmente 3 distribuidores con exclusividad para esta editorial, independientemente de los promotores especializados en líneas complementarias como Inglés y Plan lector que es lo único que la editorial promueve directamente a nivel nacional respetando el territorio de cada distribuidor y canalizando la venta de todas las adopciones que generen este grupo de promotores y de los distribuidores autorizados en cada zona, otra cosa en particular son los negocios que se maneja en red como por ejemplo red de colegio La Salle, los lidera el distribuidor que saque el negocio pero a su vez canalizando la venta a través de cada distribuidor

que esté en la zona asignada y que tenga a este colegio en su zonificación. Adicional, la editorial le cubre gastos como arriendos del local para oficinas y ciertos porcentajes de sueldos y salarios para uno o dos promotores asignados a cada distribuidor, este dinero se entrega al distribuidor vía nota de crédito al final de la temporada de las ventas, (Anexo 7).

3.6. Información de Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias que se constatan son las encuestas realizadas a los vicerrectores, directores y administradores de las instituciones particulares del cantón Milagro, para lograr entender con más claridad este nicho de mercado meta para el proyecto.

3.6.1. Interpretación de Resultados de la Encuesta.

Esta encuesta se la aplicó a las personas involucradas en la revisión del material pedagógico es decir los textos educativos, estas personas están entre las que toman la decisión de con que editorial trabajar, esto permitirá medir sus nivel de aceptación en esta segmento de mercado.

3.6.1.1. 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*”. (Figura 1).

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.

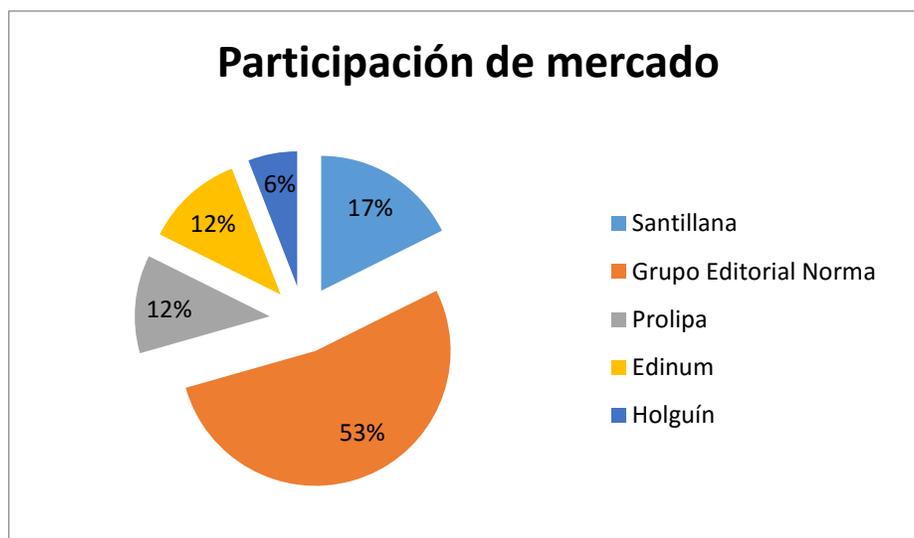


Figura 1 Participación de mercado.

Elaboración: Los autores.

3.6.1.2. Promedio de visitas al mes que realiza un Promotor y un Distribuidor.

La Figura 2 demuestra el número de instituciones encuestadas reporta que once (11) de trece (13) visitas las realiza el promotor de cada editorial, dejando tan solo dos (2) distribuidores quienes hacen visitas como entes externos a las editoriales, el promedio de visitas en el caso de distribuidores cuatro (4) visitas al mes mientras que el asesor visita tan solo tres (3) veces al mes, cabe señalar que la ponderación se la realiza con una brecha significativa en la cual se ve bien marcada la mayor presencia y visita por parte de los distribuidores como entes externos de la empresa.

Los distribuidores, a pesar de ser minoría, poseen una gran participación de visitas durante el mes en plena campaña, esto demuestra el compromiso y la captación de mercado que puede llegar a lograr con una marca con más presencia en el mercado meta.

De lo que se pudo observar en la entrevista ya realizada hay una buena aceptación por parte de los clientes como el Ingeniero Julio Morocho del colegio Liceo Cristiano de Milagro, Bequer Solís de colegio Nueva Alborada, la Licenciada Daniela Macías de la U.E. Jerusalén entre otros entrevistados ven como algo positivo la figura de un distribuidor radicado en el cantón Milagro por la pronta reacción y compromiso con la institución.



Figura 2 Promedio de Visitas al Mes de un Promotor y Distribuidor.

Elaboración: Los autores.

3.6.1.3. 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, tal como se puede observar en la Figura 3.

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.

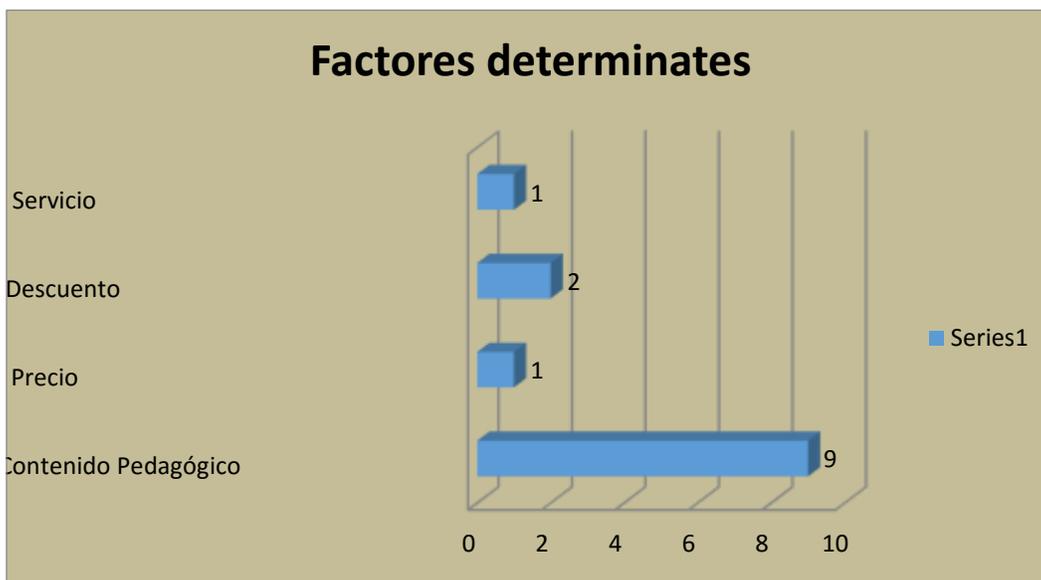


Figura 3 Factores Determinantes para la Toma de Decisión.

Elaboración: Los autores.

3.6.1.4. 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. (Figura 4)

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.

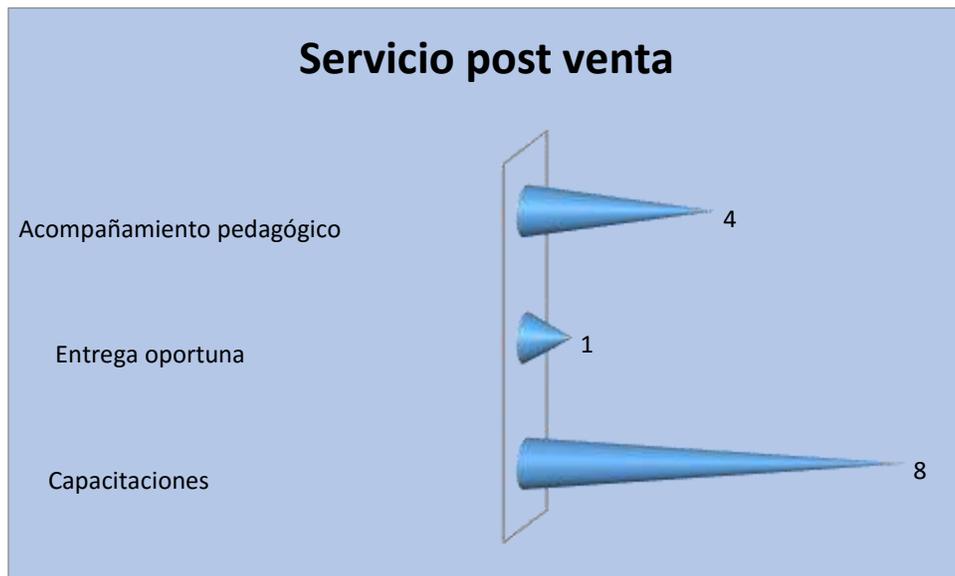


Figura 4 Servicio post venta.

Elaboración: Los autores.

3.6.1.5. Tiempo de compromiso que adquieren las Instituciones al trabajar con una Editorial.

Según la Figura 5 se observa que el 92% de los colegios encuestados prefieren tener compromisos con las editoriales año a año es decir a corto plazo y un 8% a ningún año esto quiere decir que no adquiere compromiso alguno, trabajan sin pedir ni exigir nada a las editoriales.

Las instituciones no adquieren compromisos a largo plazo, tienden a sentirse comprometidos y

sin opción a cambiar de línea pedagógica, por ello el hecho de firmar convenios a un año, también tomando en cuenta que año a año hay cambios significativos en la malla curricular que es otros de los factores.

Según en las entrevistas realizadas se constata que las autoridades de las instituciones Liceo Cristiano, Jerusalén, Alborada, entre otros no les agrada mucho la idea de trabajar a muchos años con una sola línea pedagógica es decir con una sola editorial, debido a que si en el primer año de trabajo o el material de los textos no llena sus expectativas no pueden romper el compromiso o convenio que adquieren al momento de cerrar la negociación y esto hace que se creen conflictos internos entre las autoridades de la institución.

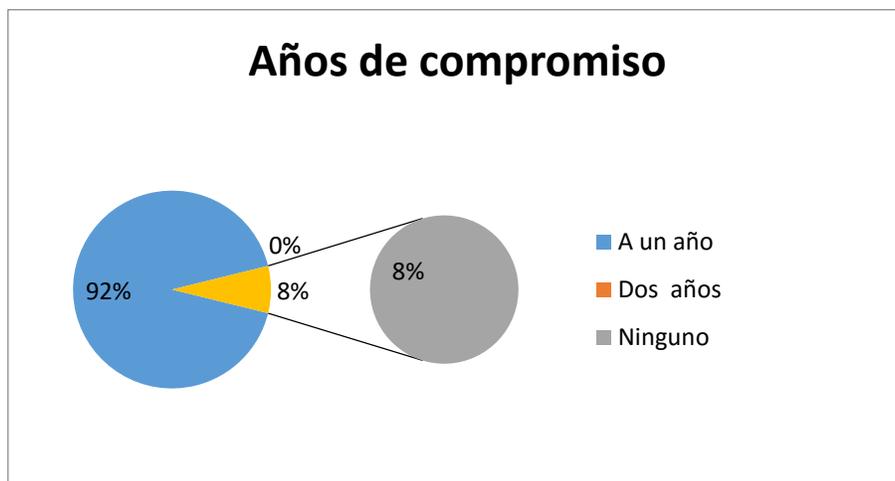


Figura 5 Años de Compromisos que Firma la Institución Educativa.

Elaboración: Los autores.

3.6.1.6. 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, tal como lo muestra la Figura 6.

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.

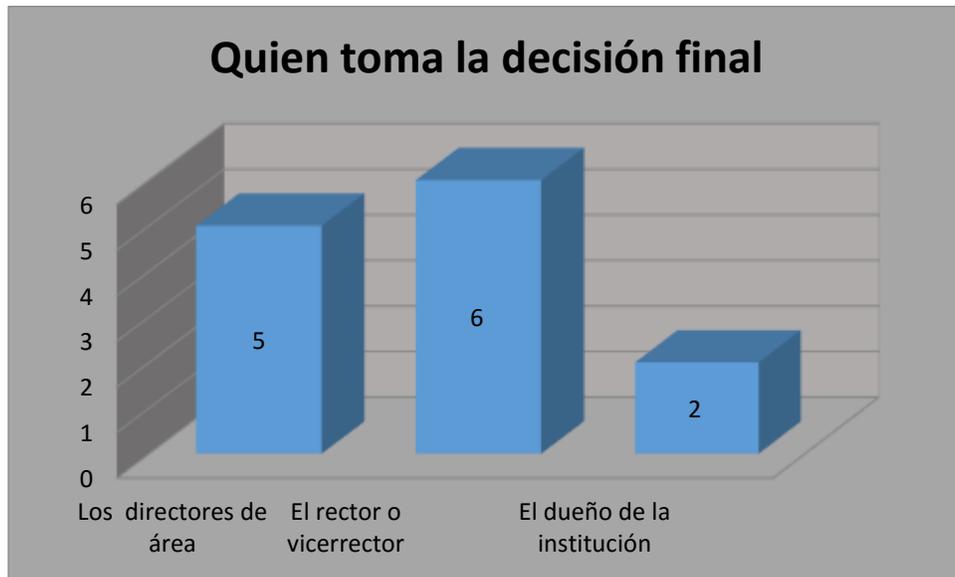


Figura 6 Persona que Toma la Decisión Final.

Elaboración: Los autores.

3.6.1.7. Promover la Compra de los Textos y Útiles Escolares.

Como se observa en la estadística de la Figura 7, el 62% de las instituciones no direccionan o promueven la compra de los textos y útiles escolares y el 38% de los colegios aseguran que si lo hacen.

Según el cuadro el mayor porcentaje de los colegios no direccionan o promueven la compra de los textos y útiles debido a que actualmente esto está penado por la ley y puede ser una falta grave que puede en terminar en multas y cierre del colegio, el otro porcentaje si direcciona pero muy sutilmente sin verse involucrado, entregan un listado de tres librerías donde pueden conseguir los textos y útiles escolares esto si está permitido por la ley de esta manera no corren ningún riesgo de tener denuncia en el distrito de su sector ya que esto le traería consecuencias a la institución la cual sería sujeta a inspección por parte del distrito de educación zonal.

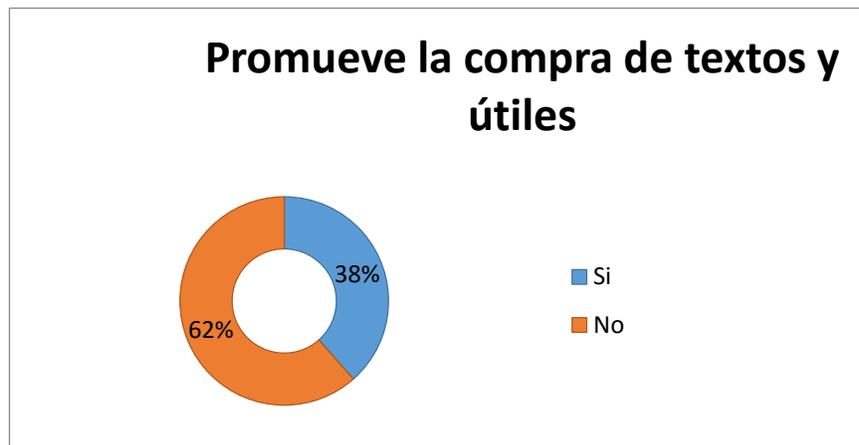


Figura 7 Porcentaje de Instituciones que Solicitan la Compra de los textos y Útiles Escolares.

Elaboración: Los autores.

3.6.1.8. Nombre de los Textos en la Lista de Útiles Escolares.

La figura 8 indica claramente que nueve (9) de las trece (13) instituciones encuestadas colocan el nombre de los textos en la lista de los útiles escolares y tan solo cuatro (4) no lo hacen.

Al incluir los textos en la lista de útiles escolares hace que la compra de los mismos se realice al 100%, para aquellos colegios que no lo hacen emplean otra técnica que es solicitarlos de una manera verbal el primer día de clases o con cupones anexados a la lista de útiles, todas estas técnicas dan buenos resultados unas más que otros.

En las entrevistas realizadas los entrevistados mencionan que a pesar de usar cualquier técnica antes mencionada el padre de familia compra los textos educativos en un gran porcentaje en el punto de venta que direcciona la institución así como también hay un porcentaje minoritario que compra o busca encontrar el texto académico en un menor precio al que está en el punto de venta antes mencionado.

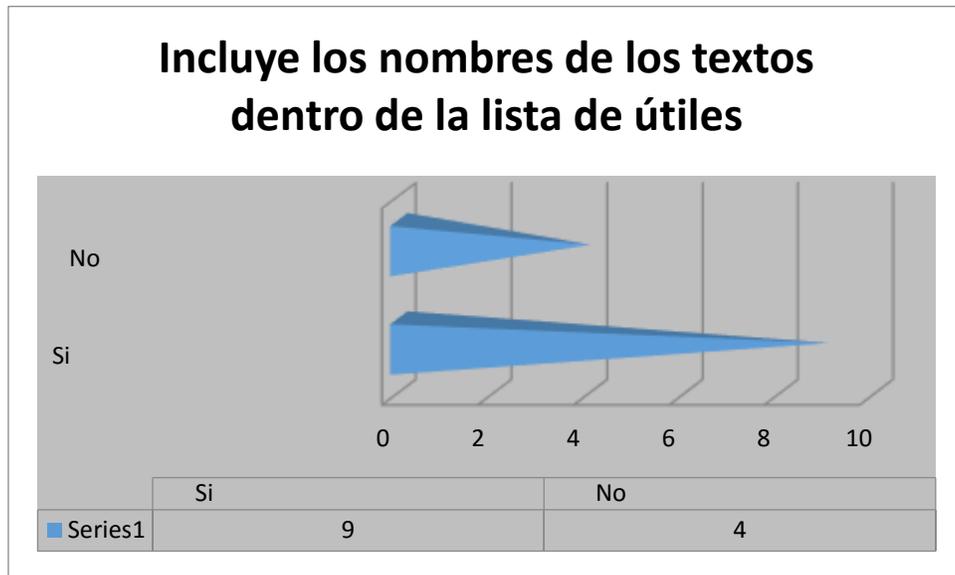


Figura 8 Instituciones que Incluyen Textos en la Lista de los Útiles.

Elaboración: Los autores.

3.6.1.9. Docentes que realizan su Propio Material de Apoyo (Folletos).

Según los datos de la Figura 9 el 92% de los docentes trabajan con textos particulares y tan solo el 8% no lo hacen o lo hacen con su propio material (folletos).

Los datos tabulados en la encuesta revelan que la mayor parte de los colegios trabajan con textos particulares mientras en un porcentaje minoritario lo hacen con folletos o su propio material elaborado por los docentes, es un compendio de los textos de varias editoriales aunque cabe mencionar que es muy poco probable que lo puedan hacer en toda las áreas básicas solo en las materias que lo ameritan como matemática o ciencias sociales.

Esto pasa en las instituciones donde el que toma la decisión es el docente quien define que lo mejor es no atarse a los lineamientos de una editorial o texto en particular sino más bien realizar un compendio de lo mejor que tenga cada texto de diferentes editoriales es muy común ver esto mucho más en el área de matemática donde el docente necesita usar varias técnicas que le

permitan llegar al mismo resultado, teniendo en cuenta que no todos los alumnos captan de la misma manera las explicaciones que da el docente y por eso es bueno tener este tipo de alternativas que a la larga los lleva al mismo resultado de una manera muy particular.

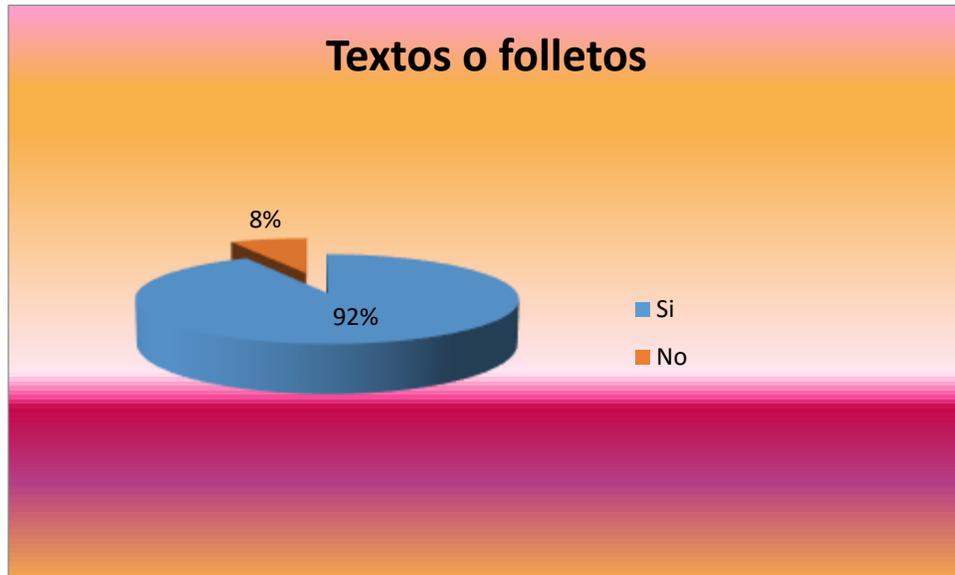


Figura 9 Porcentaje de Docentes que Trabajan con Textos o Folletos.

Elaboración: Los autores.

3.6.1.10. Porcentaje de Colegios que Trabajan con Varias Editoriales.

La Figura 10 revela que 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 sí lineamientos de estructura pedagógica que si bien es cierto no se exige aval debe cumplir con estos parámetros para su comercialización.



Figura 10 El Número de Editoriales con las que Trabajan las Instituciones.

Elaboración: Los autores.

3.6.2. Análisis de las Entrevistas Realizadas en la Ciudad de Milagro. (Anexo 6).

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.

CAPÍTULO 4

VIABILIDAD PARA LA INSERCIÓN DE UN DISTRIBUIDOR DE GRUPO EDITORIAL NORMA EN EL CANTÓN MILAGRO.

4.1. 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 el 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.

4.2. Misión y Visión de Grupo Editorial Norma.

Misión

Somos una empresa editorial con larga tradición innovadora que aplica las competencias de sus equipos humanos en la creación de contenidos y servicios educativos, que contribuyen a la construcción de ciudadanía y a la transformación social en América Latina.

Visión

Dada nuestra firme creencia en que la educación es un pilar fundamental del desarrollo de los individuos y la sociedad en general, queremos contribuir a este logro:

- Siendo una empresa innovadora y transformadora que ofrece productos y servicios educativos que satisfacen las necesidades de nuestros clientes.
- Siendo percibidos como la mejor empresa para trabajar, un espacio idóneo en el que nuestros colaboradores puedan desarrollarse tanto personal como profesionalmente y alcanzar bienestar.

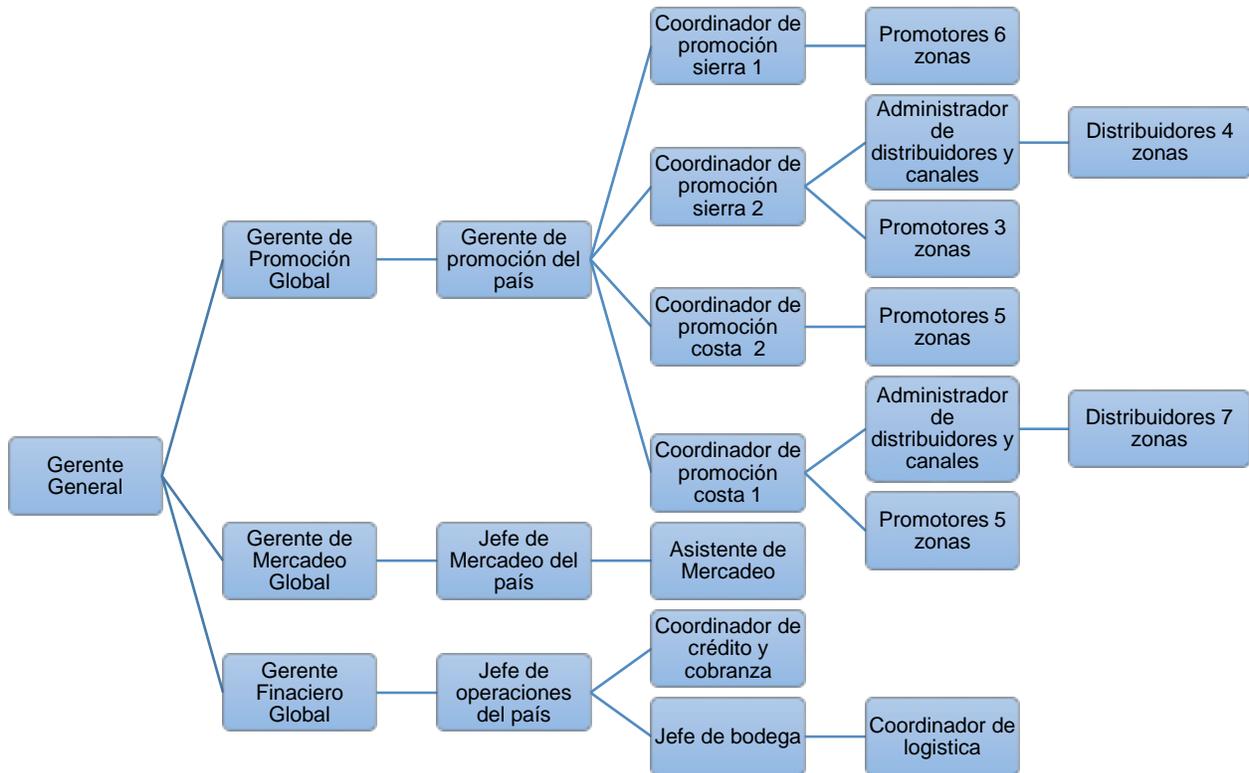
Siendo una empresa sostenible, eficiente y socialmente responsable.

Fuente: Pagina web de Grupo Editorial Norma

4.3. Organigrama Institucional.

El organigrama jerárquico de Grupo Editorial Norma está conformado de la manera como se lo observa en la Figura 11.

Figura 11 Organigrama Institucional de Grupo Editorial Norma.



Fuente: Intranet del Grupo Carvajal.

Elaboración: Los autores.

a) Comercialización Actual.

A continuación en la Figura 12 se observa el organigrama actual de la editorial del área comercial región costa y austro.

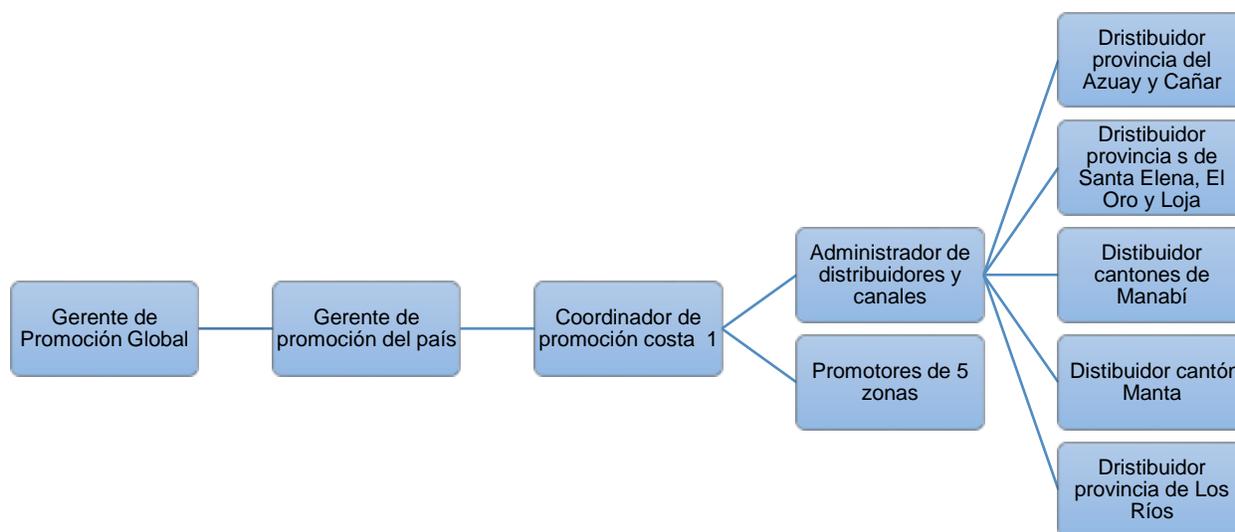


Figura 12 Organigrama Comercial Costa y Austro.

Fuente: Intranet del Grupo Carvajal.

Elaboración: Los autores.

b) Comercialización Propuesta.

En la Figura 13 se muestra el organigrama de la editorial modificado con la Inclusión del nuevo distribuidor del cantón Milagro.

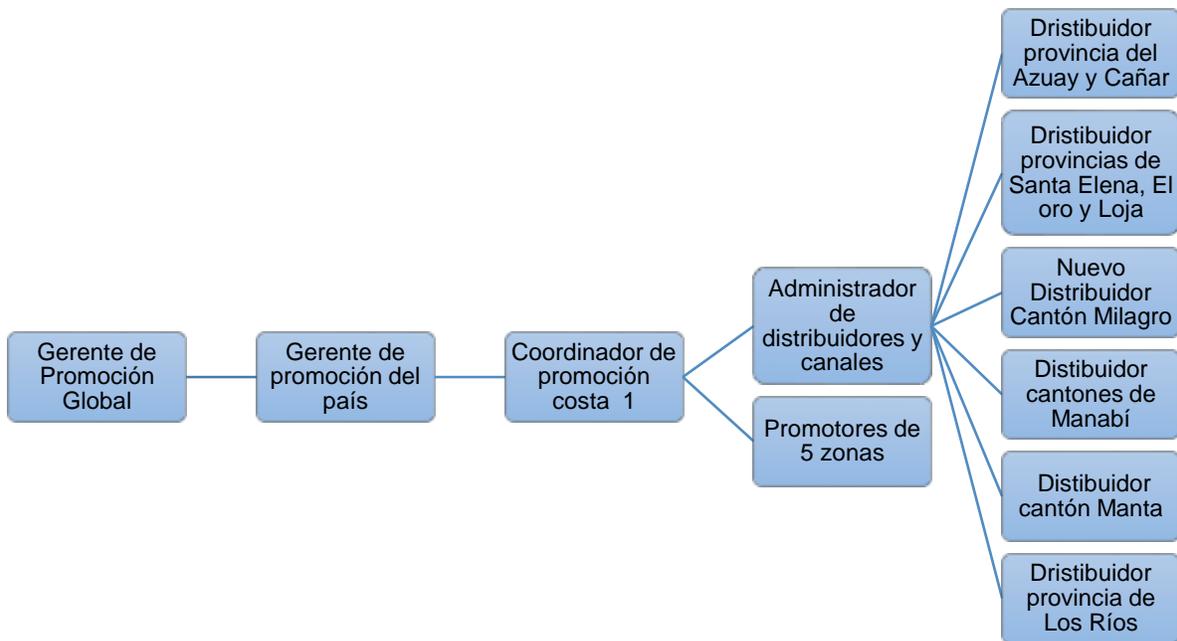


Figura 13 Organigrama Comercial Costa y Austro Propuesto

Fuente: Intranet del Grupo Carvajal.

Elaboración: Los autores.

4.4. Balances de Ventas, Gastos y Costos de la Editorial en el Cantón Milagro del Periodo Anterior.

En la Tabla 3 se observa claramente cuál fue el ingreso por ventas los gastos y costos que la editorial tuvo en el año fiscal 2015 segregado del cantón Milagro.

a) Global

Tabla 3 Estado de Resultados de Grupo Editorial Norma, segregación del Cantón Milagro.

Grupo Editorial Norma Ecuador S.A.		
Estados de Resultados		
Del 1 enero al 31 de diciembre año 2015		
Ventas totales	\$ 91.520	
(-) Costo de Ventas	\$ 1.266	
<u>Utilidad bruta</u>	<u>\$ 90.254</u>	
(-) Gastos		\$ 16.083.25
<u>Utilidad Operacional</u>	-	<u>\$ 74.170.75</u>
(-) Gastos operativo		\$ 19.600
<u>Utilidad antes de impuestos</u>	-	<u>\$ 54.570.75</u>
(-) Impuestos		\$ 13.782
<u>Utilidad después de impuesto</u>	-	<u>\$ 40.788.75</u>

Fuente: Obtenida de los archivos de Grupo Editorial Norma año 2015

Elaboración: Los autores.

b. Distribución Zonal Milagro.

En la Tabla 4 se observa la zonificación de los clientes potenciales que el distribuidor va a atender solo y exclusivamente en el cantón Milagro.

Tabla 4 Zona de Distribuidor del Cantón Milagro.

 Ministerio de Educación LISTADO DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS POR CIRCUITO Y DISTRITO DE LA ZONA 5 Nuevo Modelo de Gestión Educativa / Coordinación General de Planificación Fuente: Archivo Maestro de Instituciones Educativas - AMIE, actualizado al período 2012-2013 inicio					
Nº	Nombre de Institución	Total Docentes	Total Alumnos	Apertura	No Apertura
1	ALBERT EINSTEIN	29	492	x	
2	ALPHA	9	108		x
3	AMERICAN HIGH SCHOOL UE	9	112		x
4	ANTARES	8	117	x	
5	CENTRO EDUCATIVO ALBORADA	25	468	x	
6	COLEGIO JHON DEWEY/MODERNA	18	419	x	
7	EDUARDO KINGMAN	23	402		x
8	ELOY ALFARO	8	178	x	
9	FRANCISCANA SAN ANTONIO	49	1035	x	
10	GARABATOS	13	207	x	
11	HUELLAS DE CONOCIMIENTO	11	168	x	
12	IBRAILA WONGSAN DE ASAN 21	19	253		x
13	JERUSALEN	31	687	x	
14	JORGE BORJA FULLER	12	602		x
15	LICEO CRISTIANO	7	241	x	
16	MODELO GABRIELA MISTRAL	10	113		x
17	NEHEMIAS SCHOOL	21	284		x
18	NUEVA VIDA EN CRISTO 41	7	136		x
19	PARVULITOS TRAVIEOS	1	256		x
20	PRIMER IMPACTO	3	232		x
21	SAN FRANCISCO DE MILAGRO	40	743	x	
22	SAN JOSE	35	521	x	
23	SANTA TERESITA DEL NIÑO JESUS	16	288	x	
24	SOR FRANCISCA DE LAS LLAGAS	4	103		x
25	VERBO DIVINO	6	107		x

Fuente: Página zonal de ministerio de educación.

Elaboración: Los autores.

4.5. Cuadro comparativo de los Ingresos, Gastos y Costos entre un Promotor y un Distribuidor.

El cuadro comparativo (Tabla 5) 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.

Tabla 6 Venta Real Promotor Año 2015.

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

Fuente: Reporte de ventas de Editorial Norma Ecuador S.A.

Elaboración: Los autores.

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 en la Tabla 7, 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.

Tabla 7 Proyección de Ventas de un Distribuidor Año 2017.

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

Elaboración: Los autores.

4.7. Modelo de Convenio de Exclusividad para Grupo Editorial Norma Elaborado por los Autores.

CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN DE TEXTOS ESCOLARES

Comparecen a la celebración del presente contrato, por una parte la Empresa Grupo Editorial Norma S.A, representada por el Sr. xxxxxxxxxxx, a quien en adelante y para efectos del presente contrato se le denominará EL PROVEEDOR O LA EDITORIAL indistintamente; y por otra parte la Sr. xxxxxxxxxxx, con Ruc número xxxxxxxxxxx a quien en adelante y para efectos de este contrato se le denominará EL DISTRIBUIDOR O EL CLIENTE indistintamente. Los

comparecientes libre y voluntariamente, y por convenir a sus intereses suscriben el presente contrato, al tenor de las cláusulas que preceden:

PRIMERA.- ANTECEDENTES.

a) La Empresa Grupo Editorial Norma, es una empresa constituida bajo las leyes ecuatorianas, cuyo giro de negocio es el de impresión y venta de material educativo.

b) Que EL DISTRIBUIDOR está interesado en la distribución de los productos de EL PROVEEDOR para vender los productos ofertados en su zona de actuación.

SEGUNDA.- OBJETO.

En virtud del presente contrato el PROVEEDOR confiere la distribución a EL CLIENTE de sus productos observar cuadro adjunto:

En consecuencia, EL DISTRIBUIDOR promoverá y comercializará los productos de EL PROVEEDOR, para el efecto adquirirá los mismos a EL PROVEEDOR, en los términos que en este instrumento se detallan.

Por la distribución que se confiere por el presente contrato, EL CLIENTE no podrá ser considerado, en ningún caso, como representante de EL PROVEEDOR y no podrá actuar ni comprometerse en su nombre.

EL CLIENTE actuará en todo momento en su nombre y por cuenta propia.

TERCERA.- TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES PARA LA DISTRIBUCION CON PRESTACIÓN DE MEJOR ESFUERZO.

3.1 Nada en este Contrato puede entenderse en el sentido que EL PROVEEDOR esté impedido de realizar las mismas actividades expresadas en este Contrato en forma

directa o de contratar con terceros obligaciones similares a las aquí contratadas con EL DISTRIBUIDOR. De igual manera, EL DISTRIBUIDOR conforme su interés, se compromete a atender prioritariamente y con su mejor esfuerzo los requerimientos que demande el mercado respecto de los productos determinados en el cuadro adjunto, sin que ello implique que se encuentra bajo exclusividad.

3.2 El PROVEEDOR se obliga a gestionar y obtener, a su cargo, todas las licencias, permisos y autorizaciones administrativas, legales, tributarias, municipales, etc. que pudieren ser necesarias para la comercialización de los productos.

3.3 . El CLIENTE guardará confidencialidad sobre la información que le facilite EL PROVEEDOR en o para la ejecución del Contrato o que por su propia naturaleza deba ser tratada como tal. Se excluye de la categoría de información confidencial toda aquella información que sea divulgada por EL PROVEEDOR, aquella que haya de ser revelada de acuerdo con las leyes o con una resolución judicial o acto de autoridad competente. Este deber se mantendrá durante un plazo de tres años a contar desde la finalización de la distribución.

3.4 EL PROVEEDOR responderá de la corrección y precisión de los documentos que aporte a EL CLIENTE en ejecución del Contrato y avisará sin dilación a EL CLIENTE cuando detecte un error para que pueda adoptar las medidas y acciones correctoras que estime oportunas.

3.5 El CLIENTE responderá de los daños y perjuicios que se deriven para EL PROVEEDOR y de las reclamaciones que pueda realizar un tercero, y que tengan su

causa directa en errores de EL CLIENTE, o de su personal, en la ejecución del Contrato.

3.6 Las obligaciones establecidas para EL CLIENTE por la presente cláusula serán también de obligado cumplimiento para sus posibles empleados, colaboradores, tanto externos como internos, y subcontratistas, por lo que EL CLIENTE responderá frente a EL PROVEEDOR sí tales obligaciones son incumplidas por tales personas.

3.7 El CLIENTE será responsable de la asistencia técnica y comercial de los productos que venda tanto a usuarios finales, como a otros distribuidores o revendedores.

3.8 El CLIENTE deberá formar a sus empleados o vendedores para realizar una adecuada demostración de los productos. Para aportar a los compradores toda la asistencia necesaria, desde la elección del producto a la asistencia postventa, de ser el caso.

3.9 El CLIENTE no efectuará modificaciones de ningún tipo en los productos, salvo permita por escrito de EL PROVEEDOR.

3.10 Los pedidos de los productos se realizarán por escrito, de manera física, vía fax o vía correo electrónico, indicando los productos, número de unidades y punto de venta donde se tenga que realizar la entrega, junto con el nombre de un encargado que responsabilice de la recepción de la mercancía.

3.11 Si EL PROVEEDOR anulase un pedido por alguna causa de la cláusula anterior, se pondrá en contacto con el solicitante para cambiar las condiciones y saber si son aceptadas o no. En caso de falta de pago algún pedido, EL PROVEEDOR anulará cualquier pedido que esté pendiente de envío al deudor. En caso de impago EL

PROVEEDOR podrá suspender la ejecución del contrato o contratos vigentes hasta ese momento entre las Partes.

3.12 El CLIENTE podrá anular los pedidos realizados antes de que el mismo sea preparado para su envío. Una vez solicitada por escrito la anulación ésta será confirmada por escrito, vía fax o vía correo electrónico, por EL PROVEEDOR.

3.13 La transferencia del riesgo se efectúa en el momento de entrega del pedido en la dirección indicada en el mismo.

CUARTA.- TÉRMINOS Y CONDICIONES GENERALES PARA LA DISTRIBUCIÓN.

4.1 ZONA DE DISTRIBUCIÓN. *EL DISTRIBUIDOR* desarrollará su mejor esfuerzo para atender prioritariamente la zona que solicitó y acordó explotar y que consta determinada en el cuadro adjunto (la “Zona de Distribución”). EL DISTRIBUIDOR concentrará sus esfuerzos de distribución en la Zona de Distribución con el fin de atenderla debidamente y asegurar la adecuada provisión de los Productos a las escuelas y colegios ubicados en dicha Zona de Distribución. En el supuesto que EL DISTRIBUIDOR desee expandir su operación a otras zonas, remitirá a EL PROVEEDOR un estudio de factibilidad donde se demuestre que la zona nueva que desea atender tiene potencial de ventas y que se encuentra desatendida. Dicho estudio será analizado por EL PROVEEDOR, el que en base a la información que considere pertinente, podrá recomendar una nueva zona de distribución.

Sin perjuicio de lo señalado, EL DISTRIBUIDOR podrá atender pedidos de Productos realizados por compradores ubicados fuera de la Zona de Distribución.

4.2 INFORMACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS: EL DISTRIBUIDOR debe proporcionar la información que GRUPO EDITORIAL NORMA requiera de las instituciones educativas que el distribuidor atiende; tales como cantidad de alumnos, paralelos, nombres de profesores y autoridades, adopciones proyectadas y conseguidas; para alimentar las bases de datos correspondientes y lograr así una mejor administración de la promoción de manera integral en el país.

Para esta tarea, Grupo Editorial Norma tendrá una persona que será la encargada de atender y gestionar los despachos a EL DISTRIBUIDOR y recolectar la información requerida por EL PROVEEDOR y coordinará las demás actividades a cargo de EL PROVEEDOR, relacionadas con la ejecución de este Contrato.

4.3.- USO DE LA IMAGEN: EL DISTRIBUIDOR deberá presentarse ante sus clientes con su propia imagen corporativa; EL DISTRIBUIDOR no está autorizado para hacer uso de la imagen corporativa de Grupo Editorial Norma.

4.4. BONIFICACIONES A DOCENTES: Queda prohibido cualquier manejo que involucre bonificaciones a docentes en cualquier forma. En caso de comprobarse dicha falta por parte del Distribuidor o cualquiera de sus dependientes, colaboradores o empleados, EL PROVEEDOR no podrá ser considerado como responsable por estos hechos, y podrá terminar el contrato de manera inmediata. En caso de terminación anticipada por esta causa, EL DISTRIBUIDOR deberá cancelar todos los valores pendientes de pago en forma inmediata.

4.5.- METAS DE VENTAS Y DESCUENTOS.

Las metas de ventas por líneas para todo este territorio en la temporada costa 201x – 201x son las siguientes:

ÁREAS BÁSICAS: xxx.000, 00 (xxxx mil, 00/100 dólares americanos)

INGLÉS: xx.000, 00 (xxxx mil, 00/100 dólares americanos)

LIJ: xx.000, 00 (xxxx mil, 00/100 dólares americanos)

DICCIONARIOS: xx.000, 00 (xxxx, mil 00/100 dólares americanos)

Total meta planteada para la temporada costa: xxx.000, 00 (xxxx setenta mil 00/100 dólares americanos) al xx de noviembre de 201x.

Si el distribuidor supera el 105% de la meta planteada (venta neta final cuando las devoluciones totales hayan ingresado) tendrá un bono del 1,5 % sobre la facturación neta y se realizará como nota de crédito de mayor valor cobrado (mvc). Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) El momento de hacer el cálculo es hasta el 31 de agosto de 201x.
- b) El bono solo se pagará, luego de haber cerrado la cartera total, cuyo plazo es hasta el 31 de diciembre de 201x, sino se cumpliera con el pago de la cartera total, no se aplicara el bono. Luego de definir el monto de venta para pago de bono, no se aceptarán devoluciones.

Los descuentos de facturación por línea de producto en la temporada costa 201x son los siguientes:

ÁREAS BÁSICAS: 55 %

LIJ 55 %

DICCIONARIOS 55 %

INGLÉS 46 %

4.6.-DEVOLUCIONES.- Se aceptará hasta el 15% de devolución de la mercadería facturada en el periodo del 01 de julio al 31 de agosto de 201x.

4.7.- MUESTRAS: Se entregará una muestra gratis por cada 20 unidades vendidas, las muestras se entregarán a consignación con el descuento de EL DISTRIBUIDOR en cada línea. Estas muestras se liquidan al cierre de la temporada con la venta neta final realizando el respectivo cálculo; por las muestras gratis que le correspondan se otorgará una nota de crédito a dicha facturación y por aquellas muestras que estén fuera de dicho cálculo EL DISTRIBUIDOR tendrá que pagarlas a la fecha del cierre de la temporada escolar correspondiente.

La fecha para realizar las liquidaciones de las muestras es el 15 de agosto del presente año.

Temporada costa: 15 agosto 201x.

4.8.- ENTREGA DE MERCADERÍA: Toda la mercadería se entrega con su respectiva factura de respaldo. El costo de envío de mercadería a clientes en provincias lo asume EL PROVEEDOR, y el costo de transporte por devolución de esta mercadería lo asume EL DISTRIBUIDOR.

4.9.- INSPECCIÓN A BODEGAS DEL DISTRIBUIDOR: EL PROVEEDOR y EL

DISTRIBUIDOR coordinarán las fechas en las cuales se harán inspecciones rotativas en la bodega para confirmar el inventario entregado a EL DISTRIBUIDOR, así como el adecuado y buen manejo del almacenamiento de la mercadería entregada por EL PROVEEDOR.

En esta inspección se realizará la respectiva evaluación, registro de actas y sugerencias de acciones para mejoras con el fin de preservar el inventario en buen estado y con las seguridades respectivas. El incumplimiento a estas acciones es causal de terminación del contrato de distribución.

4.10.-CUPO DE CRÉDITO: Para el cumplimiento del objeto del presente contrato, EL PROVEEDOR otorga a EL DISTRIBUIDOR un cupo de crédito por el valor del presupuesto total de la temporada más un 20%.

4.11.- PLAZO DE PAGO: EL PROVEEDOR confiere el siguiente plazo de pago a EL CLIENTE:

Temporada escolar costa: Compras enero- mayo, pagos abril 10%, mayo 30%, junio 30%, julio 10% y en el mes de agosto pago total de la deuda. Las compras serán realizadas con un crédito de Temporada costa, esto es con fecha de vencimiento al 15 de agosto del año del 201x.

Tanto el cupo de crédito como los plazos de pago podrán variar a discreción de EL PROVEEDOR y serán notificados por escrito a EL DISTRIBUIDOR con un tiempo no menor a 30 días.

QUINTA.-PRECIOS.

Sobre la lista de precios adjunta hay un descuento para cada línea de productos, EL DISTRIBUIDOR podrá vender en el rango entre el precio máximo (PVP) y el precio mínimo, no deben existir negocios ni transacciones comerciales por encima del precio de venta al público establecido. Cuadro adjunto.

Los cambios en las listas de precios serán informados a EL DISTRIBUIDOR en un tiempo no menor a 30 días.

SEXTA.-PLAZO.

El plazo de duración del presente contrato vence el 15 de agosto del 201x.

Para el caso de que una de las partes no decidiera renovar el plazo pactado, deberá cumplir con todas las obligaciones del emanadas del presente contrato. Sí no se cumplen las obligaciones contractuales generará el derecho a la indemnización de los daños y perjuicios causados.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES.

7.1. El PROVEEDOR se compromete a:

7.1.1 Entregar las muestras correspondientes al inicio de la temporada, de acuerdo a la proyección que EL DISTRIBUIDOR realice, para lo cual EL PROVEEDOR tendrá un plazo de 45 días para despachar las muestras correspondientes.

7.1.2 Colaborar con las capacitaciones a los colegios que EL DISTRIBUIDOR atienda, apoyando con los capacitadores internos que EL PROVEEDOR tiene, previa

planificación y disposición de la agenda de los consultores; para lo cual la persona encargada de mediar y comprometer este recurso es el Jefe de promoción tanto en costa como en costa. Todos los gastos de traslado, alimentación y hospedaje corren por cuenta de EL DISTRIBUIDOR.

7.1.3 Capacitar a las personas que EL DISTRIBUIDOR considere necesario tanto en el manejo de los textos de EL PROVEEDOR como en los temas pedagógicos necesarios para reforzar y mejorar la promoción en los colegios.

7.1.4 Invitar y hacer partícipe a EL DISTRIBUIDOR de todos los eventos y materiales de mercadeo que estime conveniente y que permita afianzar la marca Norma en el mercado educativo.

7.1.5 Despachar y entregar los pedidos que efectúe EL DISTRIBUIDOR, dentro del cupo de crédito concedido.

7.2.- EL DISTRIBUIDOR se compromete a:

7.2.1 Cumplir a cabalidad con las obligaciones contraídas en el presente contrato.

7.2.2 Entregar a EL PROVEEDOR la información que le sea requerida.

7.2.3 Pagar los productos adquiridos a EL PROVEEDOR dentro de los plazos establecidos y convenidos entre las partes.

OCTAVA.- TERMINACIÓN ANTICIPADA DEL CONTRATO.

En caso de incumplimiento de las obligaciones previstas en el presente Contrato por una de las Partes, la otra Parte podrá dar por terminado el Contrato en forma inmediata y sin lugar a pago o indemnización alguna, en caso de que notificada la parte incumplida, no superare tal incumplimiento dentro de los quince (15) días siguientes a dicha notificación. Especialmente son causas para terminación anticipada del Contrato por parte de EL PROVEEDOR, las siguientes:

- a. El incumplimiento de las metas de venta pactados en virtud de este Contrato.
- b. La mora reiterada por parte de EL DISTRIBUIDOR en el pago de sus deudas para con EL PROVEEDOR.
- c. El ser EL DISTRIBUIDOR objeto de procesos de quiebra, suspensión de pago, concordato, concurso de acreedores o cualquier otro que limite la disposición de sus bienes o la iniciación de acciones legales en su contra por parte de EL PROVEEDOR.

Especialmente son causas para terminación anticipada del Contrato por parte de EL DISTRIBUIDOR, las siguientes:

- a. El incumplimiento reiterado de los plazos para entrega de Producto.
- b. El ser EL PROVEEDOR objeto de procesos de quiebra, suspensión de pago, concordato, concurso de acreedores o cualquier otro que limite la disposición de sus bienes o la iniciación de acciones legales en su contra por parte de EL DISTRIBUIDOR.

Sin perjuicio de lo determinado en esta cláusula, EL PROVEEDOR podrá terminar el Contrato en cualquier momento y sin necesidad de expresar la causa para hacerlo, mediante notificación dirigida a EL DISTRIBUIDOR con por lo menos treinta (30) días de anticipación.

En caso de terminación del Contrato, por cualquier causa, EL PROVEEDOR podrá adquirir los Productos que se encuentren en poder de EL DISTRIBUIDOR, al mismo precio de venta de la última factura de suministro del respectivo Producto.

Terminado el Contrato por cualquier causa se procederá a su liquidación económica. En el evento de que se establezcan diferencias o saldos a favor de alguna de las Partes, la Parte deudora se obliga a pagarlos en forma inmediata, sin perjuicio del derecho de la Parte acreedora para ejercer las acciones pertinentes

NOVENA.- GARANTÍA DE FIEL CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO.

Para garantizar el fiel cumplimiento del presente contrato, EL DISTRIBUIDOR se obliga para con EL PROVEEDOR a entregar las siguientes garantías:

GARANTIAS PRENDARIAS: 15% del cupo aprobado de crédito, deben ser Bienes, Bienes Inmuebles Tangibles, respaldados por el documento correspondiente.

LETRA DE CAMBIO: 85% del cupo aprobado de crédito, respaldado por el documento legalizado, correspondiente.

DÉCIMA.- PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIAL.

El PROVEEDOR garantiza a EL DISTRIBUIDOR que todos los PRODUCTOS que suministra son originales, y no vulneran ninguna ley, derecho o interés de tercero alguno, en especial los referidos a propiedad industrial e intelectual y que cuenta con las correspondientes licencias y registros.

UNDÉCIMA.- NOTIFICACIONES.

Las notificaciones que se realicen las Partes deberán realizarse por escrito, de manera física, vía fax o vía correo electrónico.

DUODÉCIMA.- CONFIDENCIALIDAD Y PROPIEDAD INTELECTUAL.

- El DISTRIBUIDOR se obliga a guardar absoluta y total confidencialidad en cuanto a la información considerada confidencial, conforme el presente contrato. Esta confidencialidad deberá guardarse inclusive, posteriormente a la culminación del presente contrato, y de manera indefinida, bajo sanciones de ley.
- Para efectos del presente contrato, se considera información confidencial toda información administrativa, seguridad física, métodos y técnicas de trabajo,

procedimientos, políticas de trabajo o informática de NORMA y de su personal, información relacionada con procesos de selección y contratación con contrapartes y personal, información financiera o contable excepto aquella relacionada con las contrapartes, y cualquier tipo de información señalada por la Contratante con carácter de confidencial que llegare a conocimiento de EL DISTRIBUIDOR. o sus colaboradores o subordinados (trabajadores) en la prestación de sus servicios a NORMA.

- La entrega, manejo y custodia de la información considerada confidencial, conforme la cláusula anterior, se hará de acuerdo a los siguientes términos:
- La información se mantendrá en absoluta reserva y bajo ningún concepto podrá ser divulgada a persona natural o jurídica alguna, salvo autorización expresa de NORMA.
- La alegación de que la información considerada confidencial llegare a conocimiento de EL DISTRIBUIDOR por un medio distinto e independiente a la Contratante no la exime de su responsabilidad de guardar la confidencialidad. En cualquier caso, la prueba de tal alegación será obligación de EL DISTRIBUIDOR.
- EL DISTRIBUIDOR empleará todos los medios necesarios para que la información confidencial sea manejada con cautela, por lo cual se obliga a la custodia sigilosa de dicha información, utilizándola exclusivamente para las actividades de este contrato

- En caso de incumplimiento a la confidencialidad antes referida EL DISTRIBUIDOR pagará a la contratante por los daños y perjuicios derivados del incumplimiento del presente contrato, en caso de darse.

DÉCIMA TERCERA.- SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.

En caso de cualquier controversia que surja del presente contrato, las partes renuncian fuero y domicilio y se someten a la decisión de un Tribunal Arbitral de la Cámara de Comercio de Quito. El Tribunal Arbitral, que fallará en Derecho, en un término no mayor a 90 días improrrogables, desde su declaratoria de competencia; tendrá además la facultad de ejecutar medidas cautelares. Las partes no podrán modificar su demanda, reconvencción o contestación a cualquier de éstas. Una vez sorteados los árbitros, y dentro de la misma diligencia, se les comunicará de su designación por cualquier medio, a fin de obtener su aceptación o, en caso de no aceptar el cargo, realizar el nuevo sorteo inmediatamente, siguiendo el mismo procedimiento de notificación.

Para cualquier notificación, comunicación o citación, las partes fijan los siguientes domicilios físicos como electrónicos, luego de lo cual se entenderá que la comunicación, notificación y/o citación se ha consumado.

EL DISTRIBUIDOR:

E-mail: xxxxxxxxxxx@gmail.com

Telf.: 09xxxxxxxx

Dirección: xxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxx

NORMA

E-mail: xxxxxxxxxxx@carvajal.com

Telf.: 09xxxxxxxx

Dirección: Quito, Av. Isaac Albéniz E3 – 154 y Mozart, Sector El Inca.

DÉCIMA CUARTA.- MODIFICACIONES.

Cualquier modificación, adición o supresión en las características del servicio se efectuará solamente por escrito y con la aprobación de NORMA y EL DISTRIBUIDOR y se entiende que si dichos cambios llegasen a ocurrir, correrán nuevos plazos y costos a ser aplicados exclusivamente desde el momento que estos se hayan acordado.

Las partes pactarán las obligaciones modificatorias en un contrato complementario en el cual determinarán el objeto, plazos, montos y demás obligaciones que deban ser consideradas.

Las partes aceptan el total contenido del presente contrato y para constancia de lo estipulado, firman en dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de Quito, al xx día del mes de xxxxxx de 201x.

xxxxxxxxxxxxxxxx
Jefe de Operaciones

xxxxxxxxxxxxxxxx
Distribuidor

xxxxxxxxxxxxxxxx
Gerente de Promoción

xxxxxxxxxxxxxxxx
Coordinador de Promoción

xxxxxxxxxxxxxxxx
Administradora de Canales y Distribuidores
Grupo Editorial Norma Ecuador S.A

xxxxxxxxxxxxxxxx
Jefa de Mercadeo
Grupo Editorial Norma Ecuador S.A

LISTA DE PRODUCTOS

CÓDIGO	TEXTOS	SECCIÓN	PVP 2015	DESCUENTO	PRECIO
				A	A
				DISTRIBUIDOR	DISTRIBUIDOR
XXXXX	PRODUCTOS DE INGLÉS	Primaria	XX,XX	46%	XX,XX
XXXXX	PRODUCTOS DE INGLÉS	Primaria	XX,XX	46%	XX,XX
XXXXX	PRODUCTOS DE INGLÉS	Secundaria	XX,XX	46%	XX,XX
XXXXX	PRODUCTOS DE INGLÉS	Secundaria	XX,XX	46%	XX,XX
XXXXX	PRODUCTOS DE INGLÉS	Bachillerato	XX,XX	46%	XX,XX
XXXXX	PRODUCTOS DE INGLÉS	Bachillerato	XX,XX	46%	XX,XX
XXXXX	TEXTOS ESPAÑOL	Primaria	XX,XX	55%	XX,XX
XXXXX	TEXTOS ESPAÑOL	Primaria	XX,XX	55%	XX,XX
XXXXX	TEXTOS ESPAÑOL	Secundaria	XX,XX	55%	XX,XX
XXXXX	TEXTOS ESPAÑOL	Secundaria	XX,XX	55%	XX,XX
XXXXX	TEXTOS ESPAÑOL	Bachillerato	XX,XX	55%	XX,XX
XXXXX	TEXTOS ESPAÑOL	Bachillerato	XX,XX	55%	XX,XX
XXXXX	LIJ	Primaria	XX,XX	55%	XX,XX
XXXXX	LIJ	Primaria	XX,XX	55%	XX,XX
XXXXX	LIJ	Secundaria	XX,XX	55%	XX,XX
XXXXX	LIJ	Secundaria	XX,XX	55%	XX,XX
XXXXX	LIJ	Bachillerato	XX,XX	55%	XX,XX
XXXXX	LIJ	Bachillerato	XX,XX	55%	XX,XX

4.8. Estrategia Comercial

4.8.1. Plan Estratégico Marketing.

Para desarrollar una estrategia de marketing que pueda ser favorable para Grupo Editorial Norma hay tomar en cuenta el análisis FODA (Tabla 8) en donde las fortalezas se las pueda optimizar y sacar el mayor provecho posible, las debilidades deben ser fortalecidas para que no sea una carga, las oportunidades saberlas aprovechar para junto con las fortalezas lograr todo lo planificado y las amenazas saberlas identificar a tiempo para poder tomar acción contra ellas y que no se fortalezcan con las debilidades, con las oportunidades y fortalezas se puede lograr una fuerte estrategia de marketing, así lo demuestra la Tabla 9 donde se encuentran los factores internos, la Tabla 10 los factores externos los cuales no son controlados por la empresa, pero si son identificados a tiempo se puede llevar a cabo una estrategia de marketing que no afecte a la empresa y así poder tomar una decisión de crecer, conservar o cosechar tal como lo demuestra la Tabla 11.

Tabla 8 Análisis FODA Grupo Editorial Norma.

		Internos	
		Fortalezas	Debilidades
		Grupo Editorial Norma	Cubrir mayor sector del mercado meta.
Optimización de recursos económicos. Posicionamiento de la Marca			
Externos	Oportunidades	<p>Ser uno de los primeros en establecerse como distribuidor. Crecimiento en el mercado meta. Cubrir mayor parte del territorio nacional. Mejorar la atención al cliente.</p> <p>Se responde con mayor rapidez las inquietudes de los clientes.</p> <p>Mayor conocimiento de las actividades económicas en el que se maneja el mercado meta.</p> <p>Expansión en la participación de mercado.</p> <p>Crecimiento en las ventas.</p>	<p>Capacitar al distribuidor para aprovechar las ventajas de radicarse en Milagro.</p> <p>Plantear el mejor plan de cobros de cartera.</p> <p>Capacitar al distribuidor para una mejor atención al clientes</p>
	Amenazas	<p>Falta de compromiso del distribuidor. Mala administración de las unidades académicas. Factores políticos.</p> <p>Previa reunión con las autoridades de la institución académica para analizar la situación económica.</p>	<p>Distribuidor pierda mercadería y no pueda cubrir el valor de la cartera. Desastres naturales.</p>

Elaboración: Los autores.

Tabla 9 Matriz Estrategias de Factores Internos.

MATRIZ EFI					
FORTALEZAS		PESOS	POND.	RANGO	TOTAL
F1	Captación	0,1666667	0,2	2	0,4
F2	Optimización	0,1666667	0,2	3	0,6
F3	Ventaja Competitiva	0,1666667	0,2	2	0,4
F4	Logística	0,1666667	0,15	4	0,6
DEBILIDADES					
D1	Limitada Comercialización	0,1666667	0,15	4	0,6
D2	Impuntualidad Pagos	0,1666667	0,05	2	0,1
		1	1		2,7

Elaboración: Los autores.

Tabla 10 Matriz Estrategias de Factores Externos.

MATRIZ EFE					
OPORTUNIDADES		PESOS	POND.	RANGO	TOTAL
O1	Expansión Mercado	0,16666667	0,15	2	0,3
O2	Servicio al Cliente	0,16666667	0,3	4	1,2
O3	Reducción Quejas	0,16666667	0,25	2	0,5
AMENAZAS					
A1	Falta Compromiso	0,16666667	0,1	3	0,3
A2	Administración Académica	0,16666667	0,1	2	0,2
A3	Factores Políticos	0,16666667	0,1	1	0,1
		1	1		2,6

Elaboración: Los autores.

Tabla 11 Matriz Factores Internos y Externos.

		MATRIZ		
		IE	EFI	
		Sólido	Promedio	Débil
		4	3	2
EFE	Alto	3	3	2
	Medio	2	3	2
	Bajo	1	2	2

Crecer y Construir	3
Conservar y Mantener	2
Cosechar o Desinvertir	2

Elaboración: Los autores.

4.8.1.1. 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 al 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.

4.8.1.2. Línea Estratégica.

Como línea estratégica que se aplicará en este proyecto está muy destacada la operativa ya que busca alinear los componentes de cualquier organización legalmente constituida como son recursos, procesos y personas enfocados así a la dirección estratégica y corporativa.

Recursos.- La manera de alinear los procesos es trabajando en una misma dirección optimizando los recursos, procesos y procesos como el talento humano que es más importante en este proyecto varias vez se hace referencia muchas veces es la optimización del recurso humano al eliminar el cargo del promotor viajero.

Procesos.- Como toda estrategia de negocios lo más importante es respetar los procesos, llevar un orden para lograr los objetivos trazados y tener los mejores resultados, teniendo muy claro los valores, misión y visión de la empresa.

Talento Humano.- Lo más importante tener las personas adecuadas para cada una de las funciones.

Cuando se mantengan alineados cada uno de estos puntos cualquier estrategia de negocio en cualquier empresa no solo editorial va a obtener buenos resultados en el mercado.

4.8.1.3. Estrategias

Como se puede apreciar en la Figura 14 se hace referencia a las 5P para un plan estratégico de marketing en el cual la editorial las propone por lo que en estas 5P basa su negociación frente a las editoriales y las instituciones académicas, siendo así las idóneas para establecer las relaciones frente al contrato que se expone.



Figura 14 Las Cinco P para el Plan Estratégico de Marketing

Tomado de: Libro de Estrategias de Marketing

Elaboración: Los autores.

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 pago 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.

4.8.2. 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.

4.8.3. 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 respete el territorio asignado, que cumpla con los compromisos que adquiere con los clientes y vele por la imagen de la empresa.

4.9. 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 otorgo el promotor.

Tabla 12 Plan de acción.

PLAN DE ACCIÓN						
Línea Estratégica	Cubrir mayor plaza promocionando el producto para lograr mayores ventas					
Plan de Acción	Establecer un distribuidor exclusivo en la ciudad de Milagro					
Fecha de Actualización	Periodo escolar costa 2016-2017					
Objetivo	Ahorro total de los viáticos de promotor					
Responsable	Administrador de distribuidores y canales					
Acciones a Desarrollar	Cronogramas		Presupuesto	Involucrados	Medio de Verificación	Indicador de Medición
	Fecha Inicio	Fecha Final				
Establecer acuerdos con el distribuidor.	01/10/2016	31/10/2016	0	2	Verbal	Acuerdos de exclusividad, de recaudo, promoción, pase de pedido, negociación.
Firma del contrato.	01/11/2016	30/07/2017	0	2	Notarización	Un contrato notariado

Elaboración: Los autores.

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 manera 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 parte, 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.

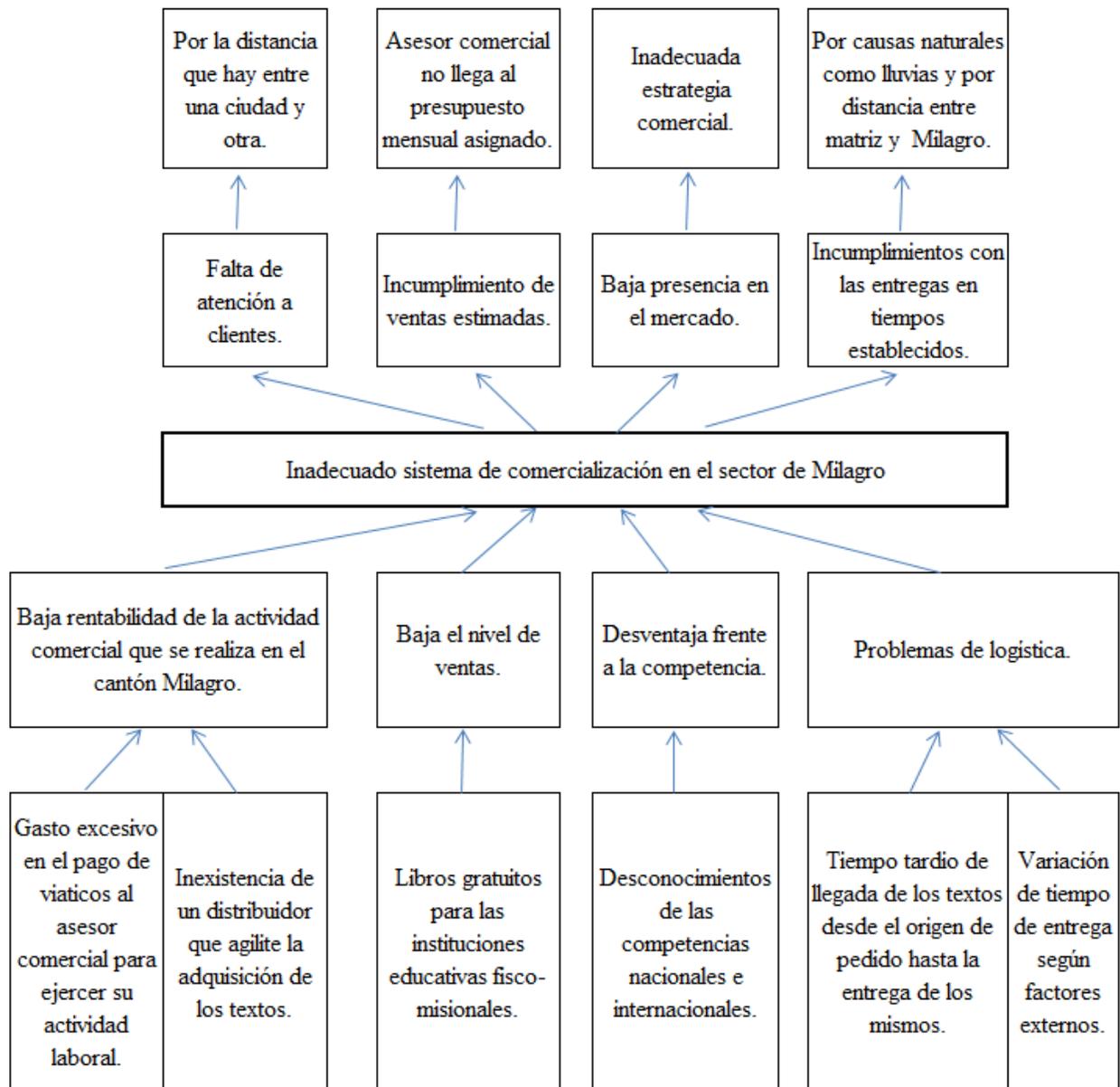
Se recomienda a la empresa realizar un estudio de viabilidad similar para los cantones principales de las diferentes provincias del país con un poder adquisitivo favorable, lo cual es beneficioso para el Distribuidor y la Editorial, como ciudad principal para el siguiente estudio de viabilidad debe ser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

ANEXOS

Anexo 1 Árbol del problema.



Elaboración: Los autores.

Anexo 2 Cuadro de consistencia.

Tema	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Estudio de viabilidad para la implementación de un distribuidor de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro.</p>	<p>¿Cómo influye en la distribución de los productos la inserción de un distribuidor de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro?</p>	<p>Analizar los factores que inciden en posicionar un distribuidor con exclusividad de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro que optimice los recursos económicos y logísticos de la empresa, logrando una mayor cobertura y participación en el mercado al brindar un servicio más personalizado a los clientes.</p>	<p>Contar con un distribuidor exclusivo de Grupo Editorial Norma en el cantón Milagro que optimice los recursos económicos y logísticos de la empresa logrando una mayor rentabilidad a un bajo costo.</p>	<p>X:(dependiente): Reducción de costos y gastos de la empresa. Y:(independiente): Estudio de viabilidad para la inserción de un distribuidor en el cantón Milagro.</p>	<p>La metodología que se aplica es de tipo descriptiva - analítica.</p>

Elaboración: Los autores.

Anexo 3 Estado del arte.

Tema	Autor	Año de publicación	Metodología	Referencia
<i>El plan de viabilidad (guía práctica para su elaboración y negociación)</i>	Joan Rojas Graell y Salvador Bertrán Codina	2010	El autor del libro se expresa según la metodología analítica - descriptiva, ya que se enfoca en información, análisis y diagnósticos realizados; con el que propone una metodología específica con el objetivo de evitar crisis o desaparición de la empresa.	http://www.tagusbooks.com/leer?li=1&isbn=9788492956869
<i>La logística en la empresa (un área estratégica para alcanzar ventajas competitivas)</i>	José María Castán Farrero	2012	El autor del libro utiliza instrumentos metodológicos como datos estadísticos los cuales compara analiza y da un diagnóstico de los resultados investigados y obtenidos.	http://www.tagusbooks.com/leer?li=1&isbn=9788436826821
<i>Canales de distribución: gestión comercial y logística</i>	Hugo Rodolfo Paz	2007	La metodología aplicada en este libro es la observación, la analítica y la experimental, ya que el autor tiene la experiencia de trabajar varios años en esta área.	http://www.tagusbooks.com/leer?li=1&isbn=9789871547012

<i>Estudios de viabilidad para negocios</i>	José Ignacio Vega	2006	La metodología aplicada en este artículo es la analítica y exploratoria, debido a que el autor análisis factores económicos y operacionales, así como también realiza un exploración de mercado.	http://www.uprm.edu/cde/public_main/Informes_Articulos/articulos/ArticuloViabilidad.pdf
<i>Gestión de la distribución comercial: concepto de distribución total</i>	Alan West	2007	El autor a lo largo del libro desarrolla la metodología analítica y de campo, analiza varios factures o puntos de vista de la figura del canal de distribución, claramente describe como se desenvuelve el distribuidor en diferentes mercados.	http://site.ebrary.com/lib/ul/aicavrsp/reader.action?docID=10184600&ppg=12
<i>Proyecto de viabilidad del negocio o micro empresa: creación y gestión de microempresas</i>	Elena Martínez López	2013	El autor realiza un análisis en base a la metodología analítica y cuantitativa debido a que para llevar a cabo una inversión realiza un análisis minucioso a los resultados ya existente.	http://site.ebrary.com/lib/ul/aicavrsp/detail.action?docID=11126425

Elaboración: Los autores.

Anexo 4 Formato de Encuesta.



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Facultad de Administración
Carrera Ingeniería Comercial
Proyecto de investigación para la obtención del título de Ingeniero Comercial

Encuesta para el estudio de viabilidad de la implementación de un distribuidor en el cantón de Milagro

Institución: _____ **Fecha:** _____

Nombre: _____ **Cargo:** _____

1) ¿Con que editorial trabaja actualmente en las áreas básicas: lengua y Literatura, matemáticas, ciencias naturales y estudios sociales?

Santillana

Grupo Editorial Norma

Prolipa

Edinum

Holguín

2) ¿La visitan distribuidores o asesores comerciales de las Editoriales? ¿Cada qué tiempo la visitan?

Distribuidores

Asesores comerciales

3) ¿Qué factor determinante cree usted que influye para trabajar con una editorial?

Contenido Pedagógico

Precio

Descuento

Servicio

4) ¿Qué tipo de servicio post venta espera de una Editorial?

- Capacitaciones
- Entrega oportuna
- Acompañamiento pedagógico

5) ¿Cuántos años de compromiso adquiere al trabajar con una editorial? ¿Por qué?

- A un año
- Dos años
- Ninguno

6) ¿Quién toma la decisión para trabajar con los libros de una editorial?

- Los directores de área Porque _____
- El Rector o Vicerrector Porque _____
- El dueño de la institución Porque _____

7) ¿Usted promueve la compra de los textos y útiles escolares algún lugar específico? ¿El nombre de la librería?

- SiPorque _____
- NoPorque _____

8) ¿Dentro de la lista de útiles escolares incluyen a los libros?

- Si Porque _____
- No Porque _____

9) ¿Su grupo de docentes trabaja con textos de las áreas básicas o folletos?

- Si Cuál: _____
- No

10) ¿Con cuántas editoriales trabaja en las aéreas básicas y complementarias?

- Con una sola Editorial Porque _____
- Varias Editorial Porque _____

Elaboración: Los autores.

Anexo 5 Formato de las preguntas para entrevista.



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración

Carrera Ingeniería Comercial

Proyecto de investigación para la obtención del título de Ingeniero Comercial

Entrevista para el estudio de viabilidad de la implementación de un distribuidor en el cantón de Milagro

Institución: _____ **Fecha:** _____

Nombre: _____ **Cargo:** _____

1. ¿Con que editorial trabaja actualmente en las aéreas básicas?
2. ¿Cuál fue el factor determinante para escoger la editorial con la que esta trabajar?
3. ¿Tiene convenio firmado con alguna editorial por dos años o más?
4. ¿De qué manera las editoriales contribuyen con la institución?
5. ¿Qué opinión tiene de los productos de Grupo Editorial Norma?

Elaboración: Los autores.

Anexo 6 Entrevistas realizadas en el cantón Milagro.

Entrevista con el Ing. Becker Rector de la Unidad Académica Alborada.

- Buenos días Ing. Becker, mucho gusto haberlo saludado otra vez, representante José Luis Anchundia de Editorial Norma, quería hacerle esta entrevista para saber el comportamiento de mercado y por un estudio de viabilidad que tenemos actualmente para la implementación de un distribuidor en el cantón Milagro; una de las preguntas que me gustaría hacerle para arrancar la entrevista es ¿Cuál es la cantidad de alumnos que usted tiene actualmente en el colegio?

- Bueno actualmente nosotros tenemos 350 alumnos en nuestra unidad educativa.

- De 2°do a 10°mo.

- Sí, de 2°do a 10°mo.

- Correcto, Ing. ¿Con qué editorial trabaja actualmente en las áreas básicas?

- Nosotros este año estamos trabajando con LNS en Lengua, Matemática, Estudios Sociales y Ciencias actualmente y obviamente complementando con Staedtler y con este editorial.

- Correcto, ¿Ud. aparte del LNS en otras áreas complementarias trabaja con otra editorial?

- En inglés actualmente estamos trabajando con la editorial Norma

- El contenido pedagógico del LNS se apega mucho a las necesidades y requerimientos que tiene la institución teniendo en cuenta que yo lo he visitado varios años y es una de las instituciones que se caracteriza por tener un buen grupo de docente el cual trabaja muy a la par con el contenido pedagógico que ofrecen ciertas editoriales.

- Sí, la verdad le soy sincero nosotros hemos trabajado con LNS pero siendo sincero como le dije no se apega al 100% a nuestro requerimiento, Ud. conoce nuestro colegio y hemos sido una institución que siempre que ha exigido y apuntado bastante a la calidad académica de la propuesta que nos ha dado la editorial, buscamos bastante el tema de las capacitaciones que nos estén dando el respaldo la institución que en este caso nos vaya a proveer de los libros.

- ¿Qué factores son determinantes para Ud. coger con que editorial trabajar en un año lectivo?

- Le recalco nuevamente en esa parte el factor importante es la calidad del texto, buscamos un texto que sea bastante exigente que esté, bueno el tema del aval todas las instituciones ahora las editoriales tienen que cumplir con el aval del ministerio, pero buscamos mucho la propuesta pedagógica que sea diferente, que haga al chico crítico que vaya más allá de lo que comúnmente se encuentra en el mercado, aparte de eso consideramos que es necesario y muy importante que le docente reciba la capacitación, si bien es cierto el texto es una herramienta de trabajo en el momento que el docente sea capacitado de cómo utilizar ese texto de trabajo con su alumno es la parte donde se va a llegar que el aprendizaje sea significativo en el chico, no me sirve de nada tener un texto si yo no tengo la ayuda de la editorial brindándome las capacitaciones que se necesita y obviamente en la parte donde el recurso económico se

revierta en tecnificar las aulas, en que ese beneficio sea retribuido en el beneficio del estudiante.

- Para entender, actualmente con la editorial que Ud. está trabajando le brinda todos estos recursos al momento de escoger a esta editorial LNS le presentó u ofertó este tipo de servicios.

- Si, como le dije hace un momento es uno de los factores que nosotros consideramos para tomar la decisión, es muy importante para nosotros por que como le dije yo necesito que cada año mi institución se vaya actualizando, tecnificando, nosotros no somos una institución elite como las que Uds. tienen un Guayaquil, nosotros buscamos generar recursos de otra forma.

- Prácticamente estamos por terminar, bueno terminamos prácticamente el año lectivo, ¿Cómo Ud. evalúa el manejo o el uso de los textos del LNS?, ¿cumplieron y llenaron las expectativas que Uds. tenían al inicio del año lectivo o cree Ud. que le faltó algo y necesita cambiar de contenido pedagógico que Ud. lo puede encontrar en otra editorial?

- Hace mucho tiempo esta editorial, Ud. debe recordar era que prácticamente ocupaba la mayor parte del mercado ecuatoriana en textos escolares, le soy sincero no sé qué le paso a LNS; el LNS se fue quedando en el tiempo, sus textos no son completamente actualizados, hay ciertos errores que los docentes me han hecho saber y a ciencia, dado de conversar con la verdad, no me siento 100% satisfecho con el tema del servicio, ni con el lado de la parte de la calidad pedagógica del texto ni por el lado de las capacitaciones.

- ¿Tiene Ud. algún convenio firmado con alguna editorial en áreas básicas o complementarias? ¿Ud. es de las personas que normalmente firman convenios a largo plazo o le gusta determinar el tiempo del convenio?

- No la verdad que no, en temas de convenios no nos gusta tener ningún tipo de compromisos con ninguna editorial por que como le dije genera un compromiso, una responsabilidad que a nosotros legalmente no tiene atados durante 2 o 3 años y he visto la experiencia de otras unidades educativas en que el resultado no ha sido muy bueno, sabe que estamos con una situación que actualmente hay muchos cambios ministeriales en cuanto a la reforma curricular y un año el ministerio dice una cosa y el siguiente año nos da otros lineamientos; imagínese si yo estoy con un convenio con una editorial, el siguiente año me toca cambiar, no me gusta el texto que da pero yo ya tengo un compromiso porque yo ya recibí un beneficio.

Hay instituciones educativas que incluso les ha tocado devolver dinero, porque cuando hacen ya el corte final no es lo que me esperaba y no les resulta, no le salen el mismo monto que habían planificado al comienzo y en los 2 años ellos deciden cambiarse, no continuar con un 3°er año de convenio y les toca devolver dinero. Por eso yo soy en esa parte recio a firmar convenios con ningún tipo de editorial, no me gusta firmar convenios.

- Ing. Ud. como representante de la escuela *Alborada* de aquí la ciudad de Milagro, que beneficio o de qué manera las editoriales han contribuido con institución, con la educación y con el beneficio para los chicos en la parte física, de equipos de pronto algún tipo de incentivo que le ha ayudado a Ud. a mejorar la parte pedagógica de la institución o la parte académica.

- Efectivamente como le comente hace un momento la tecnificación es la que nos ha ayudado en esa parte, nosotros hemos recibido de diferentes editoriales, gracias a esa gestión hemos logrado tener un aula digital como Ud. pudo

verla si la ha visto sino en algún momento podamos salir a verla, hemos implementado proyectores, tal vez algún televisor para una de las aulas, proyecciones en sala de video, es importantísimo ese respaldo que nosotros tenemos de parte de la editorial, como le dije hace un momento es en donde nosotros buscamos mejorar la calidad y el servicio que le brindamos al padre de familia y obviamente al chico.

- Al momento que Ud. me dice tecnificar aulas estamos hablando de ya dejar un poco el tema del papelógrafo, la típica exposición de pizarrón, ya hacerlo de una manera didáctica proyectando la exposición, revisando algún video, algo en la web, ¿ese tipo de tecnificación?

- Eso le permite incluso al chico que vaya dejando la utilización del papelógrafo como Ud. lo mencionó, el papelógrafo lo que hace es que el niño esté enmarcado a utilizar un mismo sistema que, imagínese a un docente, hay instituciones incluso hay universidades donde todavía el docente llega y pega el papelógrafo en la pizarra, desde hace cuantos años no se ve eso y ese mismo papelógrafo el docente lo guarda hasta el siguiente año y lo vuelve a pegar y es como que Ud. fuera docente y tomara todos los años la misma evaluación, entonces que está aportando como docente a su estudiante, a nosotros si nos ha ayudado porque el docente prepara la clase, está obligado a preparar la clase, está obligado a presentar recursos digitales, entonces el niño está practicando en el momento que está en la hora de lengua y literatura también está desarrollando en el momento que Ud. le mandó hacer una diapositiva está aprendiendo computación, entonces vincula muchas cosas positivas, aquí le enseñamos al chico que las diapositivas no se tienen que cargar con letras, entonces le hace al niño razonar. El papelógrafo era una colección de palabras y que el niño se paraba adelante a leer, no aportaba para nada en su aprendizaje.

- Claro que sí, yo creo que eso era en nuestra época, pero ahora los chicos que vienen en esta época tienen más facilidades, son chicos más tecnológicos, eso es bueno.

Ud. años anteriores, bueno varios años atrás ya trabajó con nosotros en las áreas básicas, de esa serie que nosotros presentamos hace tres o cuatro años atrás a la actual con la que está trabajando Ud. ¿Qué diferencia o qué opinión Ud. tiene sobre nuestros productos? como Ud. ya lo conozco de varios años, ya le he traído series diferentes pero con la misma calidad pedagógica que a Norma lo caracteriza, entonces quería saber un poco su opinión personal sobre nuestros productos.

- Norma tiene productos muy buenos, yo no tengo nada que quejarme de la editorial en cuanto a la parte académica, en la parte pedagógica, en cuanto a la propuesta desde que conozco son una editorial que ayuda al chico que construya el conocimiento, eso yo también lo valoro bastante y tengo la misma filosofía que el editorial, sin embargo las decisiones que me han llevado a no tomar, a no adoptar un texto de editorial Norma han sido otras muy ajenas a la parte pedagógica, que no tiene nada que ver con el recurso, la editorial es excelente, las capacitaciones, incluso este año nos visitó la Lcda. Ligia Durán, es excelente, muy predispuesta y en esa parte no tengo nada que quejarme, los inconvenientes que tengo con Norma son otros.

Entiendo que la parte ya es de distribución, bueno si Lupe o la Lcda. Durán si tiene buenos y gratos recuerdos acá en la institución, ha sido muy querida en las veces que ha venido para acá. Para terminar la entrevista Ingeniero ¿Qué

opinaría Ud. si yo le digo que ya como promotor que actualmente lo estamos visitando, ya lo dejaríamos de visitar y más bien vendría acá a la ciudad de Milagro a visitarlo un distribuidor el cual se erradicaría acá en Milagro, que le daría una pronta respuesta, a mayor cobertura, a mayor agilidad en los procesos, un mejor servicio para la institución porque va a estar erradicado acá en Milagro, entendiendo un poco que este ente ya es una figura que es autónoma con su propio capital, su propio recurso económico pero que está igual ligado a la editorial el cual va a tener un convenio de exclusividad en cuanto a la promoción de los productos que nosotros ofertamos en nuestro portafolio?

- Creo yo que ahí de esa manera se solucionaría o se podría arreglar el único inconveniente con el editorial Norma, que es el tema de la distribución donde tuve inconveniente y le voy a decir cuáles son los inconvenientes que se me presentaron con el vendedor que no es responsabilidad de él, una, tener un vendedor que está erradicado en otra ciudad es un problema, si Ud. sabe que nosotros los clientes sobre todo los directores o los maestros de instituciones educativas somos medios exigentes, tenemos un inconveniente, llamamos y queremos que el vendedor esté ahí en 15 minutos y para nosotros es complicado que un vendedor me diga sabe que no lo voy a visitar hoy si no mañana porque resulta que estoy en Guayaquil, estoy en Machala, es difícil y comprenda nuestra situación, nosotros necesitamos resolver el problema ya, no lo queremos para mañana, lo queremos solucionar ahora, se arriba bastante el inconveniente por ese lado por el lado del vendedor pero uno de los mayores inconvenientes que tuve con Uds. es y de hecho por cual tomé la decisión de no continuar con el editorial Norma es porque Uds. en los canales de distribución al parecer les vendían hasta en las tiendas entonces eso me perjudicó, si yo sé que causa risa eso pero imagínese hace unos años fuimos clientes de Uds. teníamos un canal de venta destinado pero sin embargo el momento de gestionarse la venta resulta que nuestro mayor competidor fue importadora El Rosado, El Comisariato tenían los libros más baratos de lo que nosotros vendíamos en el punto de venta, imagínese como quedamos mal, llamamos al vendedor que nos solucione, el vendedor nunca nos pudo solucionar el problema porque no sé qué sucedió en la editorial la verdad y creo que tal vez el distribuidor por protegerse va a procurar brindar un mejor servicio en esa parte, va a estar encargado de toda la venta, creo yo, no sé cómo se maneja el sistema de distribución en su empresa pero suena interesante, parece que si es una buena alternativa.

- Para no dejarlo con la duda, el tema del Rosado fue algo complejo, de hecho fue algo que nos ha tomado durante estos tres últimos años tratar de recuperar aquellos clientes como Ud. que realmente se vieron afectados por el tema del descuento que dio el Rosado y lamentablemente la rentabilidad de ciertos puntos de ventas se vieron bastantes afectados pero ya cometimos ese error hace varios años atrás y a la fecha no le hemos vuelto a facturar y no lo pensamos hacer, lamentablemente fue una decisión que tomó un gerente que ya actualmente no está en la empresa.

- Y no deberían dejarlo volver.

- Sí, la verdad es que estamos con una nueva gerencia la cual tiene una visión comercial diferente y con otra expectativa pero me agrada mucho su comentario, teníamos la incertidumbre de la idea de implementar la figura de un distribuidor acá en la ciudad para nosotros es un poco complejo porque sabemos que no todos los colegios, todos nuestros clientes van a tomarlo de la misma manera, va a ver clientes o colegios que van a pensar que al trabajar con

un distribuidor se van a ver afectados o menos protegidos en cuanto a la capacitación pero..

- Pero yo creo que a la mayoría le gustaría, porque siempre hay un margen que se lo tiene que ganar alguien, si no se le gana el distribuidor se le gana el vendedor.

- La idea también es con el distribuidor ganar un poco más de cobertura, servicio, el cliente y una pronta respuesta que es lo que Uds. necesitan.

- Y contaríamos con las capacitaciones también.

- Por su puesto las capacitaciones serían brindadas por la misma editorial, en el caso de no tener espacio en la agenda las consultoras de planta que tenemos en la editorial ya eso entraría en caso del distribuidor el cual lo puede sustentar y de esa manera por ningún le podemos quedar mal, si no es por parte del editorial por parte del distribuidor que es nuestro aliado estratégico para este tipo de negocios.

- Suena interesante, esperemos que las cosas se den.

- Listo Ing. Un gusto haberle entrevistado, muchas gracias y que tenga una excelente mañana.

Entrevista con el Ing. Morocho, rector principal del colegio Liceo Cristiano.

- Buenos días Ing. Morocho, le saluda José Luis Anchundia, le queríamos realizar esta entrevista a Ud. empezando ¿Cuántos alumnos tiene en esta institución actualmente?

- Cerca de 650 alumnos.

- El Liceo Cristiano como una unidad educativa ¿Con que editorial trabaja actualmente en las áreas básicas?

- Trabajo con la editorial Norma.

- ¿Cuál fue el factor determinante para escoger la editorial con la que está trabajando?

- Bueno, aquí hacemos un procedimiento, tengo una Rectora que se encarga de la parte pedagógica, con ella hacemos un análisis de los textos, si es que están acorde a lo que nosotros queremos y si están avalados por el ministerio de educación, ese como primer filtro luego de eso se acercan a mí y hacemos una negociación respecto a los descuentos y ahí quedo editorial Norma porque pedagógicamente cumplió con las expectativas y aparte nos dio una buena propuesta en números.

- Es decir que cumple ciertos filtros en lo pedagógico.

- No decido yo solo sino que me apoyo en las personas que se encargan en la parte pedagógica y mi decisión se basa en eso, no solamente veo la parte de la propuesta en descuento sí o no también la parte pedagógica.

- Ud. con las editoriales que ha trabajado durante estos 3 últimos años ha mantenido convenios anuales, año a año o alguna vez tuvo la posibilidad de firmar un convenio a largo plazo.

- Sí me propuso otra editorial, se llama "Santillana" pero la verdad es que yo he preferido no comprometerme a 2 años, simplemente año a año vamos decidiendo conforme van pasando las temporadas, no nos gusta comprometernos a 2 años.

- ¿De qué manera las editoriales en estos últimos 3 años han contribuido con el bienestar o los requerimientos y necesidades que ha tenido la institución?

- Siempre, primero aquí se les exige y siempre hay de parte de las editoriales capacitación a los docentes, inclusive antes de entrar al periodo lectivo se da una capacitación inicial, luego tal vez otra más pero siempre hay un apoyo de ellos, el colegio se ahorra en capacitación en la parte pedagógica de la planificación por que la editorial ofrece gratuitamente eso y segundo que la idea es que la editorial venga aquí y este pendiente de nosotros, cualquier cosa que necesitemos lo llamemos a cualquier asesoría los llamamos y tercero nos dan un descuento para con ese descuento hacer obras para la escuela, para la iglesia, con todo eso hacemos obras y queda para beneficio de la institución, esos son los beneficios que han dado durante estos 3 años, así nos manejamos nosotros.

- Por último Ing. durante ¿Qué tiempo Ud. ya viene trabajando con Norma?

- Tres años, anteriormente trabajábamos con algunas editoriales le comento, con “Santillana, Prolipa, Holguin”, pero hace tres años que hemos decidido trabajar con Norma y nos ha ido bien.

- ¿Qué opina de nuestro producto, nuestro contenido pedagógico a nivel editorial durante estos tres años?, ¿Qué resultado ha obtenido con los estudiantes con los docentes de acuerdo a nuestro material que se ha venido ofertando?

- El producto siempre ha sido bueno, en la historia la editorial es muy buena, en calidad pedagógica no nos quejamos, hay cosas por mejorar en el texto pero yo veo que ya los textos los hacen conforme en base a los lineamientos que tiene el ministerio de educación y hay cosas que los maestros piden pero están fuera de eso entonces ya se les va de las manos a la editorial pero tal como pide el ministerio de educación el editorial Norma siempre es bueno y los productos son buenos, son de calidad, de eso no hay queja con editorial Norma y los productos en los estudiantes se ven porque por ejemplo le proponen al estudiante que participe en clases, por ahí también hay proyectos y eso también yo he visto que me he metido en las aulas que ha resultado con los estudiantes, no nos quejamos por la parte pedagógica, no sé qué más adelante proponga la editorial Norma.

- ¿Qué opinaría Ud. si yo le digo que para el próximo año lectivo Ud. ya no va hacer atendido por un promotor si no por un distribuidor? que bien es cierto es una persona ligada al editorial Norma pero como un ente netamente independiente con su propio capital, recursos económicos, con una Sede en Milagro donde va a tener una pronta respuesta y reacción al momento de cualquier petición o requerimiento por parte de Uds.

- Mientras sea que no nos bajen los beneficios que nos han dado hasta la fecha no hay problema, más bien si es que es para mejorar los beneficios a la institución mejor, pero este en el mismo trato, los mismo descuentos, las mismas condiciones, no hay ningún problema se puede manejar, a nosotros nos interesa que nos sigan tratando bien y eso independientemente si es que es directo con la empresa un distribuidor es manejable, no le vería ningún problema mientras tanto sean las mismas condiciones y más bien si es que es para mejorar la pronta respuesta porque a veces se demoran las muestras y todo desde Guayaquil, si es que el distribuidor va a estar más cercano y nos van a dar más pronta respuesta mucho mejor.

- Le agradezco mucho por la entrevista, por la apertura y un gusto, gracias.

Entrevista con la Lcda. Daniela, rectora de la Unidad Académica Jerusalén.

- Buenos días Lcda. Daniela, estoy por acá como le había comentado anteriormente queríamos realizar una

entrevista, nosotros como grupo editorial Norma estamos haciendo un estudio de viabilidad acá en el cantón Milagro, esa figura reemplazará al promotor que actualmente le está visitando, nosotros como grupo editorial Norma estamos haciendo este estudio en los colegios principales, los más grandes de la ciudad de Milagro, en los cuales está la Unidad Educativa que Ud. representa Jerusalén, voy hacerle unas preguntas muy puntuales. ¿Cuál es la cantidad de estudiantes que Ud. tiene actualmente en el colegio?

- Actualmente nos manejamos con 950 alumnos alrededor.

- ¿Cuál fue el factor determinante para escoger la editorial con la que está trabajando Ud.?

- El factor determinante para mí es la parte pedagógica influye bastante, también la calidad del texto, necesariamente debe cumplir el aval del ministerio, bueno aunque ahora todas las editoriales lo cumplen la propuesta pedagógica que me brinda junto al servicio al cliente, las capacitaciones al docente, UD. sabe José Luis que el docente es quien trasmite el mensaje a los estudiantes a los alumnos y eso es lo que busca y es el fin de una institución, las tecnificaciones de las aulas que me ofrecen, en si eso es lo básico que determina el factor.

- Actualmente con que editoriales Ud. trabaja en las áreas básicas aquí en la unidad educativa.

- Le comento que estoy trabajando en ciencias en primaria con Santillana, en lenguaje primaria y secundaria también trabajo con Santillana, en octavo, noveno, decimo ciencias naturales con editorial Norma precisamente y pues en matemáticas y sociales no trabajo con ninguna editorial.

- ¿Es decir que el docente elabora su folleto, su propio material para poder dar la clase durante el año lectivo?

- Así es, ellos se encargan.

- Ud. como representante y una de las personas que toma la decisión con que editorial trabajar año a año se ha visto alguna vez en una encrucijada de pronto por alguna propuesta tentadora por factor económico pedagógico para la institución y donde la tientan a firmar un convenio a varios años, ¿Ud. cree que es posible firmar un convenio así a largo plazo con una editorial por el tema de la propuesta que le puedan hacer?

- Bueno en lo personal no estoy de acuerdo con eso, para mí no es bueno estar todos los años con la misma editorial, Ud. sabe que uno se basa en dar resultados, imagínese que una editorial tenga un convenio a varios años por decirle a tres años y que el primer año me vaya mal, tendré la obligación de seguir con la misma editorial, entonces para mí no es bueno, yo los convenios que realizo con las editoriales son año a año porque también el curriculum va cambiando.

- Claro que sí y ahora más que nada el cambio que se nos viene para el 2017 de hecho en sierra ya está, ya nos tocó a nosotros lanzar una nueva serie, por ahí estamos peleando el tema del aval y como Ud. lo dice, es verdad, todos los años algo en particular cambia el contenido pedagógico de los libros o le incluyen más información al texto y no es bueno tener así un convenio a largo plazo. La siguiente pregunta ¿De qué manera las editoriales contribuyen con la institución?

- Bueno generalmente con equipos tecnológicos, aulas digitales, Ud. sabe que hoy en día nos manejamos, nos esforzamos por tener calidad en nuestras aulas por ejemplo las aulas ahora ya son digitales, auspicios, concursos, eventos, ferias de ciencias, ferias de inglés entre otras cosas José Luis.

- Que bueno, me alegro mucho que no solo editorial Norma sino otras editoriales apoyen y contribuyen de esta manera a la institución que es quien realmente lo merece por todo lo hace en la parte académica. Ud. que ha trabajado ya con grupo editorial Norma ya años anteriores y este año que está trabajando con ciencias naturales ¿Qué opinión tiene sobre nuestros productos como grupo editorial Norma?

- Los productos de grupo editorial Norma son buenos, son excelentes, es un material realmente competitivo en el mercado por eso pues la decisión de trabajar específicamente en esos años con grupo editorial Norma.

- Claro que sí, voy a finalizar la entrevista con algo en particular, si bien es cierto grupo editorial Norma como tal es durante todos estos años ha trabajado con Ud. de una manera directa a través de un promotor el cual esta enrolado para grupo editorial Norma, es un promotor viajero que constantemente la está visitando en el transcurso del mes y en plena temporada, luego de la temporada también, un poco como Ud. vería la situación a la figura que nosotros deseamos implementar remplazando al promotor por un distribuidor el cual estaría radicado acá en el cantón Milagro el cual le va a brindar una pronta respuesta en cuanto a mercadería, atención a clientes, capacitaciones y todo lo que involucra a la parte editorial, como vería esta nueva figura que nosotros estamos tratando de implementar para mejorar el servicio hacia el cliente.

- Bueno sería mucho más viable por calidad-tiempo José Luis, a veces como Ud. bien lo dice la persona que hace la visita a la institución no me da una respuesta rápida a lo que yo busco y uno se basa en resultados, entonces si tengo una persona ya radicada aquí en Milagro, yo puedo llamar y puede en el transcurso del día venir, visitarme, darme una solución a cualquier tipo de problema o circunstancia que yo tenga con respecto a la institución para mí sería lo mejor, me gusta mucho su idea.

- Bueno me alegro mucho, le agradezco mucho por la apertura por el espacio, por haberme ayudado con estas preguntas en este corto tiempo, sé que es una persona muy ocupada y tiene muchas actividades más por realizar, la dejo, un gusto haber compartido con Ud. esta entrevista y nos estaremos viendo muy pronto por acá, sí.

- Listo José Luis buen día.

Entrevista con el Padre Luis Rector de la Unidad Académica San Antonio.

- Buenos días padre Luis, mucho gusto, José Luis Anchundia de editorial Norma, quería hacerle una entrevista, nosotros tenemos un plan de viabilidad para la implementación en la ciudad de Milagro y queríamos comprender la parte del mercado de la ciudad. Ud. que ya tiene varios años acá en la institución ¿Cuántos alumnos tiene en toda la Unidad Educativa?

- Bueno en la Unidad Educativa de 2do a 3ero de bachillerato estamos con un aproximado de 600 alumnos en relación al 2015 pero para este año esperamos crecer un poco más, Ud. sabe que con el tema del Gobierno y todo eso hay gente que está buscando otras opciones que no sean las del Gobierno por eso proyectamos crecer en la parte del alumnado.

- Eso del incremento se viene dando por el tema en que en los Fiscales no tienen la misma calidad académica que reciben en los colegios particulares.

- Sí, básicamente el club que nosotros tenemos aquí en la institución es que tenemos un personal docente capacitado que trabaja de la mano con los lineamientos que tiene el Gobierno pero nosotros siempre les pedimos a las editoriales que nos den un plus más en temas de capacitaciones, atención al cliente, esa es nuestra fortaleza en parte de la editorial.

- La verdad es que tengo buenos comentarios de parte de la Unidad Educativa San Antonio, de la cual Ud. es el Rector, para felicitarlo ya que siempre los alumnos que salen de acá salen becados y van a la Espol tengo entendido, salen buenos alumnos, sé que su calidad o su grupo de docentes es de muy buena calidad, siempre los mantiene en capacitaciones constantes, eso es bueno, más que todo con el beneficio que Ud. tiene, tiene una infraestructura muy grande que le permite tener una mayor cantidad de estudiantes. ¿Ud. actualmente con qué editorial trabaja en las cuatro áreas básicas, lenguaje, ciencias naturales y sociales?

- El año pasado se firmó un acuerdo con el editorial Océano por el tema de las cuatro áreas básicas, bueno estuvieron algunas editoriales pero igual como le digo la última decisión que nosotros tomamos siempre tomamos en cuenta el tema de las capacitaciones, el tema de la atención de parte de la editorial que no solo nos vengan a vender un producto al principio de año y luego se desaparecen, entonces este año nos pareció la mejor propuesta en base a todas las que revisamos es SM y con ese estamos trabajando pero estamos abiertos a escuchar otras ofertas en base a textos para este siguiente período.

- En cuanto al contenido pedagógico que le presentó este año SM como editorial, qué tal, cómo vio el contenido, cree Ud. que es un contenido que se adapta a las necesidades y requerimientos que tiene la institución o Ud. espera algo más de una editorial, teniendo en cuenta que el libro no hace al maestro si no el maestro hace el libro.

- Bueno con referencia al libro básicamente tratamos que la editorial con la que vamos a trabajar cumpla los lineamientos en base a lo que pide el ministerio de Educación, que tengan primero el aval y segundo que estén enfocados básicamente a los que ellos están trabajando, como Ud. dice el libro no hace al maestro, lo que tratamos es que al docente le damos herramientas extras para que ellos puedan manejar de mejor manera el libro, entonces en base a eso se toma la decisión del libro del cual se va a trabajar.

- ¿Cuál fue el factor determinante para escoger a la editorial con la que actualmente está trabajando? De pronto la propuesta que ellos le hicieron.

- Aparte de la propuesta económica que nos hicieron ellos, nos presentaron un programa de capacitaciones constantes para los docentes en donde incluían el tema de preparación para las pruebas SER, entonces se los capacitaron a los maestros durante todo el año para que ellos al final del año se acerquen a dar las pruebas cuando ya les toque y yo creo que eso les ha servido bastante a los docentes porque los han mantenidos incentivados por el temas de las capacitaciones igual es algo que les ayuda en el curriculum de ellos entonces tratamos de que nuestro personal incentive esa parte.

- ¿El representante que los visita a Ud. por parte de SM es un promotor o un distribuidor?

- Yo entiendo que es un distribuidor porque es un señor conocido de aquí de la zona, y antes me visitaba con otras

editoriales pero ahora entiendo que está trabajando con esta editorial y como ya nos conocemos de años entonces yo lo recibo y hemos trabajado, hay un cierto margen de confianza en esa parte.

- Ud. durante estos años que ha estado frente al colegio, alguna vez ha firmado un convenio a largo plazo 2 o 3 años ya sea por reinversión o por el buen contenido pedagógico que ha tenido esta editorial o normalmente Ud. los convenios los firma año a año y no tiene compromiso con nadie.

- No, nosotros en base a una de las políticas es no firmar acuerdos a 2 años, si me han venido editoriales que han querido de acuerdo a 2 o 3 años pero Ud. sabe que en esta situación cambiante no hay como amarrarse tanto tiempo, procuramos de que nuestros acuerdos sean año a año en base a lo que estamos trabajando y de ahí vemos el que se puede mejorar en caso de que se pueda mejorar para el siguiente periodo.

- Tomando en cuenta que cada 3 años cambia el curriculum y es bastante complejo. ¿De qué manera las editoriales contribuyen con la institución, netamente en la parte de equipos, algún beneficio tanto para la infraestructura del colegio como para los alumnos también o el grupo de docentes?

- Sí, bueno primero que nada el beneficio que se busca en una editorial es el descuento para el padre de familia, nosotros somos una institución de chicos de bajos recursos que trabajan aquí en las zonas rurales de la provincia, entonces buscamos en que lo que más haya es que se les ayude con el descuento para los que viven en la cercanía de Milagro, Ud. sabe que todos son padres que trabajan en jornales y entonces tratamos de ayudarlos de esa manera, lo segundo es que por ejemplo se conversa con las editoriales para que de una u otra forma nos ayuden con el tema de los equipamientos de las infraestructuras por que igual tratamos de estar a la vanguardia en el tema de digitalización de equipamientos de las aulas igual Ud. sabe que eso les ayuda a los alumnos en el aprendizaje.

- Claro entendiendo que el tema de la tecnificación ayuda mucho al desenvolvimiento del alumno para cuando ya esté en la universidad en tema de exposiciones.

- Sí, más que todo nos ayuda porque en el curriculum nos indica que tenemos que trabajar el método de las tics metodológicas igual si nos interesa que nos contribuyan de esa manera las editoriales.

- La editorial con la que Ud. está trabajando actualmente le ha cumplido al 100% todo lo que le propusieron al inicio del año lectivo.

- No, si le soy sincero la parte de logística de entrega de libros que es lo principal he tenido muchas quejas de parte de los padres de familia, los libros me han llegado tarde, he tenido muchos problemas con libros que me ofrecieron al principio y no se han entregado y ahora al final la etapa de la entrega del cierre en la entrega de las donaciones me sacaron un ajuste en base a lo que vendieron, yo al menos considero que no es culpa de nosotros que ellos no tengan los libros a tiempo y por ende no se venda lo esperado, en esa parte si hemos tenido un pequeño tropiezo con la editorial que estamos trabajando.

- Ud. que opinaría si nosotros como editorial buscamos una expansión pero ya a nivel macro, no solo con un promotor, sino dando una mayor cobertura, un mejor servicio al cliente a través de un distribuidor autorizado por grupo editorial norma con el cual tendríamos un contrato de exclusividad promoviendo nuestros fondos y portafolio

de productos. ¿Cómo vería Ud. esta implementación que nosotros tendríamos si se diera el caso la posibilidad de hacerlo?

- Yo creo que mientras la persona que va a trabajar esté dando una visita contante, este ahí cuando se lo llama o de pronto cuando se necesita algo este ahí, nos tenga una buena atención, yo creo que no habría ningún problema igual como Ud. dice que es un distribuidor exclusivo él se enfocará solo en vender los productos que Ud. distribuye y nos dará exclusividad a nosotros aquí los clientes de la zonificación que están enfocándose.

- Básicamente se radicaría acá en Milagro para darle una apertura personalizada, una cobertura al 100%, estaría muy pendiente de todas las necesidades y requerimientos que la institución tenga.

- Eso sería bueno porque antes nos atendía un joven empleado de Uds., pero él venía cada 15 días o mejor dicho cada que se lo llamaba él estaba por aquí en el colegio aunque igual nos faltaba un poquito más pero si trabajaba bien, si me acuerdo de él, Fabricio creo que se llama.

- Sí, nuestro promotor era Fabricio Rocha. Una última pregunta padre Luis, ¿Qué opinión personal tiene Ud. sobre nuestros productos como grupo editorial norma en nuestro portafolio de áreas básicas?

- Bueno, cuando nos hemos reunido con los rectores de los colegios religiosos han habido buenas opiniones de parte de norma como todo, buenas y malas opiniones pero han sido cosas pequeñas que se solucionan igual sé que Uds. trabajan la red de arquidiócesis de parte de ellos tenemos una buena referencia y creo que revisando el material que Uds. tienen de pronto para este año se los podrían tomar en cuenta porque en la arquidiócesis hemos tenido una buena imagen de norma, que son cumplidos en su trabajo, cumplen lo que se prometen cuando se llega algún acuerdo.

- Padre Luis le agradezco por la apertura, fue muy grata la entrevista con Ud. cualquier cosa vamos a estar por acá visitándolo.

- Gracias.

Elaboración: Los autores.

Anexo 7 Ficha Bibliográfica.

Ficha bibliográfica	
Autor:	José Anchundia y Miguel Andrade
Año:	2016
Tema:	Figura Comercial "Distribuidor"
Empresa:	Editorial S/M EcuEdiciones
Nombre:	Jorge Freire
Cargo:	Distribuidor región costa y austro
Ciudad:	Guayaquil
País:	Ecuador
Resumen de contenido:	
Figura comercial distribuidor S/M EcuEdiciones	
Tres distribuidores a nivel nacional	
Promotores especializados en áreas complementarias como inglés y plan lector a nivel nacional	
Alianza estratégica en propuestas comerciales e imagen corporativa	
Figura comercial que ha dado resultado durante estos 3 años que ha estado en el mercado ecuatoriano	
Compensación salarial a 2 promotores por distribuidor vía nota de crédito al final de la venta	

Elaboración: Los autores.