



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN FINANZAS Y MARKETING**

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE CANALES DE
DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR EDITORIAL, APLICADO A EDITORIAL DON BOSCO
CON SU LÍNEA DE DICCIONARIOS LNS”**

Tesis previa la obtención Del Título de
Magíster en Gestión y Dirección de
Empresas.

AUTOR: CPA. EDISON GERARDO PAUTA GAVILANES

DIRECTOR: MGT. RENÉ ERNESTO ESQUIVEL GAON

CUENCA - AGOSTO 2015



RESUMEN

El presente modelo de gestión estratégica basado en el caso práctico de Editorial Don Bosco para su línea de diccionarios y atlas, pretende brindar a su dirección una herramienta que facilite y optimice las decisiones que deben tomar. A la vez que, contribuir con información general sobre el desenvolvimiento del mundo editorial de textos escolares, del cual poco a nada se conoce pero que, presenta un sector muy importante, no solo por los montos de inversión e ingresos que genera, sino por el contexto en que se desenvuelve estando presente durante todo el proceso educativo de niños y adolescentes.

Para la aplicación del caso práctico se planteó la generación de un modelo de canales de distribución como un medio para contrarrestar la disminución en ventas producto de factores como mercados no atendidos, alta rotación de personal comercial y competencia agresiva.

Se partió de un análisis de la empresa y su entorno basado en el modelo de la cinco fuerza del profesor Michael Porter, identificación de factores claves que a los que se enfrenta la empresa a través del análisis FODA de Philip Kotler / Gray Armstrong, estableciendo los objetivos estratégicos alineados a la misión y visión de la empresa apalancados en los criterios de Porter y Kotler, aplicando criterios de evaluación compensatoria para la selección de canales de distribución de Sebastián Molinillo J. para finalmente proyectar estos objetivos estratégicos en el tiempo presentando los resultados e indicadores financieros.

Este trabajo si bien, se ha aplicado a una línea determinada de productos, la empresa analiza la posibilidad de incluir otras líneas y divisiones a esta modalidad de distribución.

Palabras clave: Gestión estratégica, Canales de distribución, Sector Editorial, Diccionarios.



ABSTRACT

This strategic management model based on the case study Editorial Don Bosco for dictionaries and high line, aims to provide its management with a tool to facilitate and optimize the decisions they must make. While contribute with general information on the development of the publishing of textbooks, of which little or nothing is known but which has a very important sector, not only by the amount of investment and income it generates, but by the context in which it operates to be present throughout the process of educating children and adolescents.

Pala case study application generating a distribution channel model was proposed as a means to offset the decline in sales of products such factors as underserved markets, high turnover of sales staff and aggressive competition.

It began with an analysis of the company and its environment based on the model of the five forces of Professor Michael Porter, identifying key factors to which the company is facing through the SWOT analysis of Philip Kotler / Gray Armstrong, establishing the aligned to the mission and vision of the company leveraged criteria Kotler Porter and applying compensatory evaluation criteria for selecting channels grinder Sebastian J. channels to finally throw these strategic objectives over time presenting the results and strategic objectives financial indicators.

Although this work has been applied to a particular product line, the company is considering other lines and divisions include this type of distribution.

Keywords: Strategic Management, Distribution Channels, Sector Editorial, Dictionaries.



Tabla de contenido

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INDICE DE GRÁFICOS	6
INDICE DE TABLAS	7
INTRODUCCION	14
CAPITULO 1: GENERALIDADES, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	15
1.1 Antecedentes	15
1.1.1. Reseña histórica.....	15
1.1.2. Misión	16
1.1.3. Visión.....	16
1.1.4. Valores	16
1.1.5 Razón de Ser.....	17
1.2 Estructura Unidades de Negocio - Editorial Don Bosco	18
1.2.1. Unidad Editorial	19
1.2.2. Unidad Centro Gráfico Salesiano	19
1.2.3. Unidad de Comercialización - Librerías LNS	19
1.2.4. Unidad de Servicios.....	20
1.2.5. Estructura Departamental de Editorial Don Bosco	20
1.2.6. Productos que elabora y comercializa	22
1.3. Ubicación de Editorial Don Bosco en el Mercado Editorial Ecuatoriano ...	23
1.3.1. Ubicación de Librerías LNS en el Mercado Editorial Ecuatoriano.....	24
1.4. Estados financieros de Editorial Don Bosco del año 2013	27
1.4.1. Estado de Resultados por Unidad de Negocio – año 2013.	29
1.4.2. Análisis EVA – año 2013.	30
1.4.3. Análisis CVA – año 2013.	32
1.4.4. Indicadores Financieros 2013.....	33
CAPITULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL - UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN EDITORIAL DON BOSCO	35
2.1. Introducción al Análisis Situacional	35
2.1.1. Concepto	35
2.1.2. Importancia.....	35
2.1.3. Partes del Análisis Situacional.....	35
2.2. Análisis situacional del Área Comercial de Editorial Don Bosco	36
2.2.1. Análisis del Macroambiente.....	36
2.2.1.1 Factores Demográficos.....	36
2.2.1.2. Factores Económicos Nacionales.....	39



2.2.1.3. Factores Políticos	42
2.2.1.4 Factores Tecnológicos.....	42
2.2.1.5. Factores de Seguridad Pública.....	44
2.2.1.6 Factores Internacionales.....	45
2.2.1.7 Matriz de oportunidades y amenazas del macroambiente:.....	46
2.2.2. Análisis de Microambiente.....	47
2.2.2.1. Reconocimiento del Cliente:	47
2.2.2.2. Competencia:.....	49
2.3 Las cinco fuerzas de Porter en la Unidad de Comercialización	50
2.3.1. Barreras de Entrada	51
2.3.2 Rivalidad entre Competidores	51
2.3.2. Poder de Negociación de Proveedores	51
2.3.3. Poder de Negociación de los Compradores	52
2.3.4. Productos Sustitutos.....	52
2.3.5. Resumen de Oportunidades y Amenazas del Microambiente	53
2.4. Organización Editorial Don Bosco.....	54
2.4.1. Dirección y Representación Legal	54
2.4.1.1. Área Administrativa.....	54
2.4.1.2. Editorial.....	57
2.4.1.3. Producción.....	57
2.4.1.4. Comercialización	57
2.4.2. Resumen de Fortalezas y Debilidades(Análisis Interno)	62
2.4.3 Matriz del Análisis Externo	63
2.4.4. Matriz del Análisis F.O.D.A.:.....	64
2.4.5 Matriz de Estrategias Ofensivas (Fortalezas y Oportunidades):.....	65
2.4.6 Matriz de Respuesta Estratégica (Fortalezas y Amenazas)	67
2.4.7 Matriz de Respuesta Estratégica(Debilidades y Oportunidades).....	68
CAPITULO 3: IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE EDB.....	70
3.1. La Planificación Estratégica.....	70
3.1.1. Misión	70
3.1.2. Visión.....	71
3.2. Objetivos Estratégicos.....	72
3.3. Establecimiento de Estrategias.....	72
3.3.1 Estrategias Genéricas (factores internos).....	72
3.3.1.1. Estrategia de liderazgo en costos	72
3.3.1.2. Estrategia de diferenciación.....	73
3.3.1.3. Estrategia de enfoque.....	73
3.4. Establecimiento de las Estrategias.....	74
3.4.1. Área Comercial.....	74



3.4.2. Área Financiera y Administrativa	74
3.4.3. Área de Editorial e Imprenta	75
3.5 Plan de Diseño e Implementación de Canales de Distribución.....	75
3.5.1 Producto	75
3.5.2 Calidad	76
3.5.3 Ciclo de vida	76
3.5.4 Marca	78
3.5.5 Análisis de los Costos.....	78
3.5.6. Canales de Distribución para Producto de Consumo	82
3.5.6.1. Directo:	82
3.5.6.2. Canal detallista:	82
3.5.6.3. Canal mayorista:.....	83
3.5.7. Selección de canales de distribución:.....	83
3.5.7.1. Etapa 1.- Conocimiento del mercado y objetivos de la distribución comercial	84
3.5.7.2. Etapa 2.- Desarrollo de las estrategia de la distribución comercial....	85
3.5.7.3. Etapa 3.- Funciones de la distribución comercial:.....	86
3.5.7.4 Etapa 4.- Selección de canales de distribución, factores influyentes..	88
3.5.7.5. Etapa 5.- Control y Evaluación del Canal	90
3.5.7.6. Acompañamiento a los distribuidores:	91
3.6. Resumen de la Planificación Estratégica para la implementación de canales de distribución para la línea de diccionarios LNS.	93
3.7. Distribuidores y Políticas de Descuentos	93
3.7.1 Presupuestos para distribuidores:.....	95
3.8 Evaluación Financiera.....	100
3.8.1. Presupuesto de inversión inicial	100
3.8.1.1 Material POP:	101
3.8.1.2. Exhibidores:.....	101
3.8.1.3. Eventos:.....	101
3.8.1.4 Promoción a colegios:.....	101
3.8.1.5 Capacitaciones y convenciones:.....	101
3.8.1.6 Servicio al cliente:.....	102
3.8.1.7 Publicidad ATL:.....	102
3.8.1.8 Obsequios uniformes	102
3.8.2 El punto de equilibrio:	103
3.8.2.1 El Punto de Equilibrio – Mi Primer Diccionario.....	104
3.8.2.2 Diccionario Estudiantil.....	108
3.8.3 Estadísticas 2010 – 20103 y proyección de ventas2014	110
3.8.4 Análisis de los flujos de fondos	115
3.8.4.1. Factores críticos considerados para el proyecto.....	116
3.8.4.2 Análisis de sensibilidad:.....	120



3.8.4.3. Análisis de los resultados	123
CONCLUSIONES:	125
RECOMENDACIONES:	127
BIBLIOGRAFÍA	128
DOCUMENTOS	129
PÁGINAS WEB	129
ANEXOS	131

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1. Estructura Unidades de Negocio - Editorial Don Bosco	18
Gráfico No 2. Ubicación Editorial por volumen de ventas – Ekos portal de Negocios:.....	24
Gráfico No 3. Ubicación de Librerías por volumen de ventas – Ekos portal de Negocios.....	26
Gráfico No 4. Mapa político del Ecuador y sus provincias.....	59
Gráfico No 5. Costo de producción de mi primer diccionario.....	80
Gráfico No 6. Ventas por unidades entre los años 2010 y 2013.....	82
Gráfico No 7. Longitud de los canales de distribución.....	83
Gráfico No 8. Proceso de diseño de los canales de distribución	84
Gráfico No 9. Reducción de la cadena de distribución	86
Gráfico No 10. Ventas en dólares de las líneas de productos LNS	98
Gráfico No 11. Ciclo de ventas mensuales durante los últimos 60 meses	99
Gráfico No 12. Punto de equilibrio de Mi Primer Diccionario:	106
Gráfico No 13. Punto de equilibrio de Mi Primer Diccionario a precio promedio	108
Gráfico No 14. Punto de equilibrio del diccionario Estudiantil.....	109
Gráfico No 15. Punto de equilibrio del diccionario Estudiantil a precio promedio ...	110



INDICE DE TABLAS

Tabla No 1. Detalle de personal que labora en Editorial Don Bosco por departamento	21
Tabla No 2. Estado Financieros de Editorial Don Bosco del año 2013	28
Tabla No 3. Estado de Resultados por Unidad de Negocio	29
Tabla No 4. Analisis de EVA.....	31
Tabla No 5. Analisis CVA – año 2013	32
Tabla No 6. Indicadores Financieros 2013	34
Tabla No 7. Crecimiento de la población en el Ecuador	36
Tabla No 8. Población de las ciudades en donde EDB tiene sucursales	37
Tabla No 9. Número de alumnos matriculados en el período escolar 2012-2013	38
Tabla No 10. Alumnos por tipo de sostenimiento en el período escolar 2012-2013.	38
Tabla No 11. Tasa de crecimiento del PIB en el Ecuador	39
Tabla No 12. Datos de uso del internet en el Ecuador	43
Tabla No 13. Matriz de oportunidades y amenazas del macroambiente	46
Tabla No 14. Detalle de clientes Mayoristas a nivel nacional	48
Tabla No 15. Resumen de oportunidades y amenazas del microambiente.....	53
Tabla No 16. Distribución del personal por sucursal y cargo.....	58
Tabla No 17. Cobertura por sucursales	59
Tabla No 18. Salidas de personal de las sucursales de EDB durante el año 2013..	60
Tabla No 19. Recursos a cargo de cada sucursal (agencia)	61
Tabla No 20. Resumen de fortalezas y debilidades (análisis interno)Resumen de fortalezas y debilidadeino)	62
Tabla No 21. Matriz de análisis externo Matriz de análisis externo	63
Tabla No 22. Matriz de análisis FODA	64
Tabla No 23. Matriz de estrategias ofensivas (fortalezas y oportunidades)	65
Tabla No 24. Factores de selección F-O	65
Tabla No 25. Matriz de estrategias ofensivas (debilidades y amenazas).....	66
Tabla No 26. Factores de selección D-A	66
Tabla No 27. Matriz de respuesta estratégica (fortalezas y amenazas).....	67
Tabla No 28. Factores de selección F- A	67
Tabla No 29. Matriz de respuesta estratégica (debilidades y oportunidades)	68



Tabla No 30. Factores de selección D – O.....	68
Tabla No 31. Matriz de direccionamiento estratégico.....	69
Tabla No 32. Características de los diccionarios LNS.....	76
Tabla No 33. Registro de actualización de diccionarios y atlas LNS.....	77
Tabla No 34. Costo de producción y protecciones para Diccionarios y Atlas LNS..	79
Tabla No 35. Costos de Producción vs. PVP	80
Tabla No 36. Funciones específicas de los distribuidores	81
Tabla No 37. Matriz de evaluación compensatoria.....	87
Tabla No 38. Factores para el control y evaluación del canal de distribución	91
Tabla No 39. Ciclo de promoción por régimen escolar	92
Tabla No 40. Resumen de la planificación estratégica.....	93
Tabla No 41. Tabla de descuento vigente al 2013	93
Tabla No 42. Zona y políticas de descuento para distribuidores:	95
Tabla No 43. Histórico de ventas 213 para asignación de canales	96
Tabla No 44. Presupuesto de ventas 2014 para canales	97
Tabla No 45. Ventas en dólares de los productos LNS	98
Tabla No 46. Período de evaluación del proyecto.....	100
Tabla No 47. Presupuesto de inversión inicial.....	103
Tabla No 48. Punto de equilibrio de Mi Primer Diccionario.....	105
Tabla No 49. Punto de equilibrio de Mi Primer Diccionario a precio promedio.....	107
Tabla No 50. Punto de equilibrio de diccionario Estudiantil.....	110
Tabla No 51. Detalle de costos unitarios para la producción de diccionarios LNS..	111
Tabla No 52. Estadísticas de ventas por unidades desde el año 2010 al 2013	112
Tabla No 53. Proyección de ventas en unidades para el año 2014.....	113
Tabla No 54. Reumen de costos para el año 2014	114
Tabla No 55. Precio promedio por línea de producto:	114
Tabla No 56. Pronóstico de precios.....	114
Tabla No 57. Flujo de fondos.....	115
Tabla No 58. Factores críticos.....	116
Tabla No 59. Tasa interna de rendimiento	117
Tabla No 60. Valor actual neto	118
Tabla No 61. Costo - beneficio.....	118
Tabla No 62. Período de recuperación.....	119



Tabla No 63. Evaluación financiera	119
Tabla No 64. Pronóstico de ventas.....	120
Tabla No 65. Flujo de fondo panoráma negativo	121
Tabla No 66. Evaluación financiera panoráma negativo:	121
Tabla No 67. Flujo de fondos panorama positivo	122
Tabla No 68. Evaluación financiera panoráma positivo.....	122
Tabla No 69. Resumen de evaluación financiera	123



Yo, Pauta Gavilanes Edison Gerardo, autor de la Tesis **"MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR EDITORIAL, APLICADO A EDITORIAL DON BOSCO CON SU LÍNEA DE DICCIONARIOS LNS"**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de: **Magíster en Gestión y Dirección de Empresas**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 10 de diciembre de 2015

Pauta Gavilanes Edison Gerardo

0102931763



Yo Pauta Gavilanes Edison Gerardo, autor de la Tesis **“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR EDITORIAL, APLICADO A EDITORIAL DON BOSCO CON SU LÍNEA DE DICCIONARIOS LNS”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de la autor.

Cuenca, 10 de diciembre de 2015



—Pauta Gavilanes Edison Gerardo
0102931763



DEDICATORIA

Para mi madre y mi padre (+)
Por su inmenso cariño y
valeroso sacrificio.



AGRADECIMIENTO

Al Mgt. René Esquivel por su apoyo
en el desarrollo del presente trabajo.

A Editorial Don Bosco por la
valiosa experiencia.

A mi familia.



INTRODUCCION

Editorial Don Bosco es una empresa fundada por la Sociedad Salesiana en el Ecuador para la creación, edición, impresión y comercialización de textos y materiales educativos a nivel nacional.

Desde sus inicios ha llegado con sus textos escolares y diccionarios, bajo las siglas LNS, a estudiantes y maestros del Ecuador en los niveles de educación general básica, comercializado sus productos mediante papelerías propias en nueve ciudades del país.

Esto le representa costos elevados a la hora de mantener una estructura y personal de planta, durante todo el año. Más aún si consideramos que en los últimos años han llegado al país, editoriales con diferentes y agresivas formas de comercialización provocando una mayor competencia a la hora de llegar a las instituciones educativas.

El presente trabajo de investigación pretende, al amparo de criterios técnicos generar una nueva propuesta de distribución para los productos de EDB. Concretamente a la colección de diccionarios y atlas LNS, que por sus características de utilización, no requieren de una promoción tan anticipada como es el caso de los textos escolares y son de libre elección por parte del cliente final.

El desarrollo de canales de distribución para estos productos permitiría enfocar a la fuerza de ventas en la venta de los textos escolares además, disminuir los costos de operación que actualmente son requeridos para efectuar la cobertura a todas las provincias, crecer en ventas de todo el portafolio y no solo en aquellos que son considerados estrella.



CAPITULO 1: GENERALIDADES, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

1.1.1. Reseña histórica

“El 19 de Marzo de 1920, un joven sacerdote el padre Luis Natale Strazzieri, profesor del Colegio Cristóbal Colón de Guayaquil publicó su primer libro titulado «Historia patria para el uso de los alumnos de segunda enseñanza» por LNS se imprimió en los talleres salesianos de tipografía y encuadernación de Quito. Con esta obra se inició la prestigiosa colección de los textos escolares LNS tan conocidos en el Ecuador.

En las cartas que LNS escribe a sus Superiores pidiendo la debida autorización para publicar sus obras, se leen sabios principios pedagógicos que ningún profesor puede olvidar: «la clase no puede reducirse a un dictado; debe dialogar con sus alumnos. Los niños y jóvenes necesitan leer y leer para aprender a pensar, a hablar, a escribir, a ser libres»” (www.salesianos.org, 2015).

Así pensaba este educador modelo, dedicado enteramente, como Don Bosco, al servicio y a la investigación en el campo de la educación de nuestra juventud.

Este acontecimiento marcó realmente el origen de EDITORIAL DON BOSCO del Ecuador que tras varios años se ha convertido en la Casa Editora que sigue publicando textos de enseñanza con el sello **LNS** (*Luis Natale Strazzieri*), para facilitar la tarea educativa de niños, adolescentes y jóvenes especialmente de las clases populares. En vista de las necesidades, se establece un organigrama y se programan nuevas metas para la Editorial por ello se forman librerías para la distribución más organizada de nuestros textos.



1.1.2. Misión

Editorial Don Bosco es una obra salesiana evangelizadora, con compromiso social y medioambiental, ético y transparente. Elabora y comercializa textos escolares, material didáctico, audiovisual, multimedia y digital de alta calidad, acordes con las tendencias pedagógicas actuales. Mantiene una imagen empresarial de servicio a la comunidad y particularmente a la educación ecuatoriana, basada en el principio educativo salesiano: Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos. (Editorial Don Bosco, 2013).

1.1.3. Visión

Una empresa consolidada y comprometida con los desafíos que impone la educación actual. Con productos diversificados y a la vanguardia del desarrollo educativo y tecnológico, con presencia en el mercado nacional e internacional (Editorial Don Bosco, 2013).

1.1.4. Valores

Cuando una organización piensa en un cambio estratégico, debe partir por unir a su táctica sus principios y valores, que se convierten en aliados para generar el cambio. Es así que una vez planteada su misión y visión, se debe pensar en añadir valores organizacionales que acompañen la estrategia de la compañía, según el concepto de Martha Alles los describe como: “aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas”. (Alles, 2013)

Estos valores y principios acompañaran en todo momento el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Editorial Don Bosco ha definido los siguientes valores organizacionales para acompañar su Plan Estratégico:

- “Honestidad y lealtad en todos los actos.
- Valoramos el talento y calidad humana.
- Compromiso con los procesos y servicio a los demás.
- Trabajo en equipo para lograr los objetivos.
- Innovamos con creatividad.



- Calidad y confiabilidad en productos y servicios.
- Somos socialmente responsables” (Editorial Don Bosco, 2013).

1.1.5 Razón de Ser

“Editorial Don Bosco (EDB) crea, diseña, publica y comercializa textos escolares, libros, material didáctico, audiovisual, multimedia y digital, que tienen por objetivo contribuir, de manera significativa, en la formación de honrados ciudadanos y buenos cristianos. De ahí que nuestra línea editorial se oriente hacia tres frentes principales: la evangelización, la investigación e innovación pedagógica, científica y técnica; y el apego a los valores humanos y principios éticos que permiten forjar sociedades más justas y participativas” (Editorial Don Bosco, 2013).

Los textos escolares y libros de Editorial Don Bosco persiguen un fin de servicio a la comunidad y son concebidos como una herramienta estratégica dentro del proceso de aprendizaje-enseñanza, sin distinción de calidad, según los grupos de mercado.

Por esa razón, todos los textos y libros de EDB apuntan a estándares de calidad elevados (de contenido, de diagramación, de impresión) e incorporan mensajes y lenguajes fácilmente comprensibles por padres de familia, docentes, niños, niñas, jóvenes y adultos de diversas realidades, lo que nos permite estrechar la brecha que ha existido tradicionalmente en la educación ecuatoriana.

Por otro lado, los textos y libros de Editorial Don Bosco reflejan un alto sentido de pertenencia e inclusión nacional, por eso, son concebidos intelectualmente, creados y producidos por manos ecuatorianas. Este trabajo honesto e íntegro de miles de ecuatorianos, puesto al servicio de la educación a través de textos escolares, libros y material educativo, abre una enorme posibilidad de cambio, pues solamente con la práctica activa de principios y valores es posible formar ciudadanos capaces de transformar y mejorar las realidades.

Editorial Don Bosco cree en la formación continua, por lo que, conjuntamente con los textos escolares y libros publicados, ofrece planes y programas de capacitación, dirigidos a docentes, sobre temas pedagógicos, psicopedagógicos y de formación

humana y relaciones interpersonales, entre otros de gran importancia para el desempeño efectivo de maestras y maestros en el aula y para el acercamiento a una educación de calidad.

Finalmente, los textos y libros de Editorial Don Bosco pretenden plasmar el enfoque del Sistema Preventivo aplicado por Don Bosco, el mismo que consiste en lograr cambios en las personas a partir la vinculación con su entorno ecológico, social y familiar, de modo que cada aprendizaje permita adquirir buenas relaciones con los demás, poner práctica la libertad y la corresponsabilidad, desarrollar un pensamiento crítico. En otras palabras, buscamos una metodología pedagógica integral, liberadora y proyectada al servicio de los demás.

1.2 Estructura Unidades de Negocio - Editorial Don Bosco

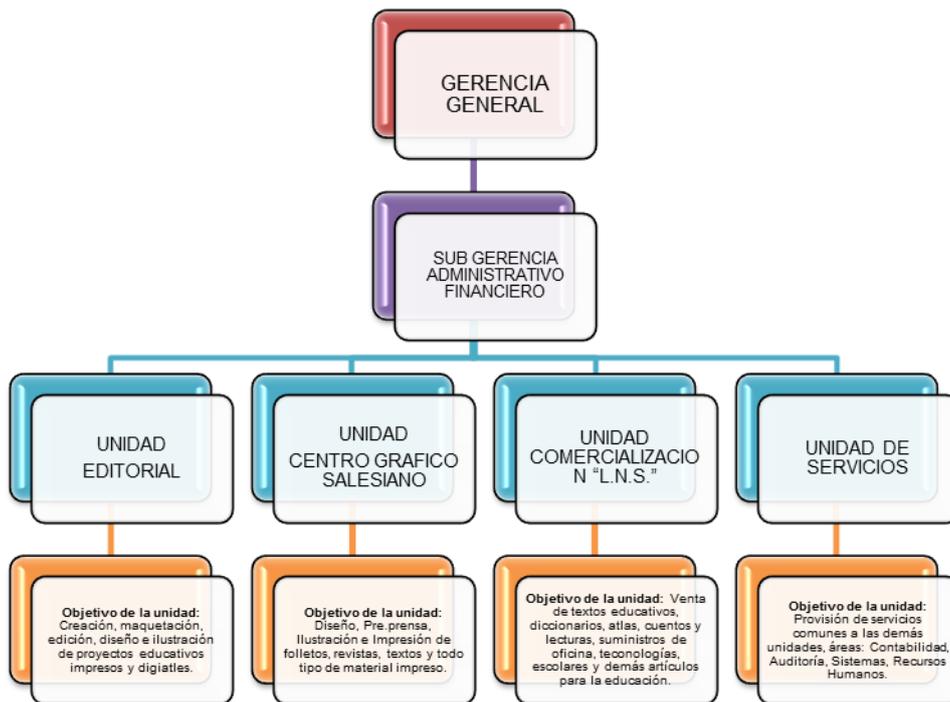


Gráfico No 1. Estructura Unidades de Negocio - Editorial Don Bosco

Fuente: Planeación Estratégica EDB 2013.

Elaboración: El autor

Esta división interna permite contar con análisis y resultados independientes por cada una de las áreas productivas.



1.2.1. Unidad Editorial

Participa con proyectos educativos amparados en el sello Don Bosco mediante colecciones completas para educación general básica en las áreas como: matemáticas, ciencias naturales, estudios sociales, lenguaje, computación, música, inglés, caligrafía dibujo, religión y valores además, en programas de aprendizaje masivo de lectura como el “plan lector”.

Esta división interna permite contar con análisis y resultados independientes por cada una de las áreas productivas.

1.2.2. Unidad Centro Gráfico Salesiano

Hasta finales de la década pasada el contar con grandes cuerpos de impresión para trabajos de gran tiraje era una práctica normal en la mayoría de imprentas en el país. Para Editorial Don Bosco un mercado importante fue la impresión de textos, tanto del sello EDB como de otros sellos que requerían estos servicios. A partir del año 2006 fecha en la que el gobierno inicia la distribución gratuita de texto el negocio de impresión decae totalmente para los grandes tirajes de textos escolares.

La Gerencia General de EDB en el 2012, bajo estas circunstancias decidió crear el Centro Grafico Salesiano (CGS), cuyo objetivo principal es mantener en actividad estos grandes cuerpos de impresión con los niveles suficientes y necesarios para funcionar de manera autónoma y rentable dentro de la misma estructura organizacional de EDB.

1.2.3. Unidad de Comercialización - Librerías LNS

Las librerías LNS nacen, como una oportunidad para cubrir la necesidad de los padres de familia de escuelas y colegios salesianos que requerían; además de contar con los textos, adquirir los distintos ítems que conforma una lista de útiles escolares. Con el paso del tiempo se fueron –sumando –más artículos así como nuevas sucursales en distintas ciudades del país a más de las de Quito, Guayaquil y Cuenca que originalmente se implementaron.



Está considerada como una mediana industria y brinda -trabajo en todas sus áreas 120 personas, incluyendo personal de planta, comercialización, administración y dirección. En los periodos de inicio de clases tanto para el régimen costa como sierra, se incluye personal de temporada en las sucursales, que suman aproximadamente unas 80 personas anualmente.

1.2.4. Unidad de Servicios

La Unidad de Servicios brinda los apoyos administrativos necesarios para la ejecución del resto de unidades de negocio.

1.2.5. Estructura Departamental de Editorial Don Bosco

Editorial Don Bosco es una sociedad de hecho adscrita la Sociedad Salesiana del Ecuador, siendo una empresa sin fines de lucro; está constituida y registrada su oficina matriz en la ciudad de Cuenca, calle Vega Muñoz 10-68 y General Torres. Cuenta además, con sucursales en las ciudades de: Ibarra, Quito, Ambato, Cuenca, Loja, Guayaquil, Machala y Manta, desde donde efectúa una cobertura a nivel nacional.

Departamento	Personas	Total Área
ADMINISTRACION		22
Gerencia	1	
Subgerencia	1	
Direcciones	3	
Contabilidad	4	
Recursos Humanos	2	
Sistemas	4	
Auditoria	1	



Compras	3	
Servicios Generales	3	
COMERCIALIZACION		54
Cajas	9	
Almacenes	5	
Bodegas	10	
Agentes de Ventas	26	
Servicios Generales	4	
EDITORIAL		14
Autores	6	
Ilustradores	2	
Diseñadores	2	
Capacitadores	2	
Correctores	2	
CENTRO GRÁFICO SALESIANO		30
Diseñadores	4	
Cotizaciones	2	
Control de Calidad	1	
Pre-prensa	3	
Maquinistas	10	
Terminados	8	
Bodegas	2	

Tabla No 1.

Fuente: Dpto. de Recursos Humanos.

Elaboración: El autor



1.2.6. Productos que elabora y comercializa

Editorial Don Bosco comercializa principalmente dos líneas de productos:

- a) *El fondo editorial EDB- LNS y,*
- b) *Otras mercaderías varias de varios proveedores.*

El fondo editorial EDB - LNS de esta constituido las siguientes colecciones de textos:

Colección de diccionarios y Atlas LNS:

Atlas LNS

Diccionario escolar “Mi primer diccionario LNS”

Diccionario “Estudiantil LNS”

Diccionario “Practico LNS”

Diccionario de “Sinónimos y Antónimos LNS”

Diccionario de “Inglés – Español LNS”

Colección de textos escolares para:

Serie de Matemáticas LNS

Serie de Entorno Natural y Social LNS

Serie de Ciencias Naturales LNS

Serie de Estudios Sociales LNS

Serie de Lengua y Literatura LNS

Elé + Período Inicial

Hojas de Aprestamiento LNS

Colección de Computación LNS

Colección de Dibujo y Pintura LNS

Colección de Ingles New Edition LNS

Colección de Música LNS

Colección de Caligrafía LNS

Religión y Dignidad Humana LNS

Valores LNS



“La línea de **Mercaderías Varias** está constituida 14.000 artículos que la empresa no fabrica y únicamente los comercializa” (Editorial Don Bosco, 2014). Clasificados en las siguientes categorías:

Papeles y cartulinas

Artículos para Dibujo y Escritura:

Cuadernos y Libretas

Bolsos Mochilas

Suministros de Oficina y tecnología

1.3. Ubicación de Editorial Don Bosco en el Mercado Editorial Ecuatoriano

Siendo una Obra Salesiana, tiene un vínculo directo con las instituciones salesianas que comparten su ideal y misión educativa, lo que le permite tener un mercado definido para la distribución de textos y demás artículos que se comercializan en Librerías LNS.

Editorial Don Bosco mantiene una estrategia de comercialización basada en la promoción directa de su fondo editorial a escuelas y colegios con lo que pretende llegar a la mayor cantidad de instituciones y alumnos posibles. De igual manera su colección de diccionarios y atlas también se la comercializa mediante la visita de sus agentes a las librerías y papelerías sin importar su tamaño.

De acuerdo a la información emitida por el Portal de Negocios Ecuatoriano EKOS, basado en el volumen de ventas de las Editoriales más reconocidas en nuestro país, Editorial Don Bosco se ubica en un segundo lugar en el mercado editorial.



Gráfico No 2. Ubicación Editorial por volumen de ventas – Ekos portal de Negocios:

Fuente: EKOS El Portal de Negocios

Elaboración: El autor

1.3.1. Ubicación de Librerías LNS en el Mercado Editorial Ecuatoriano

Luego de la creación de Editorial Don Bosco y ante la necesidad de los padres de familia de los colegios salesianos que requerían; además de contar con los textos, adquirir el resto ítems que conforma una la lista de útiles escolares.

Esta oportunidad dio lugar a la creación de Librerías LNS, como el área dedicada a la comercialización de todo el fondo editorial de EDB y además de útiles y materiales escolares que; con el tiempo fue sumando nuevas categorías a su portafolio de productos así como nuevas sucursales en distintas ciudades del país.

Si bien para efectos de comerciales las siglas LNS, representan a Librerías Nacionales Salesianas, en términos estrictamente técnicos, no son en realidad librerías, sino más bien son papelerías, pues los productos que se encuentran y comercializan en cada una de las sucursales están asociados directamente a este segmento.



Por el hecho de no ser considerada la principal actividad de la empresa la comercialización de estos productos ha mantenido un perfil bajo, tanto en la imagen de los puntos de venta como en la estrategia de marketing utilizada para la promoción y difusión de los mismos. Sin embargo en los últimos años crecimiento experimentado en esta división ha concitado el interés del Directorio, pues aunque los márgenes de contribución neta son relativamente bajos (entre el 10% y 12%) según el Departamento Financiero de Editorial Don Bosco, en términos competitivos se considera que es el mercado que mayor oportunidad de crecimiento ofrece, considerando principalmente que la empresa no ha dedicado mayores esfuerzos su crecimiento.

En este ámbito se desenvuelve una línea de productos que durante muchos años ha mantenido sus niveles de venta en el mercado educativo del Ecuador. La colección de diccionarios y atlas amparados bajo la marca LNS tiene gran incidencia en estos resultados tanto por volumen de unidades como por rentabilidad, constituyen quizás la única categoría de productos que podría considerarse de “gran tiraje de impresión y venta”.

La Asociación de Papelerías del Ecuador con sede en la ciudad de Quito, no cuenta con datos precisos sobre el sector, sin embargo tomaremos los datos emitidos por el Portal de Negocios Ecuatoriano EKOS, basado en el volumen de ventas de las Papelerías más reconocidas y compararemos con los datos de ventas de la Unidad de Comercialización referente a la Venta de Librerías LNS del año 2013.



Gráfico No 3. Ubicación de Librerías por volumen de ventas – Ekos portal de Negocios

Fuente: EKOS El Portal de Negocios

Elaboración: El autor

Para efectos del presente trabajo, nos concentraremos en la Unidad de Comercialización de Editorial Don Bosco, que maneja Librerías LNS, pues por los datos expuestos podemos calificarla como un área de potencial crecimiento y rentabilidad.



1.4. Estados financieros de Editorial Don Bosco del año 2013

ESTADOS FINANCIEROS 2013 - EDITORIAL DON BOSCO

Expresado en dólares americanos

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

ACTIVOS			PASIVO		
Corriente	6,670,341	65%	Corriente	443,481	4%
Fijo	3,577,616	35%	Largo Plazo	1,239,086	12%
Diferido	8,607	0.08%	Otros pasivos	64,681	1%
Otros activos	18,229	0.18%	TOTAL PASIVO	1,747,248	17%
			PATRIMONIO		
			Capital social	6,887,163	67%
			Reservas	46,119	0%
			Superávit de capital	-	
			Resultados	993,619	10%
			Resultado del Ejercicio	600,644	6%
			TOTAL PATRIMONIO	8,527,545	83%
TOTAL DEL ACTIVO	10,274,793	100%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10,274,793	100%



Activos	
Circulantes	65%
Activo fijo	35%
Activo Diferido	0.26%

Pasivo a Corto Plazo	4%
Pasivo a Largo Plazo	13%
Total Patrimonio	83%

ESTADO DE RESULTADOS 2013

VENTAS NETAS	7,269,968
(-) COSTO DE VENTAS	3,912,603
(=) UTILIDAD BRUTA	3,357,365
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	2,756,721
(=) UTILIDAD EN OPERACIONES	600,644
(-) INTERESES	-
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	600,644
(-) IMPUESTO A LA RENTA	-
(=) UTILIDAD NETA	600,644
ROI	5.85%
ROE	7.04%

Tabla No 2. Estado Financieros de Editorial Don Bosco del año 2013

Fuente: Dpt. De Contabilidad, 2013

Elaboración: El Autor



1.4.1. Estado de Resultados por Unidad de Negocio – año 2013.

ESTADO DE RESULTADOS POR UNIDAD DE NEGOCIO



Expresado en dólares americanos

Detalle	Unidades de negocio			Total EDB
	LNS	CGS	EDB	
Ventas netas	5,738,336	1,152,450	379,182	7,269,968
(-) Costo de producción	3,031,186	695,007	295,636	4,021,829
(=) Utilidad Bruta en ventas	2,707,150	457,443	83,546	3,248,139
(-) Gastos de operación	1,906,683	186,983	85,431	2,179,097
(-) Gastos de administración	283,152	186,745	63,453	533,350
(+/-) Financieros	(43,586)	(17,842)	(3,524)	(64,952)
(=) Utilidad neta antes de impuesto	560,901	101,557	(61,814)	600,644

Participación de la utilidad	93.38%	16.91%	-10.29%	100%
------------------------------	--------	--------	---------	------

Tabla No 3.

Fuente: Dpto. de Contabilidad, 2013.

Elaboración: El autor



1.4.2. Análisis EVA – año 2013.

EDITORIAL DON BOSCO



ANALISIS EVA

Expresado en dólares americanos

ESTADO DE RESULTADOS 2013

VENTAS NETAS	7,269,968
(-) COSTO DE VENTAS	3,912,603
(=) UTILIDAD BRUTA	3,357,365
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	2,756,721
(=) UTILIDAD EN OPERACIONES	600,644
(-) INTERESES	-
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	600,644
(-) IMPUESTO A LA RENTA	-
(=) UTILIDAD NETA	600,644

ANALISIS EVA

FUENTE	FUENTE	TASA COSTO	PARTICIPACION	PONDERACION CPM	
Activo neto financiado	Pasivo				
	Corriente	443,481	8%	4%	0.35%
	Largo Plazo otros	1,239,086	10%	12%	1.21%
	Pasivos	64,681	5%	1%	0.03%
	Patrimonio	8,527,546	33%	83%	27.39%
10,274,794	10,274,794	56%	100%	28.97%	

EVA UNA - (ANF x CPC)



EVA **(2,376,067)**

UNA 600,644

ANF 10,274,794

CPPC 29%

EVA	(2,376,067)
------------	--------------------

<p>El indicador EVA una vez analizado en la empresa EDB indica que está perdiendo valor pues, no existe crecimiento. Es imprescindible generar inversiones a través de diversificar las líneas de negocio. Aprovechar el activo circulante e invertirlo.</p>
--

Tabla No 4.

Fuente: Dpto. de Contabilidad, 2013.

Elaboración: El autor



1.4.3. Análisis CVA – año 2013.

EDITORIAL DON BOSCO



ANALISIS CVA

FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE OPERACIONES		FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL DEMANDADO	
OCF		OCFD	
		Capital empleado (IE)	
		Ajustado para efecto de la inflación total	
		activos	
Ingresos netos o ventas netas	7,269,968		
(-) Costo de ventas	3,912,603		x CPCC
(=) Utilidad Bruta	3,357,365		
(-) Gastos de operaciones	2,756,721		
(=) Utilidad Operacional	600,644	10,274,794	x 28.97%
Depreciación de activos fijos en planta	114,831		
Depreciación de activos fijos en planta	42,331		
(-) Desembolso por inversiones no estratégicas	-		
Inversiones	2,291,701		
(=) Flujo de efectivo proveniente de operaciones	(1,848,219)	Flujo de efectivo operacional demandado	2,976,608

Tabla No 5.

Fuente: Dpto. de Contabilidad, 2013.

Elaboración: El autor



1.4.4. Indicadores Financieros 2013.

INDICADORES GENERADORES DE VALOR



Margen de Utilidad Operacional	Beneficios en operaciones antes de interés e impuestos	600,644	MAU = 8.262%
	Ventas	7,269,968	

El 8,26% de los beneficios líquidos están generando valor sobre las ventas.



Margen de capital de trabajo	Variación en capital de trabajo	6,226,861	MAU = 85.65%
	Ventas	7,269,968	

El 86% del activo corriente (dinero) no está siendo utilizado para desarrollar inversiones estratégicas.



Margen de flujos de efectivo operacionales	Flujo de efectivo operacional demandado	2,976,608	MAU = 40.94%
	Ventas	7,269,968	

El activo corriente (dinero) es igual al valor de las ventas actuales, refleja una mala utilización.





INDICE CVA

MUO +MCT+MINE

125.44%

MOCF

40.95%

INDICE

CVA=

3.06

OCF = INDICE CVA *

OCFD

OCF=

9,119,205

El índice CVA es bajo y está compuesto por índices que agregan valor pero, en muy bajo nivel en la empresa. Nuevas inversiones estratégicas son la alternativa, pero principalmente el desarrollar las inversiones que apoyen las actuales.

Tabla No 6.

Fuente: Dpto. de Contabilidad, 2013.

Elaboración: El autor



CAPITULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL - UNIDAD DE COMERCIALIZACIÓN EDITORIAL DON BOSCO

2.1. Introducción al Análisis Situacional

2.1.1. Concepto

“Acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización. También, investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación” (www.ipm.com.pe, 2015).

2.1.2. Importancia

De acuerdo al criterio de varios autores, el análisis situacional es importante porque nos permite:

- Trabajar en el punto de inicio de la planificación estratégica, nos ayuda a definir los procesos futuros de la organización.
- Identificar un conjunto de elementos internos y externos relacionados con la organización y que incurren en el desarrollo del negocio; así podremos definir y diseñar objetivos y estrategias de carácter competitivo para aportar al incremento de los niveles de productividad y rentabilidad de la empresa durante un período determinado de tiempo.

2.1.3. Partes del Análisis Situacional

El desarrollo del análisis situacional comprende las siguientes partes o escenarios de acción de la empresa.

- Macroambiente o entorno general.
- Microambiente o entorno específico.
- Ambiente interno o empresa.



2.2. Análisis situacional del Área Comercial de Editorial Don Bosco

2.2.1. Análisis del Macroambiente

De acuerdo al criterio de Porter, se analizan los siguientes factores:

Factores Demográficos.

Factores Económicos Nacionales.

Factores Culturales.

Factores Político-Legales.

Factores Tecnológicos.

Factores Internacionales.

2.2.1.1 Factores Demográficos

- **Población**

“Se habla de población como el número de habitantes que integran un estado ya sea el mundo en su totalidad, o cada uno de los continentes, países, provincias o municipios que lo conforman; y puede referirse también a aquel acto poblacional que significa dotar de personas a un lugar” (www.deconceptos.com, 2015).

La población el Ecuador según el último censo del año 2010 tiene una tasa de crecimiento el 1,57%. Siendo el área urbana la de mayor incremento con un 3% y las rural con apenas un 0,85%.

Crecimiento de la Población en el Ecuador

Año	Población	Tasa de crecimiento
1982	8.060.712	0,00%
1990	9.648.189	2,30%
2001	12.156.608	2,10%
2010	14.306.875	1,57%

Tabla No 7.
Fuente: INEC: Elaboración: El autor



Población de las ciudades en donde EDB tiene sucursales de acuerdo al censo del año 2010

Ciudad:	Población:
Guayaquil	2.350.915
Quito	2.239.191
Cuenca	505.587
Ambato	329.856
Machala	245.942
Manta	226.447
Loja	214.855
Ibarra	43.518
Total	6.156.311

Tabla No 8.

Fuente: INEC:
Elaboración: El autor

En las ciudades en donde EDB tiene sucursales que se concentra el 42,5% de la población, siendo las más habitadas las ciudades de: Quito, Guayaquil y Cuenca.

- **Escolaridad**

“Periodo de tiempo que dura la estancia de un niño o joven en una escuela para estudiar y recibir la enseñanza adecuada” (Larousse, 2007).

En cuanto a la población en edad escolar, entre los 3 y 17 años, esta llega a la cifra de 3`757,812, que representa el 78% del total de la población en entre esta edad, que estudia.



Alumnos matriculados en el periodo escolar 2012-2013

Nivel Escolar	Edad	Matriculados		Población		%
Educación Inicial	3 - 4	134.800	4%	677.625	14%	19,89%
Educación General Básica	5 - 14	3.117.344	83%	3.242.504	67%	96,14%
Bachillerato	15 - 17	505.668	13%	898.054	19%	56,31%
Totales		3.757.812	100%	4.818.183	100%	

Tabla No 9

Fuente: Indicadores Educativos – Ministerio de Educación.

Elaboración: El autor

Para los “diccionarios LNS”, es sobre todo, el nivel de educación general básica en donde existe un mercado potencial. Considerando 9 años de escolaridad tiempo que la marca puede fidelizar al consumidor.

Alumnos por Tipo de Sostenimiento en el periodo escolar 2012-2013

Sostenimiento	Número de Matriculados	%
Fiscomisional	272.459	6,17%
Particular	1.012.719	22,92%
Publico	3.133.735	70,92%
TOTAL	4.418.913	100,00%

Tabla No 10.

Fuente: INEC.

Elaboración: El autor

En cambio para los textos escolares de los 4´418,913 alumnos, solo el 22,92% está en la capacidad de adquirir un texto escolar, pues las instituciones de sostenimiento fisco misional y público reciben textos escolares de forma gratuita entregados por el gobierno nacional. Este es un factor negativo para el crecimiento de las ventas de textos escolares.



2.2.1.2. Factores Económicos Nacionales

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

Es “una noción que engloba a la producción total de servicios y bienes de una nación durante un determinado periodo de tiempo, expresada en un monto o precio monetario.” (www.definicion.de, 2015).

Tasa de crecimiento del PIB en el Ecuador	
Año	Tasa
2012	5.2%
2013	4.6%
2014	3.8%

Tabla No 11.
Fuente: INEC BIP.
Elaboración: El autor

La economía ecuatoriana debido a la disminución del precio del petróleo y la apreciación del dólar ha desacelerado gradualmente su crecimiento, lo que repercute en la inversión del sector público.

Según los datos del INEC, el gobierno estableció como factores prioritarios la erradicación de la pobreza y el cambio de la matriz productiva logrando que, entre el 2006 y el 2014 la pobreza media por ingresos disminuyó del 37,6% al 22,5% y la pobre extrema se redujo del 16,9% al 7,7%.

- **Balanza comercial**

“Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es positiva cuando el valor de las importaciones es inferior al de las exportaciones, y negativa cuando el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones” (www.proecuador.gob.ec, 2015).



En el Ecuador la Balanza Comercial es negativa, principalmente por la dependencia del petróleo, que aunque arroja un saldo positivo no compensa la balanza petrolera que es negativa.

Esta situación repercute en el negocio editorial de manera negativa, pues al desacelerarse la economía, las personas buscaran formas de ahorrar, incluyendo en artículos como textos escolares y diccionarios.

- **Régimen tributario interno**

“Conjunto de leyes, reglas y normas que regulan la tributación de las actividades económicas”. (www.proecuador.gob.ec, 2015)

En el Artículo 9, numeral 5 de la Ley de Régimen Tributario Interno establece que las instituciones de carácter privado sin fines de lucro están exentas de impuesto a la renta.

“Capítulo III EXENCIONES Art. 9.- Exenciones.- (Sustituido por el Art. 20 de la Ley 99-24, R.O. 181-S, 30-IV-99).- Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los siguientes ingresos:

5. Los de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas de: culto religioso; beneficencia; promoción y desarrollo de la mujer, el niño y la familia; cultural; arte; educación; investigación; salud; deportivas; profesionales; gremiales; clasistas; y, de los partidos políticos, siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos. Para que las fundaciones y corporaciones creadas al amparo del Código Civil puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que estas instituciones se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario y esta Ley” (www.sri.gob.ec, 2015).



- **El Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil (RUOSC)**

“Creado desde el año 2008, para mantener un registro de las organizaciones sociales sin fines de lucro, al cual se encuentra adscrita la Sociedad Salesiana en el Ecuador con RUOS: 000003754” (www.politica.gob.ec, 2015), a quien pertenece Editorial Don Bosco como una obra salesiana.

El Ministerio de Relaciones Laborales, en su acuerdo No 0088, título segundo, artículo 11, establece que no están sujetas al pago de utilidades las sociedades sin fines de lucro.

Al estar EDB, exenta del pago de Impuesto a la Renta y participación de utilidades a sus trabajadores, esto le representa una ventaja competitiva ante otras editoriales.

Gasto de Educación son Deducibles de Impuesto a la Renta, en el Reglamento de aplicación para el pago de Impuesto a la Renta, se establece “Art. 31.- 27 b) Gastos de Educación: Se considerarán gastos de educación exclusivamente los pagados por: 1) Matrícula y pensión en todos los niveles del sistema educativo, inicial, educación general básica, bachillerato y superior, así como la colegiatura, los cursos de actualización, seminarios de formación profesional debidamente aprobados por el Ministerio de Educación o del Trabajo cuando corresponda o por el Consejo Nacional de Educación Superior según el caso, realizados en el territorio ecuatoriano; 2) Útiles y textos escolares, y materiales didácticos utilizados en la educación”. (www.rem.gmtulcan.gob.ec, 2015)

Esto también constituye una ventaja pues el cliente de los productos de EDB, no los percibe como un rubro que no podrá recuperar y al que deberá incluir en su pago de impuestos.



2.2.1.3. Factores Políticos

“Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica” (www.crearempresas.com, 2015).

Entrega de Textos escolares gratuitos, desde el año 2006, el gobierno ecuatoriano a través del Ministerio de Educación inicio la entrega de textos escolares gratuitos a todas las instituciones educativas públicas y fiscomisionales a nivel nacional. Se entrega estudiantes textos y a profesores guías y materiales para todos los años de educación general básica (EGB) y bachillerato general unificado (BGU), cubriendo de esta manera desde el 1er. Grado hasta el 3er. curso de bachillerato.

Además gobiernos municipales de varias provincias también entregan textos escolares a sectores privados. “El alcalde de Guayaquil, Jaime Nebot, anunció la entrega gratuita de textos escolares para los colegios particulares”. (www.guayaquil.gov.ec, 2015)

Desde el punto de vista de país, esto es un beneficio para todos, más allá de la rivalidad política que tienen como trasfondo estas entregas masivas. Pero para el texto escolar como un negocio, estas entregas gratuitas a sectores particulares se reducen cada vez más el mercado del texto.

2.2.1.4 Factores Tecnológicos

Puede entenderse a la tecnología como “la aplicación práctica del conocimiento generado por la ciencia. En el lenguaje coloquial, de todas formas, se vincula la tecnología con la tecnología informática, que es aquella que posibilita el procesamiento de información a través de medios artificiales como las computadoras” (www.definicion.de, 2015).



- **Internet**

“Ecuador se incrementó en 3,3 puntos con un 29% de ecuatorianos que utilizaron Internet en el 2010 frente al 25,7% del 2008”. (www.inec.gob.ec, 2015)

Pese a estas cifras, los ecuatorianos son lo que suben menos contenidos a la red, hecho que está directamente vinculado al ancho de banda, cobertura, costo de la conexión entre otras variables.

DATOS DEL USO DEL INTERNET EN EL ECUADOR	
Uso de internet	66%
Motivaciones	relación, reconocimiento, diversión, aprendizaje y crecimiento o progreso
Plataforma más utilizada	Facebook
Número de usuarios de Facebook en Ecuador en 2001	2,8 millones
Número de usuarios de Facebook en Ecuador en 2014	7 millones
Usuarios entre 16 y 24 años:	64,9%
Temas frecuentes:	noticias, entretenimiento, novelas o deportes
Usuarios conectados desde sus casas:	45.1%
Hogares con computadoras de escritorio	24,7%
Hogares con computadoras portátiles	9.8%
La provincia más conectada a la red:	53,1% de usuarios
Tabla No 12.	
Fuente: INEC Censo 2010/Uso de Internet.	
Elaboración: El autor.	



- **Obsequio de computadoras y Tablets**

El Ministerio de educación también regala tablets a los estudiantes y docente, programando entregar 1 millón de equipos al finalizar el año 2015.

- **Plataformas educativas virtuales**

El Ministerio de Educación ha creado el Proyecto “Comunidad Educativa en Línea (CEL)”, con el propósito de integrar a todos los actores de las instituciones educativas (alumnos, docentes y padres de familia). Para esto ha entregado 3.335 kits tecnológicos (laptops con programas incluidos y acceso internet) para los profesores, con una meta de entrega de 130.000 unidades más.

Esta plataforma ofrece recursos digitales, material didáctico, interactividad entre con alumnos, maestros y padres.

Los factores tecnológicos como el internet, obsequio de equipos y plataformas de educación gratuitas no son positivos para EDB. Pero, en el caso de los diccionarios aún no se tiene totalmente digitalizado el mercado y su segmento objetivo, constituyendo una oportunidad para crecer.

2.2.1.5. Factores de Seguridad Pública

“La seguridad pública implica que los ciudadanos de una misma región puedan convivir en armonía, cada uno respetando los derechos individuales del otro. El Estado el garante de la seguridad pública y el máximo responsable a la hora de evitar las alteraciones del orden social” (www.definicion.de, 2015).

En este sentido el gobierno aprobó la “Ley de seguridad pública y del estado”, dando las fuerzas armadas la facilidad de apoyar a la policía Nacional en temas de seguridad ciudadana.

No es menos cierto que los niveles de inseguridad han aumentado, sobre todo en las ciudades con mayor población.

Para la empresa esto representa una amenaza por la seguridad de sus bienes y las de sus clientes.



2.2.1.6 Factores Internacionales

- **La Globalización**

“La globalización es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado, en una aldea global”. (www.significados.com, 2015).

Por lo tanto en el ámbito de educación se convierte en un factor determinante a la hora de contar con los recursos y materiales educativos, que permitan el desarrollo adecuado de niños y jóvenes que se enfrentan a un nuevo escenario social, económico y tecnológico. Por lo que es necesario que EDB se convierta en el aliado estratégico de las instituciones educativas ecuatorianas, cumpliendo así su misión educadora.

- **Baja del Precio del Petróleo:**

Según declaraciones del Asambleísta Henry Llanes, emitidas en varios medios de comunicación, la baja del precio del barril a nivel mundial tiene efectos fuertes y directos en la economía ecuatoriana, ya que afecta al Presupuesto General del Estado, su reducción trae como consecuencia una baja en la inversión pública y consecuentemente una desaceleración de la economía.

Potencialmente afecta a las fuentes de empleo de padres de familia que adquieren su lista de útiles.

- **Salvaguardias arancelarias:**

La baja del precio del crudo y al no contar con una moneda propia que devaluar, el gobierno ha implementado “salvaguardias arancelarias para una lista de productos que ingresan al país, imponiendo impuestos de entre el 5% y el 45% (www.proecuador.gob.ec, 2015).” Hecho que ha sido cuestionado por Colombia y Perú.

Los productos de países vecinos constituyen una amenaza por el contrabando que se genera cada vez que se toma una medida de este tipo.

Entre las listas de artículos gravados con este nuevo impuesto están los útiles escolares.



“Cuadernos, esferos, borradores bloques de papel de carta, agendas y una serie de artículos escolares de plástico deberán pagar un arancel adicional del 45% a su llegada al país. La mayor parte de estos artículos se traen desde China, seguidos de Perú, Colombia, Brasil, Estados Unidos, entre otros países” (www.lahora.com.ec, 2017).

2.2.1.7 Matriz de oportunidades y amenazas del macroambiente:

OPORTUNIDADES	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
Crecimiento de la población	x		
Años de Escolaridad	x		
Fidelización de clientes	x		
Producto interno Bruto		x	
Balanza Comercial		x	
Exento de pago de impuesto a la renta	x		
Exento del Pago de utilidades	x		
Compra de útiles escolares deducibles de impuesto a la renta		x	
Niveles de uso y contenido del internet	x		
AMENAZAS	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
Regalo de textos por parte del Gobierno y Municipios	x		
Regalo de tecnología a alumnos y docentes	x		
Plataforma educativa virtual gratuita	x		
Baja del petróleo y desaceleración de la economía	x		
Salvaguardas arancelarias	x		
Crecimiento de la inseguridad publica		x	

Tabla No 13.

Fuente: Gerencia General EDB

Elaboración: El autor



2.2.2. Análisis de Microambiente

2.2.2.1. Reconocimiento del Cliente:

Editorial Don Bosco efectúa su promoción y venta de diccionarios LNS a las papelerías, librerías y distribuidores por intermedio de su propia fuerza de ventas en forma directa.

Sin embargo, considerando su monto de compra y tiempo con la marca ha establecido el siguiente cuadro:

Detalle de clientes mayoristas a nivel nacional:

Manta	Todo en Papelería – Ing. Gonzalo Cedeño
	Almacenes Plínio García
Portoviejo	Librería Roberto Cedeño
	Imprenta Ramírez – Dante Ramírez
Chone	Sr. Oscar Zambrano
Quito	Dilipa -
	Edicien
	La Española
	Librería Popular
	Ecuapapel
	P.A.C.O.
	Importadora Jurado
	Disanti
Machachi	Comercial San Remo
Santo Domingo	Mundo Office – Carlos Tipantuña
Quevedo	Mundo Office
Guayaquil	Imporsucre – Econ. Celso Santacruz
	LIBCO – Coquito
	Importadora Regalado
	Big Market – Paola Ordoñez



Cuenca	Grupo Ortiz – Gerardo Ortiz
	Librerías Austral – E liberto Godoy
	Librerías Politécnicas – Ruth Bravo
	Librerías Monsalve Moreno – José Monsalve
Macas	Comercial Darío Alarcón
	Papelería Disalfra – Doris Carvajal
Loja	La Reforma – Gido Luzuriaga
	Librería Aguilar – Luis Aguilar
Ibarra	FD Distribuidores – Fausto Díaz
Ambato	Distribuidora Marcesi – Marco Solís
Latacunga	Comercial Popular- Aníbal Quimbita
Riobamba	Librería Éxito – Manuel Delgado
	Librería Atlántida – Noemí García
Troncal	Librería El Naranja
	Librería Torres
Guaranda	Librería San Pedro
Machala	Librería Divino Niño

Tabla No 14.

Fuente: Dpto. Comercial de Editorial Don Bosco – Compras por Clientes.

Elaboración: El autor

Basados únicamente una relación de compra venta, nunca han recibido una propuesta de convertirse en una canal de distribución, sobre todo en regiones donde es más costoso para EDB por conceptos de logística y gastos de viaje. Esto constituye una oportunidad de alto impacto, al momento de generar una estrategia de venta.



2.2.2.2. Competencia:

Nuevamente mencionamos que de acuerdo a la información emitida por el Portal de Negocios Ecuatoriano EKOS, basado en el volumen de ventas de las Editoriales más reconocidas en nuestro país, Editorial Don Bosco se ubica en un segundo lugar en el mercado editorial.

- **Santillana**

Editorial española con presencia en toda América Latina, cuenta con fondo editorial tanto en textos como en diccionarios. Su promoción y venta se efectúa por intermedio de distribuidores que visitan escuelas, colegios y las papelerías en todo el país. No tiene papelerías ni fuerza de ventas propia.

- **Norma**

Editorial Colombia con representaciones en toda Latinoamérica, cuenta con un fondo editorial adaptado al país y una colección de diccionarios y atlas que se comercializan por medio de distribuidores a nivel nacional, al igual que Santillana no tiene almacenes propios.

- **Prolipa**

Editorial Ecuatoriana con fondo editorial en todas las áreas, no cuenta con diccionarios ni atlas. Con sede en la ciudad de Quito no cuenta con almacenes propios, mantiene una fuerza de ventas de planta y distribuidores para ciertas zonas.

- **Edipcentro**

Editorial ecuatoriana con matriz en la ciudad de Quito, cuenta con un fondo parcial de áreas básicas y promociona sus textos por intermedio de distribuidores. Se



concentra en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato, Riobamba y Santo Domingo.

- **Edimun**

Desde la ciudad de Quito, esta editorial ecuatoriana distribuye con su propia fuerza de ventas un fondo parcial de áreas básicas y su colección de diccionarios. Cuenta con 4 papelerías bajo la modalidad de autoservicio en la ciudad de Quito,

A esta lista se incluye **Editorial Santa María**, una editorial española que desde mediados del año 2013 ha iniciado sus operaciones en el Ecuador, con un representante para todo el país. Cuenca con un fondo editorial completo, Según su portal web, en el 2013 ha facturado “282 millones de euros” (www.ediciones-sm.com, 2015). Junto con Santillana se encuentran entre las más grandes editoriales de habla hispana en el mundo.

La competencia, sobre todo de editoriales transnacionales se constituye en una amenaza de alto impacto.

2.3 Las cinco fuerzas de Porter en la Unidad de Comercialización

“Las cinco fuerzas definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor podría ser socavado mediante la rivalidad entre competidores existentes, por cierto, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos entrantes o la amenaza de sustitutos. La estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles. Modificaciones en la fortaleza de las fuerzas indican cambios en el escenario competitivo que son clave para la elaboración continua de la estrategia”. (Porter, 2008)



2.3.1. Barreras de Entrada

No existen barreras arancelarias para diccionarios y al estar catalogadas como productos para la educación estos están libres de impuestos. Ingresan al país procedente de Colombia y Perú en su mayoría.

En cuanto a equipo digital e imprentas, no requieren mayor infraestructura. Tal vez siendo el único limitante su capacidad de impresión que a su vez determina el costo unitario del producto por lo que es necesario contar con un alto capital. Desde este punto de vista se considera a las barreras de entrada como una amenaza de alto impacto.

Según datos de la Dirección Comercial, se han dado casos de pequeñas imprentas que efectúan impresiones ilegales, las mismas que han sido denunciadas al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

2.3.2 Rivalidad entre Competidores

En el país existen varias editoriales que comercializan diccionarios, en su mayoría lo hacen mediante distribuidores que efectúan la cobertura de zonas. Por la naturaleza del producto no existen mayores diferenciaciones e cuanto a contenido, pero si en cuanto a calidad de papel, impresión y terminado.

La mayor competencia proviene de las falsificaciones que se imprimen de manera informal e ilegal. Para EDB esto es una amenaza de alto impacto.

2.3.2. Poder de Negociación de Proveedores

El papel como materia prima siendo el principal componente de los productos fabricados por EDB son importados, las planta de celulosa más cercanas están en Colombia, en Chile y Brasil, aunque en los últimos años países como Malasia e Indonesia has ingresos con sus productos al país. Por tratarse de lotes de producción, estos suelen negociarse con anticipación incluso a su fabricación



misma. Esto no brinda muchas alternativas a elegir, pues según el país de origen varían sus costos de transporte. Se constituye en una oportunidad de medio impacto.

EDB ha iniciado un proceso para generar una alianza estratégica con Editorial Don Bosco de España o EDEBE, que es una editorial salesiana de gran tamaño y sobre todo que cuenta con un amplio fondo editorial en todas las áreas de la educación, incluyendo recursos digitales y materiales asociados a los procesos de enseñanza aprendizaje como: plataformas virtuales de educación para estudiantes y alumnos, capacitación online, planes de lectura digitales entre los más destacados. Esto se considera una oportunidad de alto impacto para toda la empresa.

2.3.3. Poder de Negociación de los Compradores

“Cuando los compradores son pocos, están más organizados o están más informados, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios” (www.quiminet.com, 2012).

Para los diccionarios LNS al tratar con una gran cantidad de clientes detallistas pero con una gran facilidad de cambiar de proveedor, este factor se convierte en una amenaza de alta impacto.

2.3.4. Productos Sustitutos

Existen en el mercado un gran número de proveedores que brindan al canal facilidades para la sustitución del producto. Esto provoca que el comprador no sea fiel a la marca, más aun cuando los precio le son convenientes. Es una amenaza de alto impacto.



2.3.5. Resumen de Oportunidades y Amenazas del Microambiente

OPORTUNIDADES	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
Alianza con EDEBE de España para compartir el fondo editorial	x		
Identificación de clientes	x		
Generación de nuevos canales de distribución	x		
Poder de negociación con proveedores	x		
AMENAZAS	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
Ingreso de nuevos competidores	x		
Poder del comprador para dar marcha atrás	x		
Contrabando, piratería y falsificaciones	x		
Facilidad de encontrar productos sustitutos	x		

Tabla No 15.

Elaboración: El autor



2.4. Organización Editorial Don Bosco

2.4.1. Dirección y Representación Legal

Editorial Don Bosco es una sociedad de hecho que forma parte de la Sociedad Salesiana en el Ecuador. Por lo que su máxima autoridad es el Inspector General Salesiano, quien otorga la representación legal al Gerente General, ambos se encuentran radicados en la ciudad de Quito. A este nivel se toman las decisiones estratégicas que la empresa debe cumplir.

Todas las empresas salesianas están amparadas en el registro oficial que creó la Sociedad Salesiana en el Ecuador y están bajo el control del Ministerio de Gobierno, exentas del pago de impuesto a la renta, utilidades y control por parte de la Superintendencia de Compañías.

EDB es una empresa que tiene un Directorio presidido por un religioso, mientras que el resto del personal es “seglar” nombre que se le asigna al funcionario NO RELIGIOSO. Los cargos de dirección y responsabilidad están llenados por profesionales con tercer nivel en sus respectivas áreas de gestión. Lo cual se considera una fortaleza alta.

2.4.1.1. Área Administrativa

Su matriz está ubicada en la ciudad de Cuenca, desde donde se acompañan y controlan los procesos administrativos, de producción y comercialización.

Cuenca con áreas de Sistemas, RRHH, Compras, Control de Inventarios y bodegas, Contabilidad, Costos, Auditoría, Seguridad y Guardianía.

- **Finanzas**

En este departamento se elabora el presupuesto anual conjuntamente con cada una de las distintas áreas. Control los flujos de caja de ingresos y egresos manteniendo la liquidez necesaria para la correcta operación de la empresa. EDB no mantiene



deudas o créditos a largo plazo con ninguna institución financiera o cualquier otro tipo de acreedor. La Sociedad Salesiana en el Ecuador es la única poseedora del total del patrimonio que la empresa refleja en sus estados financieros.

- **Sistemas**

Para el flujo de información se cuenta con un sistema en base Oracle, conectado mediante fibra óptica con cada una de las sucursales, permitiendo tener en tiempo real todas las operaciones y resultados de las mismas. Además de un sistema de correo interno, telefonía directa vía internet. El software que utiliza lúe adaptado de una industria de licores, por lo que muchas de sus funciones e informes están orientadas a otro giro de negocio.

Esto provoca que sea recurrente la utilización de hojas de cálculo y procesadores de palabras para completar la información que se requiere.

- **RRHH**

Gestiona los procesos de nómina, ingresos y salida de personal, inducción, capacitación así como el aseguramiento de bienestar del personal mediante la promoción y difusión del “Código de Ética y Procedimiento” y demás reglamentos y políticas emitidas por parte de la Dirección y Gerencia. Provee de información estadística relacionadas al tema de personal a todas la demás áreas.

- **Compras**

A través de esta área de adquieren todos las materias primas, insumos y suministros para la fabricación y comercialización de los distintos productos que vende EDB. No se efectúan trámites de importación por cuanto la empresa se provee únicamente de productores nacionales o importadores directos.



- **Inventarios y Bodegas**

EDB cuenta con una bodega central en la ciudad de Cuenca y una bodega por cada ciudad en la que tiene sus sucursales (Ibarra, Quito, Ambato, Loja, Machala, Guayaquil y Manta). Por intermedio del jefe de bodegas se controla el ingreso, salida y transferencia de producto terminado y mercaderías a otras bodegas o clientes. El control de la rotación del inventario, niveles máximos y mínimos de stocks son una de los puntos más débiles, ya sea por fallas en la información del sistema o errores del personal.

- **Auditoria**

A su cargo está el control y revisión de los procesos internos y como una prioridad la revisión y control de la cartera de clientes, llevar a cabo los juicios de recuperación, auditoria de los inventarios e informes de los mismos.

- **Contabilidad**

Registra todas las acciones de la empresa, cumple con las obligaciones tributarias, municipales y de control que la empresa está comprometida a cumplir. Presenta información semestral de los resultados obtenidos.

- **Costos**

Esta área se encarga de liquidar las órdenes de producción ingresadas a planta, estableciendo el costo venta. La empresa ha optado por obtener una utilidad bruta mínima de un 35% hasta un 62% en la producción de su colección de diccionarios. Aún se encuentra implementando un sistema de costos que permita conocer con mayor exactitud los rubros que componen cada proceso y las variaciones que lo afectan, por concepto de tiempo muerto, uno de mayor incidencia.



- **Seguridad y Servicios Generales**

En esta área se encuentra el personal que desarrolla las labores de mantenimiento, limpieza, seguridad y mensajería

2.4.1.2. Editorial

En esta área se crean, diagraman, redactan, corrige ortografía, estilo de todos los nuevos productos que EDB lanza al mercado. También está vinculado a esta área el departamento de capacitación para docente. Todo nuevo proyecto editorial debe pasar por un proceso de control y aprobación de esta área, cumpliendo con la editorial Salesiana y de las autoridades competentes, lo cual vuelve lento su desarrollo.

2.4.1.3. Producción

Cuenta con áreas de diseño, pre-prensa, prensa, terminados, control de calidad y bodegas. Todas ellas en conjunto logran que los sea impresos cumplan con las condiciones necesarias para ser puestos a la venta. La producción de diccionarios y atlas LNS con cifras que superan las 500.000 unidades son el mayor tiraje con los que la plata trabaja, constituyendo el 60% del total impreso.

2.4.1.4. Comercialización

El área comercial es la más grande de toda la empresa y está conformada por todas las agencias o sucursales, su personal y todos los recursos con los que cuenta para realizar sus actividades.



• **Distribución del Personal por Sucursal y Cargo:**

AREA Y CARGO:	REGION SIERRA					REGION COSTA			Acumulado
	IBARRA	QUITO	AMBATO	CUENCA	LOJA	MACHALA	GUAYAQUIL	MANTA	
ADMINISTRACION									
Jefe de sucursal	1	1	1	1	0	1	1	1	7
Auxiliar contable	1	1	1	1	1	1	1	1	8
	2	2	2	2	1	2	2	2	15
ALMACENES									
Bodeguero	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Ayudante de Bodega	0	2	1	1	0	0	2	0	6
Chofer	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mensajero	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Cajera	1	1	1	1	0	1	1	1	7
Asistente de almacén	0	1	0	1	0	0	1	0	3
Despachador	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	2	11	7	8	3	2	10	6	49
VENTAS									
Coordinador Regional	0	1	0	0	0	0	1	0	2
Asistente de Ventas	0	1	0	0	0	0	1	0	2
Agentes vendedores	2	6	5	4	1	1	5	3	27
	2	8	5	4	1	1	7	3	31
TOTAL PERSONAL	6	21	14	14	5	5	19	11	95

Tabla No 16.

Fuente: Dpto. de Recursos Humanos.

Elaboración: El autor



• **Rotación de Personal del Área Comercial**

El personal de mayor rotación es el formado por los agentes vendedores, con el 63% del total personal retirado durante el año 2013. Del total de agente retirados el 40% pertenecen a la ciudad de Guayaquil, el 30% a Quito y el 30% restante a varias sucursales dentro del Ecuador.

SALIDAS DE PERSONAL DE LAS SUCURSALES DE EDB DURANTE EL AÑO 2013

	REGION SIERRA					REGION COSTA			Acumulado	
	IBARRA	QUITO	AMBATO	CUENCA	LOJA	MACHALA	GUAYAQUIL	MANTA		
ADMINISTRACION										
Jefe de sucursal									-	
Auxiliar contable							1		1	6%
	-	-	-	-	-	-	1	-	1	
ALMACENES										
Bodeguero							1		1	6%
Ayudante de Bodega			1						1	6%
Chofer									-	
Mensajero									-	
Cajera		1							1	6%
Asistente de almacén									-	
Despachador									-	
	-	1	1	-	-	-	3	-	5	31%
VENTAS										
Coordinador Regional									-	
Asistente de Ventas									-	
Agentes vendedores		3	1			1	4	1	10	63%
	-	3	1	-	-	1	4	1	10	
TOTAL PERSONAL	0	4	2	0	0	1	8	1	16	100%

Tabla No 18.

Fuente: Dpto. de Recursos Humanos.

Elaboración: El autor



- **Recursos a cargo de cada Sucursal(Agencia)**

Agencia	Local	Vehículos	Almacén /mts2	Bodegas/mts2	Computadores
Ibarra	PROPIO	2	120	250	4
Quito	PROPIO	4	780	800	8
Ambato	PROPIO	4	110	450	6
Cuenca	PROPIO	2	560	1.500	8
Loja	ARRENDADO	1	-	120	1
Machala	PROPIO	1	120	180	4
Guayaquil	PROPIO	2	160	550	7
Manta	PROPIO	2	170	250	4
TOTAL:		18	2.020	4.100	42

Tabla No 19.

Fuente: Dpto. de Contabilidad.

Elaboración: El autor

Una de las principales debilidades de esta área es el hecho de contar con un solo grupo de agentes para la comercialización de textos escolares y diccionarios LNS. Según la Dirección Comercial, el texto educativo requiere un periodo de promoción mucho más largo (de cinco a seis meses para cumplir su ciclo), visitando en varias ocasiones a las instituciones educativas con el fin de lograr la adopción de las colecciones, luego la venta misma por intermedio de canales o en forma directa, la recuperación de cartera, pues EDB no cuenta con un departamento de Créditos y Cobranzas, y finalmente la post-venta que hace referencia al cumplimiento de los compromisos en cuanto a capacitación de docentes y alumnos, equipamiento, y promoción de nuevos proyectos editoriales.

Por su parte la promoción y venta del diccionario es mucho más sencilla en cuanto a tiempo de visita que normalmente se efectúa uno o dos meses antes del inicio de



clases en costa y sierra, sin embargo en este punto, del total productos que conforman este portafolio (6), los más vendidos son únicamente dos.

En cuanto a la recuperación de cartera, esta se torna problemática a la hora de regresar a los canales (sobre todo los más distantes) donde se efectuó la venta, pues los agentes están cumpliendo los compromisos generados por la adopción del texto escolar. Esto provoca carteras vencidas altas, con costos elevados de recuperación, que en muchos casos no se realizan por cuanto muchas papelerías son negocios de temporada además del jineteo o ropo por parte de los agente.

Por otro lado la presión ejercida a los agentes vendedores ha repercutido en rotación, descontento y apatía sobre todo para esta línea de productos.

Esto ha provocado que la Dirección busque otras alternativas de venta para los Diccionarios LNS.

2.4.2. Resumen de Fortalezas y Debilidades(Análisis Interno)

FORTALEZAS	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
Formar parte de la Sociedad Salesiana	X		
Tener Solvencia y liquidez	X		
Contar Personal y logística a nivel nacional	X		
Contar con profesionales en las áreas estratégicas	X		

DEBILIDADES	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
Inventarios distribuidos por todo el país con un control débil de rotación	X		
Perdidas en la recuperación de cartera y procesos legales	X		
Información limitada y manual, por falta de un sistema informático adecuado	X		
Inseguridad en la información de costos	X		
Personal apático y poco comprometido	X		
Alta rotación de personal	X		

Tabla No 20.

Elaboración: El autor.



2.4.3 Matriz del Análisis Externo

Descripción	MACROAMBIENTE						MICROAMBIENTE					
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Crecimiento de la población	x											
Años de Escolaridad	x											
Fidelización de clientes	x											
Producto interno Bruto		x										
Balanza Comercial		x										
Exento de pago de impuesto a la renta	x											
Exento del Pago de utilidades	x											
Compra de útiles escolares deducibles de impuesto a la renta		x										
Niveles de uso y contenido del internet	x											
Regalo de textos por parte del Gobierno y Municipios				x								
Regalo de tecnología a alumnos y docentes				x								
Plataforma educativa virtual gratuita				x								
Baja del petróleo y desaceleración de la economía				x								
Salvaguardas arancelarias				x								
Crecimiento de la inseguridad pública					x							
Alianza con EDEBE de España para compartir el fondo editorial							x					
Identificación de clientes							x					
Generación de nuevos canales de distribución							x					
Poder de negociación con proveedores							x					
Ingreso de nuevos competidores										x		
Poder del comprador para dar marcha atrás										x		
Contrabando, piratería y falsificaciones										x		
Facilidad para encontrar productos sustitutos										x		

Tabla No 21.

Elaboración: El autor.



2.4.4. Matriz del Análisis F.O.D.A.:

MATRIZ F.O.D.A	
FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Formar parte de la Sociedad Salesiana• Tener Solvencia y liquidez• Contar Personal y logística a nivel nacional• Contar con profesionales en las áreas estratégicas	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de la población• 10 Años de Escolaridad para poder ofertar los productos y fidelizar de clientes• Mejora en costo por intermedio de la exención en el pago de impuestos• Alianza con EDEBE de España para compartir el fondo editorial• Identificación clara de clientes
DEBILIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none">• Inventarios distribuidos por todo el país con un control débil de rotación• Perdidas en la recuperación de cartera y procesos legales• Información limitada y manual, por falta de un sistema informático adecuado• Inseguridad en la información de costos• Personal apático y poco comprometido• Alta rotación de personal	<ul style="list-style-type: none">• Ingreso de nuevos competidores• Poder del comprador para dar marcha atrás• Contrabando, piratería y falsificaciones• Facilidad para encontrar productos sustitutos

Tabla No 22.

Elaboración: El autor.



2.4.5 Matriz de Estrategias Ofensivas (Fortalezas y Oportunidades):

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES									Total
	Crecimiento de la población	Años de escolaridad	Fidelización de clientes	Exentó de Impuestos a la renta y utilidades	Bajos niveles del uso de internet para educación	Alianza estratégica con EDEBE de España	Identificación clara de los clientes	Generación de nuevos canales de distribución	Poder de negociación con proveedores	
Formar parte de la Sociedad Salesiana	1	1	2	5	1	5	1	1	1	14
Solvencia y Liquidez	1	1	3	5	1	2	3	3	5	21
Contar con personal y logística a nivel nacional	3	5	3	1	1	5	5	5	1	29
Cuenta con profesionales en las áreas estratégicas	1	1	1	1	1	3	3	5	5	21
TOTAL	6	8	9	12	4	15	12	14	12	85
Impacto	Alto 5			Medio 3			Bajo 1			

Tabla No 23.

Elaboración: El autor

Factores de selección	
F-O	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
CONTAR CON PERSONAL Y LOGISTICA A NIVEL NACIONAL	Generación de nuevos canales de distribución
	Identificación clara de clientes
	Poder de negociación con proveedores

Tabla No 24.

Elaboración: El autor



2.4.1. Matriz de Estrategias Ofensivas(Debilidades y Amenazas)

DEBILIDADES	AMENAZAS									Total
	Regalo de textos por parte del gobierno y municipios	Regalo de recursos tecnológicos	Educación virtual gratuita	Desaceleración de la economía por la baja del petróleo	Salvaguardias arancelarias a los útiles escolares	Ingreso de nuevos competidores	Poder del comprador para dar marcha a tras	Contrabando piratería y falsificaciones	Facilidad para encontrar productos sustitutos	
Inventarios distribuidos por todo el país con un control débil	3	1	1	3	5	5	5	5	5	33
Perdidas en la recuperación de cartera y largos procesos legales	1	1	1	5	3	1	3	3	3	21
Falta de un sistema informático adecuado	1	1	3	1	1	1	1	1	1	11
Información de costos poco confiable	1	1	1	3	3	5	3	5	5	27
Personal apático y poco comprometido	1	1	1	1	1	5	5	5	5	25
Alta rotación del personal de ventas	1	1	1	1	1	5	5	5	5	25
TOTAL	8	6	8	14	14	22	22	24	24	142
Impacto	Alto 5			Medio 3			Bajo 1			

Tabla No 25.

Elaboración: El autor.

FACTORES DE SELECCIÓN	
D-A	
Inventarios distribuidos por todo el país con un débil control	Facilidad para encontrar productos sustitutos
	Contrabando piratería y falsificaciones
	Poder del comprador para dar marcha a tras
	Ingreso de nuevos competidores

Tabla No 26.

Elaboración: El autor



2.4.6 Matriz de Respuesta Estratégica (Fortalezas y Amenazas)

FORTALEZAS	AMENAZAS									Total
	Regalo de textos por parte del gobierno o municipios	Regalo de recursos tecnológicos	Educación virtual gratuita	Desaceleración de la economía por la baja del petróleo	Salvaguardias arancelarias a los útiles escolares	Ingreso de nuevos competidores	Poder del comprador para dar marcha atrás	Contrabando piratería y falsificaciones	Facilidad para encontrar productos sustitutos	
Formar parte de la Sociedad Salesiana	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Solvencia y Liquidez	3	3	3	3	5	5	5	5	5	37
Contar con personal y logística a nivel nacional	1	1	1	1	1	3	3	5	3	19
Cuenta con profesionales en las áreas estratégicas	1	1	1	1	1	3	1	3	1	13
TOTAL	6	6	6	6	8	12	10	14	10	
Impacto	Alto 5			Medio 3			Bajo 1			

Tabla No 27.

Elaboración: El autor

FACTORES DE SELECCIÓN	
F-A	
Solvencia y Liquidez	Contrabando piratería y falsificaciones
	Ingreso de nuevos competidores
	Facilidad para encontrar productos sustitutos
	Poder del comprador para dar marcha atrás la compra
Contar con personal y logística a nivel nacional	

Tabla No 28.

Elaboración: El autor



2.4.7 Matriz de Respuesta Estratégica (Debilidades y Oportunidades)

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES									Total
	Crecimiento de la población	Años de escolaridad	Fidelización de clientes	Exentó de Impuestos a la renta y utilidades	Bajos niveles del uso de internet para educación	Alianza estratégica con EDEBE de España	Identificación clara de los clientes	Generación de nuevos canales de distribución	Poder de negociación con proveedores	
Inventarios distribuidos por todo el país con un control débil	1	1	1	1	1	3	3	5	1	17
Perdidas en la recuperación de cartera y largos procesos legales	1	1	3	1	1	3	5	5	1	21
Falta de un sistema informático adecuado	1	1	5	1	1	3	5	5	3	25
Información de costos poco confiable	1	1	3	5	1	1	3	5	5	25
Personal apático y poco comprometido	1	3	5	3	1	5	5	5	1	29
Alta rotación del personal de ventas	1	3	5	3	1	5	5	5	1	29
TOTAL	6	10	22	14	6	20	26	30	12	146
Impacto	Alto 5			Medio 3			Bajo 1			

Tabla No 29.

Elaboración: El autor.

FACTORES DE SELECCIÓN	
D-O	
Personal apático y poco comprometido	Generación de nuevos canales de distribución
Alta rotación del personal de ventas	Identificación clara de los clientes
Falta de un sistema informático adecuado	Fidelización de clientes

Tabla No 30.

Elaboración: El autor.



2.4.2. Matriz de Direccionamiento Estratégico

MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de nuevos canales de distribución • Identificación clara de los clientes • Fidelización de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para encontrar productos sustitutos • Contrabando piratería y falsificaciones • Poder del comprador para dar marcha a tras • Ingreso de nuevos competidores
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A
<ul style="list-style-type: none"> • Tener solvencia y Liquidez • Contar con personal y logística a nivel nacional 	<p>La liquidez permite generar convenios con condiciones de crédito favorables, así como desarrollar campañas de promoción y publicidad con los clientes actuales y nuevos distribuidores</p> <p>Generar tiempos de respuesta en ventas y reposiciones más cortas para evitar devolución o rechazos.</p>	<p>Revisar políticas de crédito</p> <p>Efectuar campañas anti-piratería a nivel nacional</p> <p>Conocer y controlar el ingreso de nuevos competidores a nuestros clientes (benchmarking).</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
<ul style="list-style-type: none"> • Personal apático y poco comprometido • Alta rotación del personal de ventas • Falta de un sistema informático adecuado 	<p>Capacitación, evaluación y selección del personal requerido</p> <p>Especializar al vendedor en una línea de producto</p> <p>Nuevas políticas de remuneración, comisiones y presupuestos</p> <p>Implementación de un modelo de venta por medio de distribuidores</p> <p>Implementación de un sistema informático que cumpla con los requerimientos de la empresa</p>	<p>Organizar y motivar a la fuerza de ventas para defender el producto</p> <p>Involucrar al cliente /distribuidor mediante un sistema de premios y recompensas para proteger el mercado de falsificaciones</p> <p>Crear nuevas políticas comerciales que estimulan la venta de todos los productos (combos, ofertas)</p>

Tabla No 31.

Elaboración: El autor.



CAPITULO 3: IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE EDB.

3.1. La Planificación Estratégica

De los muchos conceptos desarrollados a lo largo del tiempo uno de ellos la define como: “Es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para Diseñar e Implantar el Plan Estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional” (Torres, 2006).

Parte el desarrollo y aplicación de la estrategia, su consistencia depende del modelo de administración aplicado a partir de la definición de misión y visión concebida por la empresa.

3.1.1. Misión

–“Definir cuál es la misión de la empresa es intentar conocernos a nosotros mismos, saber dónde estamos en relación con los demás o sea, en que negocio estamos en términos de mercado. Hablar de misión empresarial es conocer su naturaleza, su propósito, que deber ser exterior a la empresa misma, en el mercado, en la sociedad. El único medio valido de definir el propósito de la empresa es: crear clientes. Los mercados no son fruto espontaneo de la naturaleza o de las fuerzas económicas, sino de los empresarios. El cliente potencial no experimenta el deseo hasta que la acción empresarial aparece”. (Francisco, 2003)

De acuerdo con su Plan Estratégico 2013, la misión de editorial Don Bosco es: Una obra salesiana evangelizadora, con compromiso social y medioambiental, ético y transparente (1). Elabora y comercializa textos escolares, material didáctico, audiovisual, multimedia y digital de alta calidad, acordes con las tendencias pedagógicas actuales (2). Mantiene una imagen empresarial de servicio a la comunidad y particularmente a la educación ecuatoriana (3), basada en el principio educativo salesiano: Formar buenos cristianos y honrados ciudadanos¹.

¹ (Editorial Don Bosco, 2013)



El concepto de misión que ha desarrollado EDB, da prioridad a la evangelización por medio de textos escolares y materiales destinados a la educación, basada en principios de cristiandad, honradez y ciudadanía.

3.1.2. Visión

“La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”. (Juran, 2005)

La visión de futuro expresa en lo quiere convertirse la empresa y en qué tiempo lo va a hacer.

La visión de EDB, se define como: “Una empresa consolidada y comprometida con los desafíos que impone la educación actual. Con productos diversificados y a la vanguardia del desarrollo educativo y tecnológico, con presencia en el mercado nacional e internacional”.

Sus ejecutivos y personal consideran (lluvia de ideas como método aplicado) que es necesario hacer un ajuste a esta visión para que pueda estar en concordancia con el lineamiento administrativo implantado. Y proponen:

Para el año 2017 ser una empresa consolidada y comprometida generadora de productos educativos diversificados a la vanguardia del desarrollo tecnológico actual, con presencia en el mercado de forma directa y por intermedio nuestros distribuidores, a nivel nacional. Reflejados en crecimiento de sus ventas del 30% respecto al año 2013.



3.2. Objetivos Estratégicos

“Un Objetivo Estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son en su conjunto las victorias que necesitamos alcanzar para conquistar la posición deseada” (Kotler & Lane, 2012).

Contar con unos criterios lógicos, razonables y alcanzables permite a los objetivos estratégicos ser medibles en un espacio de tiempo, midiendo su efectividad y resultados.

Para EDB el objetivo estratégico es desarrollar un sistema de canales de distribución para sus Dicionarios.

3.3. Establecimiento de Estrategias

3.3.1 Estrategias Genéricas (factores internos)

Una de las autoridades más reconocidas mundialmente en temas de estrategia y competitividad empresarial, Michael Porter, en 1982 describió las tres estrategias genéricas que, de forma individual como en conjunto permiten construir una “posición defendible” a largo plazo sobrepasando a los competidores de la industria.

Estas fueron:

- 1) El liderazgo en costos
- 2) La diferenciación y,
- 3) Enfoque

3.3.1.1. Estrategia de liderazgo en costos

La empresa propone ser líder en su sector en base a producir con el menor costo. Las fuentes para obtener ventajas en el costo son variadas, dependen de la empresa y el sector que se ha fijado como objetivo. Puede ser materia prima a precios especiales, perseguir procesos de economía de escala con tecnología propia, impuestos menores o preferenciales, disponer de varios segmentos que le permiten servir a varios sectores.



Para que esta estrategia tenga éxito, los procesos de socialización y comunicación serán de gran importancia a la hora de volver mucho más eficiente el uso y control de los recursos, reducción de costos y gastos y la aplicación de políticas comerciales.

Una debilidad de tomar esta estrategia, es que finalmente la competencia la asuma, sea por cambios tecnológicos, políticos o cualquier otra razón de haga que los compradores potenciales busquen otras características diferentes al precio.

3.3.1.2. Estrategia de diferenciación

Que el producto, por medio de alguna de sus características, beneficios o cualidades sea percibido por el comprador como UNICO o diferente al resto de productos.

Esta estrategia solo puede ser usada cuando se tiene claro las preferencias y expectativas de los compradores, de modo que las variaciones al producto sean efectivas no tenga un resultado negativo o de rechazo. Normalmente estas diferencias que mejoran la percepción del producto permiten que los compradores estén dispuestos a pagar un mayor precio.

El mayor riesgo en esta estrategia está en que, el comprador no valore estas características lo suficiente para pagar por ella. Peor aun cuando la competencia copia estas características fácilmente o de manera rápida. Es por eso que la diferenciación debe considerar fuentes duraderas de aplicación para esta estrategia.

3.3.1.3. Estrategia de enfoque

Esta estrategia pretende seleccionar un segmento del mercado y enfocarse a exclusivamente en él.

Que las empresas competidoras no pretendan especializarse y los compradores no tengan las mismas necesidades, permiten que la estrategia de enfoque sea más eficaz.

Concentrarse en un determinado sector con miras a obtener una ventaja competitiva general tiene el riesgo que, finalmente su competencia la termine imitando y los compradores potenciales terminen por cambiar de preferencias hacia productos de características más generales.



De acuerdo con Michael Porter, una empresa debe constantemente buscar la reducción y optimización de sus costos sin sacrificar sus características de diferenciación.

Ser líder en costos y tener productos con diferenciación es el panorama ideal para la empresa, pues representa un mayor margen de utilidad al contar con costos bajos y productos con mayor venta por sus características “únicas”.

3.4. Establecimiento de las Estrategias

3.4.1. Área Comercial

El área comercial en coordinación con Gerencia General impulsará las acciones planteadas en el presupuesto anual de ventas y el plan operativo anual, que establece:

- La identificación y desarrollo de nuevos canales de distribución en zonas estratégicas del país.
- Incrementar un 30% en las ventas de los productos en todos los ítems que componen el portafolio de Diccionarios LNS.
- Establecer nuevas políticas para la comercialización de los productos por parte de los distribuidores y agentes vendedores.

3.4.2. Área Financiera y Administrativa

- Sistemas: evaluar, identificar e implementar un recurso informático que cubra las necesidades de la empresa. Y en paralelo suministrar información confiable a las áreas que la requieran mientras se implemente el nuevo sistema.
- RRHH dentro de su planificación implementar los procesos necesarios para el personal, que permita contar con evaluaciones de desempeño y productividad.



- Finanzas, Contabilidad, Costos e Imprenta efectuar un análisis de los costos de los productos y establecer los procedimientos para el control del gasto sin afectar la calidad del producto y el servicio al cliente.

3.4.3. Área de Editorial e Imprenta

- Editorial junto con el área comercial, efectuaran una evaluación del contenido de los productos de la competencia con el propósito de establecer semejanzas y diferencias entre los diccionarios LNS y los de la competencia. Permitiéndole a EDB considerar que características nuevas pueden hacer percibir al producto como diferente y único.
- En imprentas, efectuar un análisis de los tiempos de producción, para y control de calidad que permita establecer mejoras en los procesos, optimizando tiempos y reduciendo costos.

3.5 Plan de Diseño e Implementación de Canales de Distribución.

3.5.1 Producto

Philip Kotler, en su libro *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*, menciona que un **producto** es "cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas" (Kotler & Lane, 2012)

Editorial Don Bosco desde 1976 ha editado y comercializado su colección de Diccionarios y Atlas LNS compuesta por:



Catálogo de productos (ver anexo página 133)

3.5.2 Calidad

Para Juran (Juran y Gryna) la calidad se define como “adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad)” (Juran, 2005)

Características de los diccionarios LNS

PRODUCTO	Paginas	Tipo de papel interior	Gramaje	No. De colores interior	Tipo de papel caratula	Gramaje	No. colores caratula	No insertos	Paginas	colores
MI PRIMER DICCIONARIO	450	Bond	60	2	Cartulina	120	4	-	-	-
DICCIONARIO ESTUDIANTIL	650	Bond	60	2	Cartulina	120	4	4	128	4
DICCIONARIO PRACTICO	768	Bond	60	2	Cartulina	120	4	4	136	4
DICCIONARIO INGLÉS – ESPAÑOL	280	Bond	60	2	Cartulina	120	4	1	30	2
DICCIONARIO DE SINÓNIMOS Y ANTONIMOS	560	Bond	60	2	Cartulina	120	4			
ATLAS+ CD LNS	116	Bond	60	4	Cartulina	150	4			

Tabla No 32.

Fuente: Dpto. de Diseño de Editorial Don Bosco

Elaboración: El autor

3.5.3 Ciclo de vida

El ciclo de vida del producto es, el tiempo que transcurre desde que se lanza al mercado hasta su desaparición. Este periodo de vida está íntimamente ligado al comportamiento del mercado, cambios tecnológicos, competencia, productos y otros factores que pueden alterar el desarrollo de la estrategia.



REGISTRO DE ACTUALIZACION DE DICCIONARIOS Y ATLAS LNS

PRODUCTO	PROXIMA ACTUALIZACION	ULTIMA EDICION	EDICION ANTERIOR	EDICION ANTERIOR
MI PRIMER DICCIONARIO	2016	2013	2011	2009
DICCIONARIO ESTUDIANTIL	2016	2013	2011	2009
DICCIONARIO PRACTICO	2016	2013	2011	2008
DICCIONARIO DE SINÓNIMOS Y ANTONIMOS	2016	2013	-	-
DICCIONARIO INGLÉS – ESPAÑOL	2016	2013	-	-
ATLAS+ CD LNS	2017	2013	2011	2009

Tabla No 33.

Fuente: Dpto. Editorial EDB

Elaboración: El autor

Los productos de EBD, desde el año 2009 se han venido actualizado cada dos años, esta actualización consisten en:

- Cambio de portada
- Inclusión de nuevas palabras aceptadas por la Real Academia de la Lengua Española.
- Nuevos insertos con diferentes temas
- Inclusión de recursos digitales.



3.5.4 Marca



Todos los productos de la Editorial, llevan las siglas LNS, como marca registrada. Estas siglas que son interpretadas como Librerías Nacionales Salesiana y tienen los colores de la bandera del Ecuador como un refuerzo al mensaje de ser un producto nacional, están registrados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual como marca de Editorial don Bosco.

3.5.5 Análisis de los Costos

El método utilizado por EDB para la fijación del precio estaba basado en el costo, pues se lo considera el más apropiado por la economía de escalas que esto representa en el volumen de impresión y el mercado de competencia en el que se devuelven los productos.

“Economía de escala es el término que utilizamos para referirnos a la disminución en los costos (fijos) derivados de la producción a gran escala; es en el fondo el ahorro producto de producir a lo grande” (www.sii.cl, 2015).

En la siguiente tabla, se compara el costo de última producción con proyecciones, tanto en cantidades y costo unitarios a los cuales se puede llegar de acuerdo a los objetivos planteados. Los niveles de producción proyectados para cada producto han sido calculados considerando los procesos de producción que intervienen y sobre todo el volumen que se requiere para que se perciba una reducción en el costo.



COSTO DE PRODUCCION DE DICCIONARIOS Y ATLAS LNS

Titulo	Producción año 2013	Costo	Proyeccion A	Incremento de la produccion vs.2013	Costo	Variacion Vs. Costo 2013	Proyeccion B	Incremento de la produccion vs.2013	Costo	Variacion Vs. Costo 2013
Diccionario Practico LNS	4.000	2,6736	5.000	25%	2,5705	3,85%	6.000	50%	2,3936	10,47%
Diccionario Mi primer diccionario escolar LNS	120.000	0,9664	150.000	25%	0,9293	3,84%	180.000	50%	0,8557	11,46%
Diccionario Estudiantil LNS	120.000	1,8459	150.000	25%	1,7870	3,19%	180.000	50%	1,6430	10,99%
Diccionario Ingles -español LNS	20.000	1,0549	25.000	25%	1,0154	3,74%	30.000	50%	0,9505	9,90%
Diccionario Sinonimos - Antonimos LNS	15.000	2,0519	20.000	33%	1,9955	2,75%	25.000	67%	1,8408	10,29%
Atlas LNS incluye CD	12.000	3,0570	15.000	25%	2,9732	2,74%	18.000	50%	2,7959	8,54%

Tabla No 34.

Fuente: Dpto. de Costos EDB

Elaboración: El autor

De esta comparación se puede ver que incrementando el 25% promedio de la producción los márgenes de ahorro van desde el 2.74% AL 3,85% de acuerdo a la proyección A. Pero pueden alcanzar niveles del 8.54 al 11.46% al alcanzar un crecimiento en la producción del 50%.

Hay productos que por su bajo nivel de producción como es el caso del Diccionario Practico, proyectar un crecimiento de 2.000 unidades en un mercado nacional es perfectamente factible. No siendo el mismo caso del diccionario Estudiantil o Mi Primer Diccionario que un incremento de 60.000 unidades es poco probable. Por esa razón el crecimiento planteado es de un 30%.

Es importante señalar que a partir de la proyección B, los costos de impresión disminuyen de forma casi imperceptible.

En el siguiente grafico se puede observar la relación volumen de impresión precio unitario, pues cuando la cantidad es 120.000 unidades el precio unitario es 0,9664 ctvs. de dólar. Y cuando aumenta la cantidad a 180.000 unidades el precio unitario es de 0,8557 ctvs. de dólar, es decir, un 11,45% más bajo con un incremento en la cantidad del 42%.



Gráfico No 5.

Fuente: Dpto. de Costos EDB

Elaboración: El autor

Al comprar el costo de la última producción con el precio de venta vigente tenemos:

Costo de Producción vs. PVP

Titulo	Costo	PVP	Margen %
Diccionario Sinónimos - Antónimos LNS	2,0519	4,25	193,35%
Atlas LNS incluye CD	3,0570	6,50	188,79%
Diccionario Inglés -español LNS	1,0549	2,50	173,00%
Diccionario Estudiantil LNS	1,8459	4,50	169,55%
Diccionario Mi primer diccionario escolar LNS	0,9664	2,50	163,02%
Diccionario Practico LNS	2,6736	7,00	161,80%

Tabla No 35.

Fuente: Dpto. de Costos EDB

Elaboración: El autor



Las cantidades proyectadas están directamente relacionadas a las ventas y los inventarios, es así que las ventas de los últimos cuatro años han representado:

Detalle de ventas por unidades entre los años 2010 y 2013

Producto	2010		2011		2012		2013	
Estudiantil	183.715	44,2%	208.870	48,5%	148.418	46,3%	137.068	41,9%
Mi primer diccionario	185.453	44,7%	179.932	41,7%	140.374	43,8%	139.804	42,7%
Atlas LNS	27.260	6,6%	21.624	5,0%	13.630	4,3%	14.814	4,5%
Sinónimos y Antónimos	14.007	3,4%	15.815	3,7%	12.509	3,9%	13.992	4,3%
Inglés español	-	0,0%	-	0,0%	1.977	0,6%	17.074	5,2%
Practico	4.908	1,2%	4.823	1,1%	3.521	1,1%	4.336	1,3%
Total	415.343	100,0%	431.064	100,0%	320.429	100,0%	327.088	100,0%

Tabla No 36.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

El diccionario inglés-español es un producto nuevo que ingresa a finales del año 2012. Mientras que el Atlas LNS tiene una caída drástica en sus ventas debido al cambio de malla curricular para el 3er y 4to año de educación en el área de Estudios Sociales, texto que es entregado por el Gobierno y contiene mapas y materiales relacionados con el Atlas, volviendo innecesario para el mercado fiscal su adquisición.

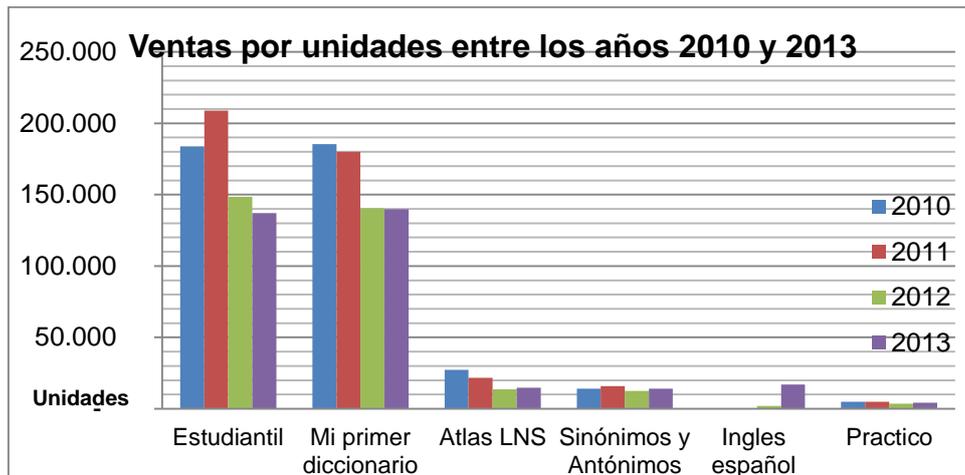


Gráfico No 6.

Fuente: Dpto. de Costos EDB

Elaboración: El autor

Del análisis de esta información podemos establecer:

- Mi Primer Diccionario y el Diccionario Estudiantil son los más vendidos. Entre los dos, durante el año 2013 representan el 84,6% del total del portafolio.
- Los productos de mayor venta están con una clara tendencia a la baja.
- Pese a contar con altos porcentajes de contribución los demás productos se convierten en marginales comparados con los líderes de este grupo.
- Sin embargo, toda la colección cuenta con márgenes superiores al 160%, lo cual permite pensar que la estrategia de liderar en costos es factible.

3.5.6. Canales de Distribución para Producto de Consumo

3.5.6.1. Directo: Se establece mediante la relación directa entre la fábrica y el consumidor final. En donde el productor por su propia cuenta y riesgo realiza todas las actividades necesarias para llegar al consumidor final. Esto le representa un gran esfuerzo económico y operativo para alcanzar la cobertura adecuada de sus productos.

3.5.6.2. Canal detallista: Representa a los intermediarios de menor volumen y que por lo general tienen como clientes a consumidores finales. Estos canales efectúan una labor de cobertura llegando hasta el cliente mismo.

3.5.6.3. Canal mayorista: Mantienen una relación directa con la fábrica y tienen como clientes a detallistas y en muchos casos a consumidores finales. Cuentan con los recursos necesarios para almacenar y movilizar grandes volúmenes de mercadería.

En este grupo es posible diferenciar a mayoristas de origen y de destino. Los primeros están cerca de los fabricantes y los segundos están cerca de los clientes. Por ejemplo en la producción agrícola hay mayoristas que están junto a las plantaciones y movilizan los productos hacia sus clientes. En el caso de los mayorista de destino lo supermercados y centros comerciales son un buen ejemplo de proximidad o acercamiento al cliente.

Longitud de los canales de distribución

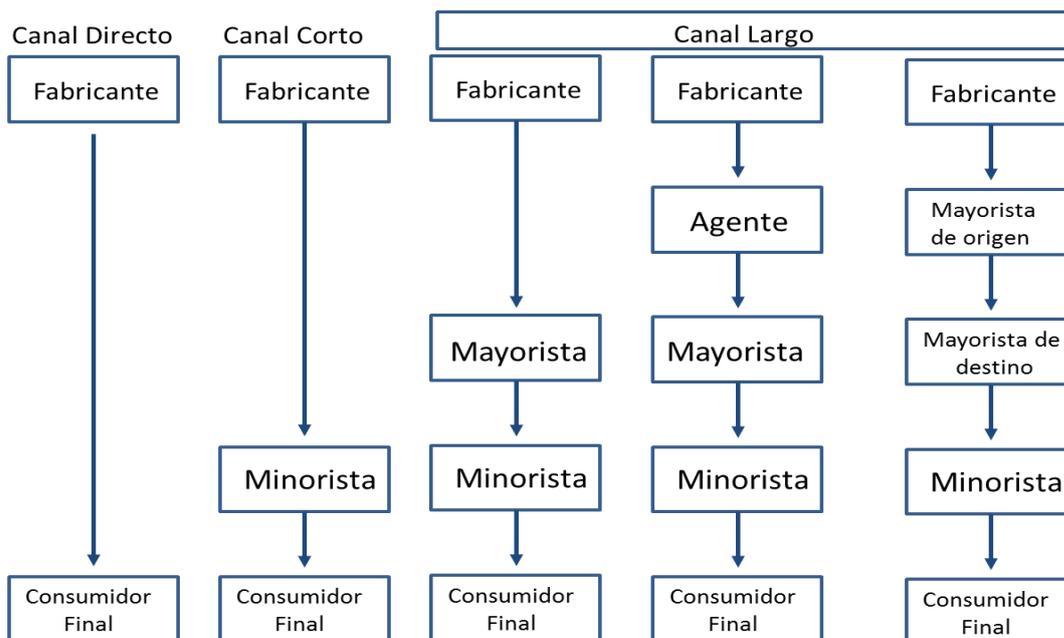


Gráfico No 7.

Fuente: Jimenez Molinillo Sebastián, Distribución Comercial Aplicada 2da Edición

3.5.7. Selección de canales de distribución:

Uno o de los principales objetivos de la empresa es el de llegar a sus clientes y sobre todo a aquellos que no lo son.

Es por eso que la selección adecuada de los medio para acceder a ellos es de vital importancia. Vincular nuevos actores en la relación comercial es pasar de una “forma tradicional a un sistema multicanal” (Molinillo Ji, 2014)

Para este propósito y con el ánimo de disminuir el margen de error a la hora de la selección del canal de distribución más adecuado se consideran los siguientes pasos:

Proceso de diseño de los canales de distribución

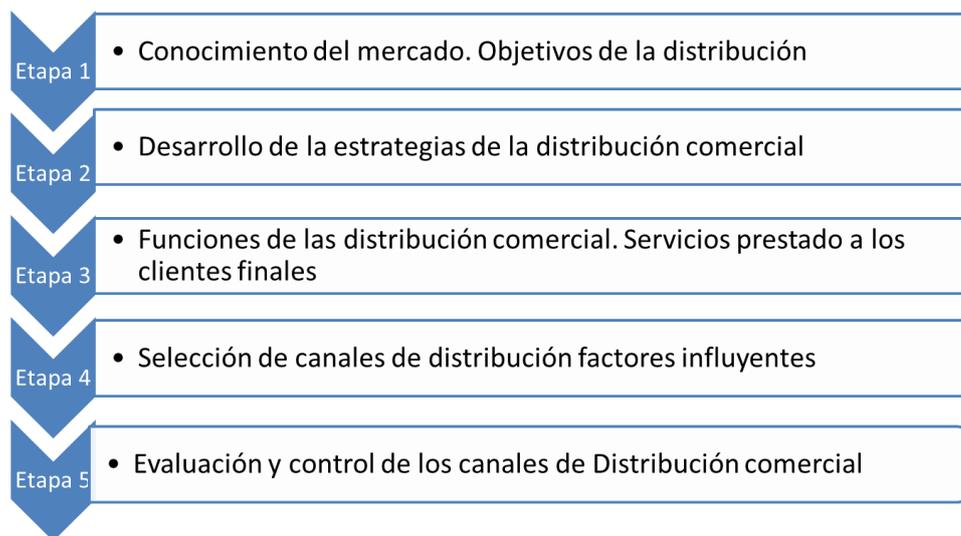


Gráfico No 8.

Fuente: Manual de Marketing. Libros Profesionales de Empresa. García, María Dolores.

Elaboración: El Autor

3.5.7.1. Etapa 1.- Conocimiento del mercado y objetivos de la distribución comercial

El optar por la distribución comercial como una estrategia de penetración, que está sustentada en el conocimiento que tiene EDB del mercado y sus participantes, además, que es una la forma menos arriesgada de crecimiento.

Para el efecto ha considerado los siguientes aspectos:



- **Cobertura del mercado:**

Es clave para la empresa incrementar su participación en las principales ciudades del país, considerando su población, número potencial de estudiantes, instalaciones que están disponibles y personal de apoyo con que se cuenta. Por lo tanto se ha seleccionado las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

- **Objetivo de ventas:**

EDB tiene como objetivo incrementar sus ventas en un 30% en los próximos cuatro años, a través de un mayor número de unidades vendidas.

- **Afinidad al giro del negocio:**

La coherencia del canal de distribución con la imagen del producto permite reforzar la marca. Es por eso que los distribuidores están vinculados directamente al giro del negocio y no se han seleccionado otros canales que, por temporada y pese a negociar grandes volúmenes no participan en este mercado todo el año. Es muy importante para EDB efectuar una correcta selección sobre todo en este punto, pues la Dirección de la empresa considera que no solo está en juego, la marca sino el nombre de la Comunidad Salesiana.

No pueden seleccionarse bazares, distribuidoras de consumo masivo, almacenes de ropa que por temporada escolar venden útiles o cualquier tipo de comercio que no tenga como actividad permanente las ventas de textos y útiles escolares.

3.5.7.2. Etapa 2.- Desarrollo de las estrategia de la distribución comercial

En este punto se hará referencia al número de intermediarios que tendrá el producto desde la fábrica hasta el consumidor final.

EDB efectuara una combinación de un sistema de distribución: Directa en ciudades y zonas más pequeñas y, mediante distribuidores en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Este sistema de distribución mixto, permite mantener control total en las ventas directas y por intermedio de sus distribuidores incrementar la cobertura.

REDUCCIÓN DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN

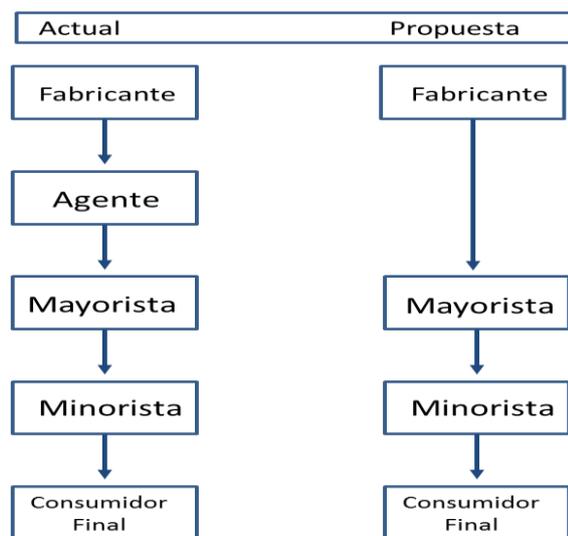


Gráfico No 9.

Fuente: Jiménez Molinillo Sebastián.

Elaboración: El autor

EDB ha optado por reducir la cadena excluyendo al agente, para negociar directamente con los distribuidores. De esta forma podrá redireccionar al agente hacia otros proyectos, evitando el incremento de nómina y costos de operación, pero sobre todo permitiéndole llegar a acuerdos con los distribuidores para cobertura y rotación completa del portafolio de diccionarios.

3.5.7.3. Etapa 3.- Funciones de la distribución comercial:

Las funciones que desempeña la distribución comercial son:

- Reducción de número de operaciones al tratar con once distribuidores en siete provincias
- Reducción de espacios de almacenamiento y bodega



- Reducción de los costos de operación
- Reducción de los riesgos de cartera y costos de recuperación
- Incrementa la capacidad de llegada de los productos al consumidor final
- Incrementa la rotación de todos los productos
- Incrementa las posibilidades del cliente de contar con un mejor servicio al contar con representantes y puntos de venta.

Pero además de estas acciones, EDB considera que las funciones del distribuidor está en el cumplimiento de los acuerdo y enmarca los criterios básicos que el canal debe respetar:

- **Funciones específicas de los distribuidores**

Criterios	Descripción
PRECIO	Respetar y hacer respetar los precios de venta al público PVP.
ESTACIONALIDAD	Poner a disposición de sus clientes permanentemente los productos del fabricante. Especialmente en la temporada escolar.
INVENTARIO	Disponer permanentemente de un inventario suficiente de todos los productos que conforman el portafolio de Diccionarios LNS.
PROMOCIONES	Combos, descuentos especiales y demás formas de promocionar los productos al consumidor final, serán respetados y trasladados a los beneficiarios establecidos por el fabricante.
NOVEDADES	Los productos nuevos o novedades ocuparan los primeros espacios físicos en los locales del distribuidor. Así como se dará la difusión y capacitación adecuada para su personal.
EXCLUSIVIDAD	No se genera convenio alguno con términos de distribución exclusiva. Cada distribuidor cubrirá la zona acordada respetando la delimitación pactada.
INFORMACION COMPARTIDA	El intercambio de información entre fábrica y distribuidor es indispensable para establecer acuerdos de cooperación en investigación, desarrollo de nuevos productos, activaciones, participaciones de publicidad, servicios post venta.

Tabla No 37.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB.

Elaboración: El autor



3.5.7.4 Etapa 4.- Selección de canales de distribución, factores influyentes

- **Método de evaluación compensatoria para la selección del canal:**

Este método “se basa en utilizar una matriz para conocer entre varias alternativas de canal cual es las que se ajusta a aquellos factores identificados por la empresa que determinan el éxito del canal”. (Molinillo Ji, 2014)

Este método tiene 5 etapas:

1. **Detectar los factores clave:** En esta recopilación de información no pueden dejar de considerar:
 - Fortalezas, debilidades amenazas y oportunidades del canal
 - Considerar los principales aspectos más importantes que le han servido al fabricante para el éxito.
 - Los factores deben ser entre diez y veinte ítems, La mitad serán fortalezas y oportunidades y los demás debilidades y amenazas.
2. **Asignar un peso relativo a cada factor:** El factor clave debe estar entre 0 y 10, donde 0 no es importante y 10 es muy importante. La suma de los criterios debe ser igual a 10. Los factores que el fabricante considera más importantes llevan el mayor peso Se puede tomar como referencia la observación y el conocimiento de la competencia si le va bien o no.
3. **Calificar cada alternativa de canal:** Considera los factores de éxitos del canal y los valora con un FODA. Se valora de 0 a 10 las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.
4. **Obtener el peso ponderado para cada canal:** Establece la puntuación ponderada producto de la multiplicación del peso asignado a cada factor por la calificación asignada.
5. **Calcular el valor total para cada canal:** Es la sumatoria de la todas las calificaciones para cada canal. Determina el valor de cada alternativa (Molinillo Ji, 2014).

Para la selección y evaluación de los canales, EDB ha considerado sus atributos o características dándoles un determinado peso. Para posteriormente sean



ponderados en función de la valoración que la organización ha otorgado a cada uno de los factores claves analizados. Además ha establecido valores mínimos, que permiten detectar posibles debilidades en la selección y depurar los distribuidores a considerar.

Es importante resaltar que cada organización debe establecer sus propios factores a considerar al igual que la ponderación, pues estará en funciones de los objetivos establecidos.

La valoración recopila la información cualitativa y cuantitativa que se tiene de cada candidato, la retroalimentación que el área comercial y financiera, sobre sus experiencias con el cliente y a su vez la información recibida de sus pares provee de argumentos a la hora de establecer el peso asignado a cada variable.

MATRIZ DE EVALUACION COMPENSATORIA

FACTOR	PESO (a)	Mínimo (b)	Distribuidor 1		Distribuidor 2		Distribuidor 3	
			Calificación (c)	Puntuación Ponderada (a*c)	Calificación (c)	Puntuación Ponderada (a*c)	Calificación (c)	Puntuación Ponderada (a*c)
Cobertura (ubicación, locales, agentes y geografía)	3	2	1.5	4.5	2	6	3	9
Tiempo presencia en el mercado	3	2	2	6	3	9	2.5	7.5
Monto de compras	3	1.5	2	6	2.5	7.5	3	9
Cumplimiento en fechas de pago	2	1	0.5	1	1.5	3	2	4
Número de ítems comprados	2	1.5	2	4	1.5	3	1.5	3
Capacidad de expansión de la marca	3	2	2	6	3	6	3	6
Productos relacionados vendidos por el distribuidor	2	1	1.5	3	2	4	2	4
Instalaciones y bodegas	2	1.5	2	4	2	4	2	4
TOTAL	20	14.5		34.5		42.5		46.5

Tabla No. 38.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor



Al interpretar estos resultados, se puede observar que la mejor calificación la ha obtenido el distribuidor No 3, con un puntaje de 46,5 sobre el máximo de 52 puntos.

El Departamento Comercial efectuó evaluaciones para las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, con las que se construyó las variables para la selección del canal.

3.5.7.5. Etapa 5.- Control y Evaluación del Canal

Confiar en el canal para la realización de las ventas de los productos fabricados, representa un riesgo calculado que EDB toma considerando que aplicara una estrategia de push & pull.

“Empujar, traducción de la palabra inglesa push, contempla que el producto mismo, es suficiente argumento para convencer al distribuidor” (Ignacio, 2002) de comercializar los productos, acompañado de una política de precios, descuentos, promociones e incentivos que estimulan las ventas del distribuidor.

Y “pull, o tirar o atraer” (Ignacio, 2002), se efectuará mediante la promoción en las instituciones educativas y clientes finales, como parte del fondo editorial de EDB. De esta forma el canal encuentra ventajoso mantener acuerdos de largo plazo, pues reconoce el esfuerzo que la fábrica realiza para generar demanda y oferta de sus productos en una aplicación de una estrategia mixta.

Es muy importante para EDB la generación de acuerdos fabricantes-distribuidores a largo plazo, pues evita las constantes negociaciones luego de cada periodo escolar, restar la incertidumbre de compra y venta frente a la competencia y brindar estabilidad en un mundo comercial constantemente cambiante.

Como fabricante EBD, utilizara indicadores cuantitativos y cualitativos para controlar y evaluar a los canales de distribución seleccionados.



Factores para el control y evaluación del canal de distribución

Factores Cuantitativos	Factores Cualitativos
1. Numero de mercados iniciados	a) Relaciones entre los representante de la fábrica y el distribuidor
2. Número de quejas de los clientes finales	b) Capacidad para evitar y resolver conflictos
3. Número de unidades facturas por producto	c) Nivel de coordinación entre la fábrica y el canal
4. Número de unidades en inventarios por producto	d) Reconocimiento de metas y objetivos comunes
5. Total facturación en unidades y dólares	e) Participación, colaboración, y actitud en promociones y activaciones
6. Porcentaje de cartera vencida	f) Contribución con la imagen del producto
7. Volumen de información proporcionada	g) Voluntad para optimizar niveles de rotación del inventario
8. Porcentaje de devoluciones	h) Nivel de conflictividad
9. Numero de pedido efectuados	i) Capacidad de servicios a sus clientes en la provisión de los productos
10. Número de pedidos errados	j) Capacidad de liderazgo del distribuidor

Tabla No 38.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

3.5.7.6. Acompañamiento a los distribuidores:

Se prevé además, un plan de acompañamiento al distribuidor por parte de caja Jefe de Sucursal que le permita coordinar con los distribuidores:

- Evento de presentación a distribuidores a clientes e instituciones educativas de la zona.
- Inducción y capacitación al distribuidor y su personal, del producto y políticas de comercialización
- Coordinación de visitas a la fábrica por parte del distribuidor y su personal.
- Entrega de exhibidores, material POP y uniformes.



- Coordinación y participación en eventos auspiciados por EDB y en coparticipación con el distribuidor cuando este lo organiza.
- Coordinación de promociones y descuentos para la generación de publicidad masi antes de inicios de clases.
- Coordinación y comunicación con el distribuidor de las personas de contacto en áreas de despacho, facturación, crédito, y demás áreas vinculadas.
- Coordinación del eventos para entrega de premios y reconocimientos a distribuidores y su personal

Estas actividades en cada una de las ciudades están de acuerdo con el calendario de inicio de clases en el régimen de costa y sierra.

Ciclo de promoción por régimen escolar				
Régimen escolar	Ciudades	Preventa	Venta	Posventa
Sierra	Quito, Santo Domingo (aplica régimen costa)	Mayo y Junio	Julio-y Agosto y Septiembre	Septiembre y Octubre
Costa	Guayaquil	Enero y Febrero	Marzo, Abril y Mayo	Mayo y Junio
Sierra	Cuenca	Mayo y Junio	Julio-y Agosto y Septiembre	Septiembre y Octubre

Tabla No 39.

Fuete: Dep. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor



3.6. Resumen de la Planificación Estratégica para la implementación de canales de distribución para la línea de diccionarios LNS.

Resumen de la planificación estratégica	
Objetivos:	Selección de canales de distribución Crecimiento en ventas del 30% Desarrollo de todo el portafolio de productos
Estrategias de Desarrollo:	Liderazgo en costos
Estrategias de Penetración:	Intensiva
Estrategias de Cobertura:	Mixta (Directa y por canales)
Estrategias de Promoción:	Push & Pull
Método de selección del canal:	Evaluación compensatorio
Marco formal y legal:	Suscripción de convenio de distribución
Duración del convenio:	Cuatro años

Tabla No 40.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

3.7. Distribuidores y Políticas de Descuentos

Para los clientes mayoristas, en la actualidad EDB mantiene una política máxima de descuento del 30%, que está en función de su monto de compra.

Tabla de descuentos vigente al 2013	
Monto de compra	Porcentaje de descuento
Menos de 500 dólares	P.V.P.
500 a 2.000 dólares	10%
2.000 a 5.000 dólares	15%
5.000 a 10.000 dólares	20%
10.000 a 30.000 dólares	25%
Más de 30.000 dólares	30%

Tabla No 41.

Fuente: Dep. Dirección Comercial de EDB

Elaboración: Edison Pauta G.



Además de estos descuentos no se otorga valor alguno adicional, con excepción de casos puntuales con una licitación o un concurso para la entrega masiva de diccionarios por parte de fundaciones o gobiernos locales.

La nueva política para distribuidores

- Se mantendrá el descuento tope del 30% a los canales seleccionados y calificarlos como distribuidores sin considerar sus compras de forma individual sino en acumulado anual.
- Se mantiene precios especiales en negociaciones puntuales cuando se trate fundaciones y entidades públicas, va subasta inversa.
- Generar un descuento adicional del 5% al superar el 110% del presupuesto acordado en el convenio de distribución. (Ver anexo página 134).
- Entregar zonas a los distribuidores para permitir el crecimiento de sus ventas, esto representa que los vendedores directos de EDB, promocionaran solamente textos escolares, dejándoles de pagar la comisión del 3% como se venía hasta la fecha.
- A esto se suma el plan de acompañamiento a distribuidores.

Para los demás clientes que no están catalogados como distribuidores, las políticas actuales se mantienen según la tabla expuesta (Tabla N°42). En presente trabajo se concentra en los distribuidores, pero es necesario que EDB analice acciones a emprender con los clientes minoristas.



Zonas y políticas de descuentos para distribuidores:

Ciudad	Distribuidores	Zona de cobertura
Quito	Dilipa Cia. Ltda.	Pichincha, Santo Domingo de los Tsachilas,
	Importadora Jurado Cia. Ltda.	Pichincha, Santo Domingo de los Tsachilas
	Librería Popular	Pichincha
	Ecuapapel S.A.	Pichincha
Guayaquil	Comercial e Industrial Comsucre S.A.	Guayas y Santa Elena
	Libco S.A.	Guayas y Los Ríos
	Importadora Regalado S.A.	Guayas
	Big Market S.A.	Guayas
Cuenca	Gerardo Ortíz e Hijos Cia. Ltda.	Azuay y Cañar
	Librería Austral	Azuay
	Monsalve Moreno cia. Ltda.	Azuay y Cañar

Tabla No 42. Zona y políticas de descuento para distribuidores:

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

3.7.1 Presupuestos para distribuidores:

Para establecer el presupuesto de distribuidores se consideró el número de unidades vendidas durante el último año. Que para efectos de este análisis corresponde al año 2013.



HISTORICO DE VENTAS 2013 PARA ASIGNACION DE CANALES							
	Escolar	Estudiantil	Practico	Ingles-Español	Sinónimos	Atlas LNS	Total
Dilipa Cia. Ltda.	8.384	5.977	239	1.193	1.021	836	17.650
Importadora Jura	5.900	4.206	169	839	719	588	12.421
Librería Popular	4.347	3.099	124	619	529	433	9.152
Ecuapapel	3.416	2.435	98	486	416	341	7.191
Otros	9.005	6.420	257	1.281	1.097	898	18.958
	31.051	22.138	887	4.418	3.782	3.096	65.372
Comsucre S.A.	11.744	8.643	380	1.362	816	976	23.921
Libco S.A.	7.198	5.298	233	835	500	598	14.661
Imp. Regalado S.A	6.440	4.740	208	747	447	535	13.118
Big Market S.A.	4.167	3.067	135	483	290	346	8.488
Otros	8.334	6.134	270	967	579	692	16.976
	37.883	27.882	1.225	4.395	2.632	3.147	77.164
Gerardo Ortiz & H	5.398	8.821	401	493	620	1.310	17.044
Librería Austral	3.470	5.671	258	317	399	842	10.957
Monsalve Morenc	2.892	4.726	215	264	332	702	9.131
Otros	7.518	12.287	559	687	864	1.825	23.740
	19.278	31.505	1.433	1.761	2.216	4.679	60.872
Resto del país	51.592	55.543	791	6.500	5.362	3.892	123.680
TOTAL	139.804	137.068	4.336	17.074	13.992	14.814	327.088
RESUMEN							
CANALES	63.355	56.684	2.459	7.639	6.090	7.507	143.734
OTROS CLIENTES	76.449	80.384	1.877	9.435	7.902	7.307	183.354
	139.804	137.068	4.336	17.074	13.992	14.814	327.088

Tabla No 43.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

Para las estimaciones de crecimiento con cada uno de ellos, se ha considerado la información del área comercial de EDB, sobre las zonas que van a cubrir, en donde EDB no ha presentado mayores ventas por falta de personal.



PRESUPUESTO DE VENTAS 2014 POR CANALES EXPRESADO EN UNIDADES								
	PROYECCION 2014	Escolar	Estudiantil	Practico	Ingles-Español	Sinónimos	Atlas LNS	Total
Dilipa Cia. Ltda.	19.950	9.476	6.756	271	1.348	1.154	945	19.950
Importadora Jurac	14.039	6.668	4.754	190	949	812	665	14.039
Librería Popular	10.344	4.913	3.503	140	699	598	490	10.344
Ecuapapel	8.128	3.861	2.752	110	549	470	385	8.128
Otros	21.428	10.178	7.256	291	1.448	1.240	1.015	21.428
	73.888	35.096	25.022	1.003	4.994	4.275	3.499	73.888
Comsucre S.A.	27.037	13.274	9.769	429	1.540	922	1.103	27.037
Libco S.A.	16.571	8.135	5.988	263	944	565	676	16.571
Imp. Regalado S.A	14.827	7.279	5.357	235	844	506	605	14.827
Big Market S.A.	9.594	4.710	3.467	152	546	327	391	9.594
Otros	19.188	9.420	6.933	305	1.093	654	783	19.188
	87.217	42.818	31.514	1.385	4.968	2.975	3.557	87.217
Gerardo Ortiz & H	19.265	6.101	9.971	454	557	701	1.481	19.265
Librería Austral	12.384	3.922	6.410	292	358	451	952	12.384
Monsalve Moreno	10.320	3.268	5.341	243	299	376	793	10.320
Otros	26.833	8.498	13.888	632	776	977	2.063	26.833
	68.802	21.789	35.609	1.620	1.990	2.505	5.289	68.802
Resto del país	139.793	58.313	62.779	894	7.347	6.061	4.399	139.793
	369.700	158.017	154.925	4.901	19.298	15.815	16.744	369.700

Tabla No 44.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

Con este presupuesto unitario para el 2014 se construyen las variables de análisis posteriores.

3.7.2 Participación de los diccionarios en el total de ventas de EDB

Los diccionarios y atlas participan con un 24% del total de ventas último año a diferencia de los texto requieren un periodo de promoción no mayor a dos meses, su periodo de recuperación no es mayor a 90 días promedio y tienen una alto margen de contribución, sobre el 160% en relación al costo.



Ventas en dólares de productos LNS

PRODUCTOS	2010	2011	2012	2013
TEXTOS ESCOLARES	3.138.746,83	2.772.688,83	2.555.222,37	2.586.007,00
DICCIONARIOS	1.104.927,49	1.073.855,45	814.439,63	820.766,03
TOTALES	4.243.674,32	3.846.544,28	3.369.662,00	3.406.773,03

Tabla No 45

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

Los diccionarios y Atlas en el total de ventas de los productos fabricados por EDB representan el 24% del total de ventas de la marca.

Ventas en dólares de la línea de productos LNS

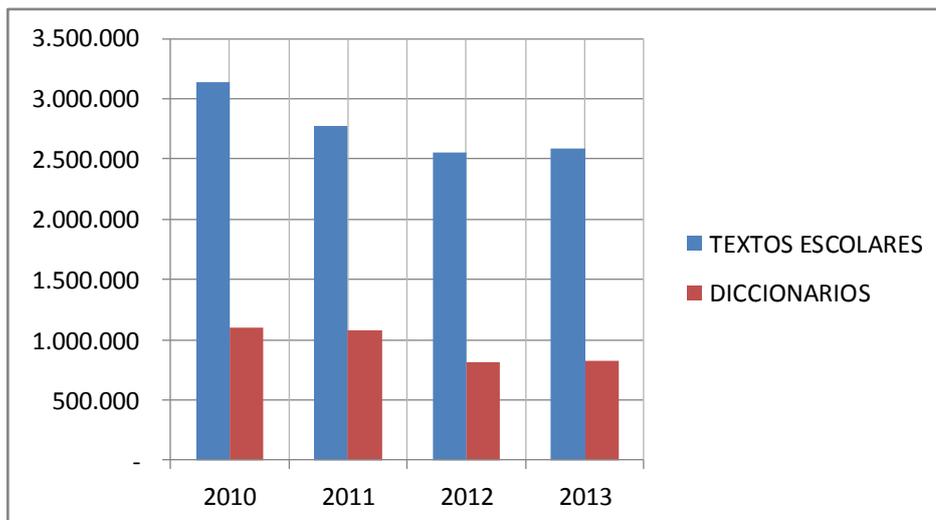


Gráfico No 10.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

Cada año cuentan con dos picos de venta, que representan las temporadas escolares de costa y sierra. Y en los últimos sesenta meses su comportamiento ha sido en descenso.



Ciclos de ventas mensuales durante los últimos 60 meses (expresado en dólares)

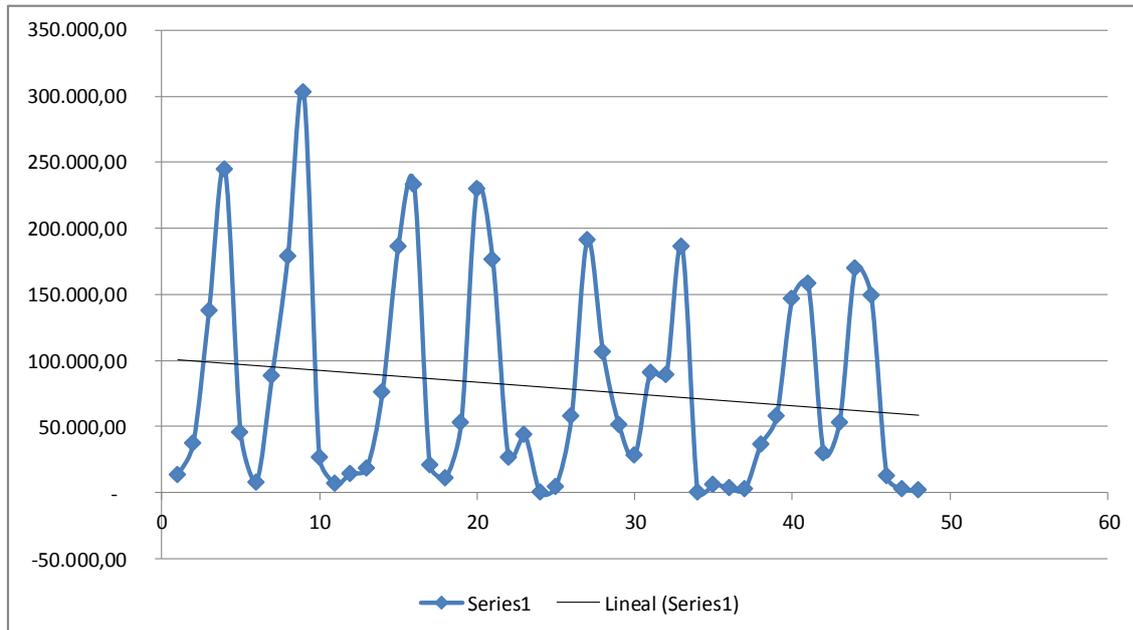


Gráfico No 11.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

La tendencia de las ventas es a la baja, pero es preciso aclarar que muchas zonas no han podido ser cubiertas por la salida de personal, sobre todo en la provincia de Guayas y Pichincha.



3.8 Evaluación Financiera

El objetivo de la evaluación financiera es demostrar que la propuesta es factible. Aquí se establecen los presupuestos de ventas, proyección de ingresos y costos, descuentos, gastos de operación entre otros valores que determinan finalmente la rentabilidad.

Por sobre todo, el presupuesto de venta ha de ser alcanzable y realista, ya que sobre estos ingresos se construyen los demás resultados. Si la evaluación no establece los objetivos esperados, la propuesta no será factible.

Periodo de Evaluación del Proyecto				
AÑOS	2014	2015	2016	2017
FLUJOS	0	1	2	3

Tabla No 46.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

3.8.1. Presupuesto de inversión inicial

Establecer una previsión de los ingresos y gastos permitirá controlar las gestiones que están orientadas al cumplir los objetivos. En este caso, el plan de acción contempla cuatro años.

Para establecer el presupuesto, se ha considerado los datos históricos de ventas y su comportamiento en las ciudades seleccionadas. Se establece también el punto de equilibrio de los dos productos más vendidos, a pesar que los manejados reflejan que la producción histórica supera ampliamente este punto, en todas las categorías.

En el presupuesto también se incluye la inversión inicial que permitirá dinamizar al proyecto y que involucra una serie de acciones destinadas a reforzar la relación y fidelización de distribuidor en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Este acompañamiento contempla:



3.8.1.1 Material POP: Aquel -impreso por la editorial, como calendarios, horarios de clase, reglas de cartulina, block de notas, agendas de bolsillo y cuyo costo es bajo puesto que se utilizan retazos y cortes que sobran de la impresión de carátulas y textos escolares, pero que sin embargo tienen un costo de producción. El material POP no impreso, consiste en lápices, bolígrafos, botones de demás artículos para obsequio a los clientes en la temporada escolar.

3.8.1.2. Exhibidores: Se ha proveerá al distribuidor de exhibidores de cartón corrugado para la presentación de los productos a sus clientes, las cantidades y locaciones las define el área comercial en función de las necesidades que establezcan con los distribuidores.

3.8.1.3. Eventos: Tanto directos, en donde EDB cubre el 100% del mismo para la promoción de la marca y en coparticipación en donde el distribuidor puede organizar y el fabrican lo apoya con un porcentaje que lo define la Dirección Comercial, considerando el tipo de evento y el grado de exposición que tendría la marca.

3.8.1.4 Promoción a colegios: Por lo general se los efectúa en coparticipación con el distribuidor y consisten en activaciones en las instituciones educativas en eventos especiales, día del maestro, día del niño, fiestas patronales y actos masivos; que representan oportunidad de publicidad de la marca. Aquí el distribuidor participa con productos que comercializa distintos a los diccionarios, pero que se complementan dentro de la línea escolar. Pueden ser lápices, pinturas, crayones, plastilinas, cuadernos dentro de los más utilizados

3.8.1.5 Capacitaciones y convenciones: Este rubro hace referencia a la capacitación que se efectúa al canal en cuanto a los beneficios que brinda el producto y los factores que lo hacen diferente a la competencia y por lo general son masivos en donde se obsequian productos y artículos relacionados como cuentos, agendas, a los participantes. —EDB, no ha generado convenciones, pero por la experiencia en las que ha participado como invitado reconoce que es una herramienta muy buena para generar lazos de familiaridad entre el fabricante y el distribuidor.



3.8.1.6 Servicio al cliente: Es muy importante en la temporada contar con una persona que coordine las relaciones con los distribuidores. Pedidos, despachos, citas, devoluciones, activaciones y demás acciones que requieren una persona específica a quien dirigirse. Esto requiere que las sucursales involucradas redistribuyan funciones de su personal o finalmente la contratación de una persona específica para estas labores.

3.8.1.7 Publicidad ATL: Son frecuente en las temporadas publicitar en medios de radio e impresos, cupones de descuento, publicidad de ofertas o combos. Si bien su impacto real en las ventas no es muy sencillo de medir para EDB, pero considera una herramienta válida de publicidad.

3.8.1.8 Obsequios uniformes: Este presupuesto contempla la entrega gratuita de camisetas al personal de temporada que se vincula a los distribuidores en la temporada escolar, además de llevar la publicidad de la marca, que ya es una ventaja, su utilización en la mayoría de los casos va más allá de este periodo.

Bajos estos conceptos se elaboran el presupuesto que se considera como inversión inicial.

Es importante aclarar que EDB no ha tenido como práctica habitual generar este acompañamiento, limitándose básicamente al proceso de compra-venta de los productos. Sin embargo mantiene un grupo de clientes que a lo largo del tiempo han sido fieles a la marca y que con este acompañamiento se espera que sus volúmenes de comprar se incrementen.



PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL EXPRESA EN US\$		
Material POP Impreso	5.000,00	3%
Material POP no impreso	17.000,00	10%
Exhibidores	20.000,00	11%
Eventos Directos	15.000,00	9%
Eventos Coparticipación	20.000,00	11%
Promoción colegios	20.000,00	11%
Material POP	25.000,00	14%
Servicio al cliente	27.000,00	16%
Publicidad ATL	20.000,00	11%
Obsequio Uniformes	5.000,00	3%
Total	174.000,00	100%

Capital Propio	174.000,00
Endeudamiento	-

Tabla No 47.

Fuente Dirección Comercial EDB

Elaboración el autor

Los valores expuestos en este cuadro han sido dados por la Dirección Comercial y responden a datos de inversión de EDB.

3.8.2 El punto de equilibrio:

El punto de equilibrio permite establecer donde los ingresos igualan a los costos y a partir de ese encuentro, los beneficios que se pueden obtener.

Para efectuar es calculo interviniente el precio de venta del producto, los costos fijos de producción que son aquellos que se realizan con o sin producción. Y, los costos variables que están en función directa de las unidades producidas, si esta se incrementa los costos variables suben y si esta baja estos, también bajan.



FORMULA PARA EL CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable unitario}}$$

Unidades

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\frac{\text{Costo Variable Unitario}}{\text{Precio de venta}}}$$

Monetario

3.8.2.1 El Punto de Equilibrio – Mi Primer Diccionario

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable unitario}}$$

Unidades

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{17.395,00}{2,50 - 0,8214}$$

Unidades

$$\text{Punto de Equilibrio} = 10,363 \text{ UNIDADES}$$

Unidades



Punto de equilibrio Mi Primer Diccionario	
COSTO FIJOS TOTALES	17.395,00
PVP	2,50
COSTO VARIABLES	0,8214
PUNTO DE EQUILIBRIO	10.363
UTILIDADES	-

CANTIDADES	VENTAS	COSTOS	UTILIDADES
4.000	10.000	20.680,60	- 10.680,60
6.000	15.000	22.323,40	- 7.323,40
8.000	20.000	23.966,20	- 3.966,20
10.363	25.907	25.907,01	-
20.000	50.000	33.823,00	16.177,00
40.000	100.000	50.251,00	49.749,00
60.000	150.000	66.679,00	83.321,00
80.000	200.000	83.107,00	116.893,00
100.000	250.000	99.535,00	150.465,00
120.000	300.000	115.963,00	184.037,00
140.000	350.000	132.391,00	217.609,00
160.000	400.000	148.819,00	251.181,00

Tabla No 48.

Fuente: Dpto. de Costos EDB.

Elaboración: El autor

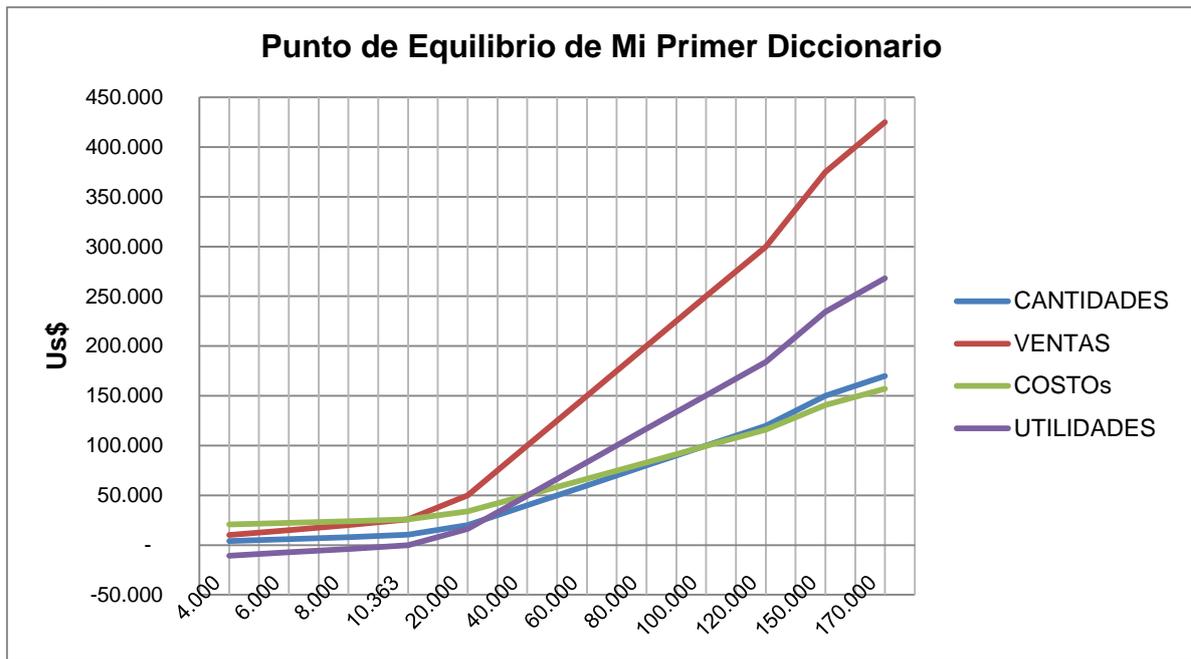


Gráfico No 12.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

Incluso cuando se toma el precio promedio de venta el punto de equilibrio se establece en:



Punto de equilibrio Mi primer diccionario – Precio Promedio	
COSTO FIJOS TOTALES	17.395,00
PVP	1,70
COSTO VARIABLES	0,8214
PUNTO DE EQUILIBRIO	19.799
UTILIDADES	-

CANTIDADES	VENTAS	COSTOS	UTILIDADES
4.000	6.800	20.680,60	- 13.880,60
6.000	10.200	22.323,40	- 12.123,40
8.000	13.600	23.966,20	- 10.366,20
19.799	33.658	33.657,52	-
20.000	34.000	33.823,00	177,00
40.000	68.000	50.251,00	17.749,00
60.000	102.000	66.679,00	35.321,00
80.000	136.000	83.107,00	52.893,00
100.000	170.000	99.535,00	70.465,00
120.000	204.000	115.963,00	88.037,00
140.000	238.000	132.391,00	105.609,00
160.000	272.000	148.819,00	123.181,00

Tabla No 49.

Fuente: Dpto. de Costos EDB.

Elaboración: El autor

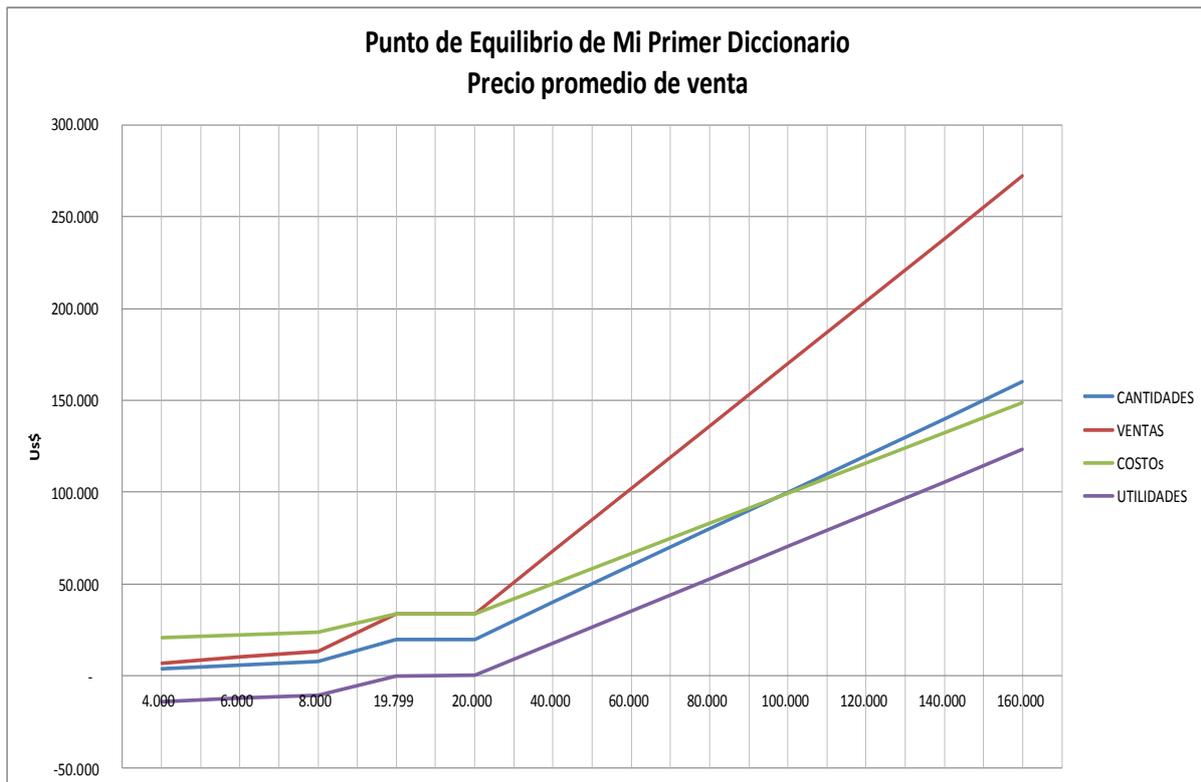


Gráfico No 13.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

3.8.2.2 Diccionario Estudiantil

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable unitario}}$$

Unidades

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{33.226}{4,50 - 1.5690}$$

Unidades

Punto de Equilibrio = 11.336 UNIDADES

Unidades

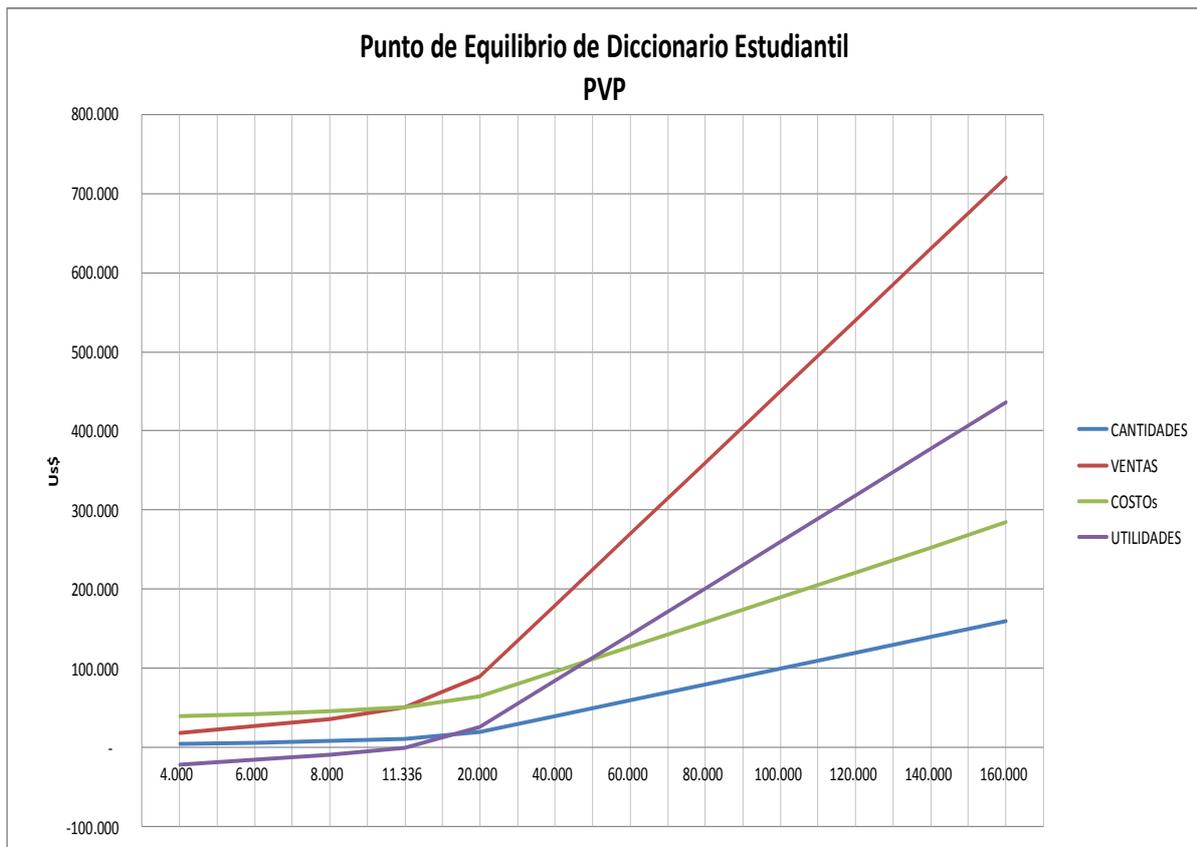


Gráfico No 14.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

Y aplicando el precio promedio de venta el punto de equilibrio es de: 21.885 unidades.

Incluso cuando se toma el precio promedio de venta el punto de equilibrio se establece en:

Punto de equilibrio diccionario Estudiantil a precio promedio	
COSTO FIJOS TOTALES	17.395,00
PVP	1,70
COSTO VARIABLES	0,8214
PUNTO DE EQUILIBRIO	19.799
UTILIDADES	-



CANTIDADES	VENTAS
4.000	6.800
6.000	10.200
8.000	13.600
19.799	33.658
20.000	34.000
40.000	68.000
60.000	102.000
80.000	136.000
100.000	170.000
120.000	204.000
140.000	238.000
160.000	272.000

Tabla No 50.

Fuente: Dpto. de Costos EDB.

Elaboración: El autor

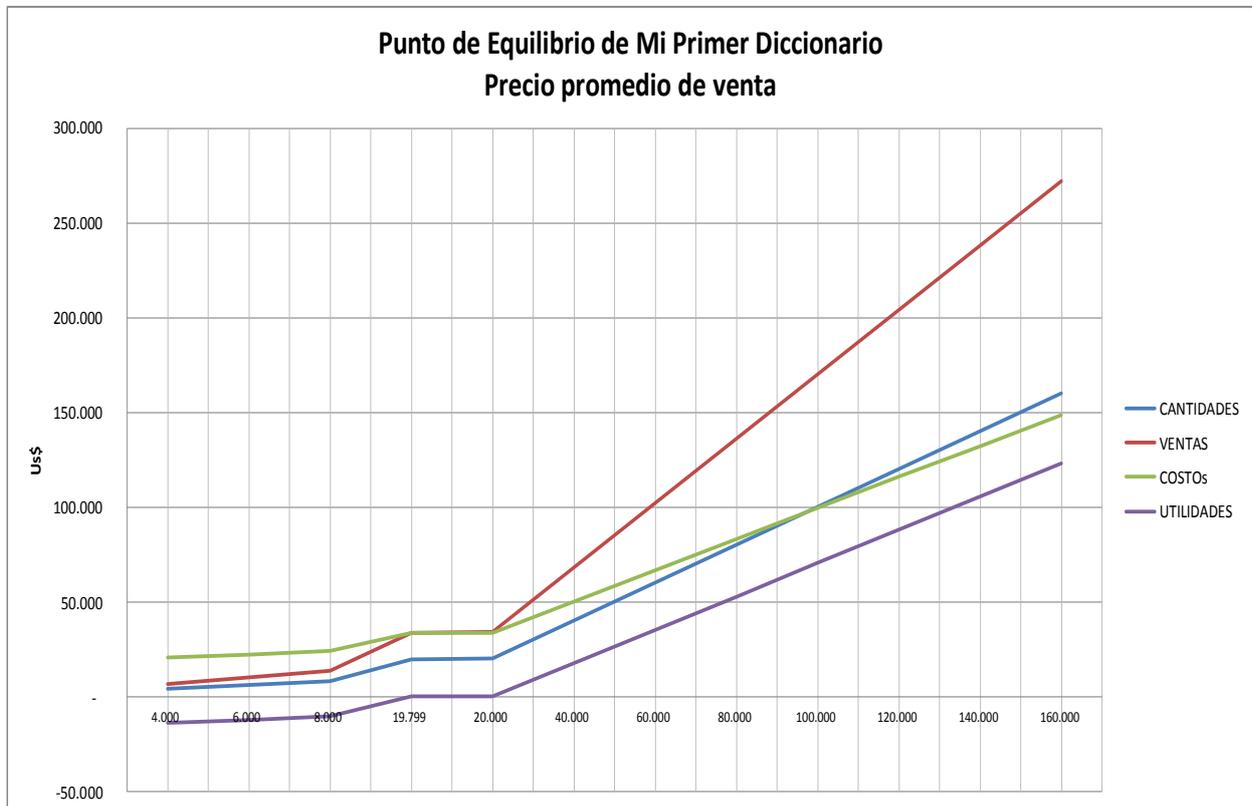


Gráfico No 15.

Fuente: Dpto. Dirección Comercial EDB

Elaboración: El autor

3.8.3 Estadísticas 2010 – 20103 y proyección de ventas2014



DETALLE DE COSTOS UNITARIOS PARA LA PRODUCCION DE DICCIONARIOS LNS											
Producto	Producción 2013	Costos fijos totales	Costo fijo unitario	Costo variable unitario	Costo total	utilidad Bruta	30% Clientes	5% Vendedores	PVP	Margen Bruto	Margen Neto
Diccionario Practico LNS	5,000	2,406	0.4812	2.1924	2.6736	1.8764	2.10	0.35	7.00	161.82%	70.2%
Diccionario Mi primer diccionario escolar LNS	120,000	17,395	0.1450	0.8214	0.9664	0.6586	0.75	0.13	2.50	158.69%	68.1%
Diccionario Estudiantil LNS	120,000	33,226	0.2769	1.5690	1.8459	1.0791	1.35	0.23	4.50	143.78%	58.5%
Diccionario Ingles -español LNS	20,000	4,220	0.2110	0.8439	1.0549	0.5701	0.75	0.13	2.50	136.99%	54.0%
Diccionario Sinonimos - Antonimos LNS	15,000	7,695	0.5130	1.5389	2.0519	0.7106	1.28	0.21	4.25	107.13%	34.6%
Atlas LNS incluye CD	12,000	9,905	0.8254	2.2316	3.0570	1.1680	1.95	0.33	6.50	112.63%	38.2%
Totales	292,000	74,847	2.4524	9.1973	11.6497	6.0628	8.18	1.36	27.25		
			21.05%	78.95%	100.00%	52.04%					

Tabla No 51.Detalle de costos unitarios para la producción de diccionarios LNS

Fuente: Dpto. de Costos EDB

Elaboración: El autor



Estadísticas de ventas por ciudad desde el año 2010 al 2013											
2010	Quito		Guayaquil		Cuenca		Resto del país		Total		Precio Promedio
	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	
Mi primer diccionario	32.442	60.946,54	29.596	55.599,96	31.793	59.727,31	91.622	172.123,91	185.453	348.397,72	1,879
Diccionario Estudiantil	29.296	95.117,14	22.279	72.334,61	44.779	145.386,76	87.361	283.640,38	183.715	596.478,90	3,247
Diccionario Practico	474	2.668,88	1.075	6.052,83	1.587	8.935,67	1.772	9.977,32	4.908	27.634,70	5,631
Sinónimos y Antónimos	1.565	3.404,26	1.601	3.482,57	3.146	6.843,32	7.695	16.738,51	14.007	30.468,66	2,175
Atlas LNS	6.456	26.373,18	4.524	18.480,84	7.250	29.616,73	9.030	36.888,14	27.260	111.358,89	4,085
	72.141	188.510,00	61.939	155.950,81	90.029	250.509,79	203.048	519.368,27	415.343	1.114.338,87	
	17,37%		14,91%		21,68%		48,89%		100,00%		
2011	Quito		Guayaquil		Cuenca		Resto del país		Total		Precio Promedio
	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	
Mi primer diccionario	24.217	40.163	32.461	53.836	27.745	46.014,41	95.509	158.399,35	179.932	298.412,83	1,658
Diccionario Estudiantil	22.476	64.200	55.271	157.875	43.165	123.295,91	87.958	251.242,01	208.870	596.613,36	2,856
Diccionario Practico	518	2.858	1.189	6.560	1.419	7.828,40	1.697	9.362,09	4.823	26.607,75	5,517
Sinónimos y Antónimos	1.632	2.759	2.150	3.635	3.862	6.530,14	8.171	13.816,09	15.815	26.741,10	2,052
Atlas LNS	4.431	17.246	3.914	15.234	6.237	24.274,82	7.042	27.407,94	21.624	84.162,06	3,892
	53.274	127.226	94.985	237.140	82.428	207.944	200.377	460.227	431.064	1.032.537,10	2,409
	12,36%		22,04%		19,12%		46,48%		100,00%		
2012	Quito		Guayaquil		Cuenca		Resto del país		Total		Precio Promedio
	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	
Mi primer diccionario	35.263	59.625	29.746	50.297	22.140	37.435,85	53.225	89.996,53	140.374	237.354,11	1,691
Diccionario Estudiantil	37.063	114.836	24.542	76.041	33.488	103.759,07	53.325	165.221,95	148.418	459.857,69	3,098
Diccionario Practico	868	4.794	749	4.137	944	5.214,12	960	5.302,50	3.521	19.448,01	5,523
Diccionario Ingles español Nuevo	938	1.801	1	2	765	1.468,78	273	524,15	1.977	3.795,80	1,920
Sinónimos y Antónimos	2.294	4.677	2.698	5.500	1.925	3.924,54	5.592	11.400,54	12.509	25.502,39	2,039
Atlas LNS	2.838	11.935	2.498	10.505	4.541	19.096,39	3.753	15.782,59	13.630	57.318,61	4,205
	79.264	197.668	60.234	146.482	63.803	170.899	117.128	288.228	320.429	803.277	
	24,74%		18,80%		19,91%		36,55%		100,00%		
2013	Quito		Guayaquil		Cuenca		Resto del país		Total		Precio Promedio
	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	Cantidad	Us\$	
Mi primer diccionario	31.051	52.793	37.883	64.408	19.278	32.776,29	51.592	87.716,28	139.804	237.694	1,7002
Diccionario Estudiantil	22.138	68.344	27.882	86.077	31.505	97.261,47	55.543	171.470,99	137.068	423.153	3,0872
Diccionario Practico	887	4.735	1.225	6.539	1.433	7.649,13	791	4.222,23	4.336	23.145	5,3378
Diccionario Ingles español Nuevo	4.418	8.004	4.395	7.963	1.761	3.190,50	6.500	11.776,40	17.074	30.934	1,8118
Sinónimos y Antónimos	3.782	7.884	2.632	5.487	2.216	4.619,47	5.362	11.177,60	13.992	29.168	2,0846
Atlas LNS	3.096	13.418	3.147	13.639	4.679	20.279,06	3.892	16.868,15	14.814	64.205	4,3341
	65.372	155.178	77.164	184.112	60.872	165.776	123.680	303.232	327.088	808.298	
	19,99%		23,59%		18,61%		37,81%		100,00%		

Tabla No 52.

Fuente: Dpto. de Costos EDB.

Elaboración: El auto



PROYECCION DE LAS VENTAS EN UNIDADES PARA EL AÑO 2014					
QUITO					
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Mi Primer diccionario	32.442	24.217	35.263	31.051	35.000
Estudiantil	29.296	22.476	37.063	22.138	25.000
Practico	474	518	868	887	1.000
Ingles-Español	-	-	938	4.418	6.000
Sinónimos	1.565	1.632	2.294	3.782	4.500
Atlas	6.456	4.431	2.838	3.096	3.500
	70.233	53.274	79.264	65.372	75.000
GUAYAQUIL					
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Mi Primer diccionario	29.596	32.461	29.746	37.883	42.000
Estudiantil	22.279	55.271	24.542	27.882	30.000
Practico	1.075	1.189	749	1.225	1.500
Ingles-Español	-	-	1	4.395	6.000
Sinónimos	1.601	2.150	2.698	2.632	4.000
Atlas	4.524	3.914	2.498	3.147	3.300
	59.075	94.985	60.234	77.164	86.800
CUENCA					
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Mi Primer diccionario	31.793	27.745	22.140	19.278	22.000
Estudiantil	44.779	43.165	33.488	31.505	35.000
Practico	1.587	1.419	944	1.433	1.600
Ingles-Español	-	-	765	1.761	3.000
Sinónimos	3.146	3.862	1.925	2.216	3.000
Atlas	7.250	6.237	4.541	4.679	5.100
	88.555	82.428	63.803	60.872	69.700
RESTO DEL PAIS					
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Mi Primer diccionario	91.622	95.509	53.225	51.592	58.000
Estudiantil	87.361	87.958	53.325	55.543	60.000
Practico	1.772	1.697	960	791	1.000
Ingles-Español	-	-	276	6.500	9.000
Sinónimos	7.695	8.171	5.592	5.362	6.000
Atlas	9.030	7.042	3.753	3.892	4.200
	197.480	200.377	117.131	123.680	138.200

Tabla No 53.

Fuente Dpto. de Costos EDB

Elaboración: El autor



Resumen de costos para el año 2014					
Producto	Cantidad	Costo fijos	Costo Variables	Costo totales	Ventas
Mi Primer diccionario	157.000,00	17.395,00	0,82	146.354,80	252.061,60
Estudiantil	150.000,00	33.226,00	1,57	268.576,00	436.332,00
Practico	5.100,00	2.406,00	2,19	13.587,24	23.131,80
Ingles-Español	24.000,00	4.220,00	0,84	24.473,60	39.556,20
Sinónimos	17.500,00	7.695,00	1,54	34.625,75	44.592,60
Atlas	16.100,00	9.905,00	2,23	45.833,76	66.160,22
	369.700,00	74.847,00		533.451,15	861.834,42

Tabla No 54.

Fuente Dpto.de Costo EDB

Elaboración: El autor

Precio promedio por línea de producto						
Producto	Costo fijos	Costo Variables	Costo totales	Ventas real	PVP	Desc.Promed.
Mi Primer diccionario	0,11	0,82	0,93	1,61	2,50	36%
Estudiantil	0,22	1,57	1,79	2,91	4,50	35%
Practico	0,47	2,19	2,66	4,54	7,00	35%
Ingles-Español	0,18	0,84	1,02	1,65	2,50	34%
Sinónimos	0,44	1,54	1,98	2,55	4,50	43%
Atlas	0,62	2,23	2,85	4,11	6,50	37%
	2,03	9,20	11,23	17,36	27,50	

Tabla No 55.

Fuente Dpto.de Costo EDB

Elaboración: El autor

Por cuestión de competencia EDB no prevé modificar su precio de venta al público. En caso de requerir variaciones en el precio de afectará al descuento otorgado lo que indudablemente variaría los resultados anulando este análisis.

Pronósticos de precios		
Año	Producto	Precio
1	Colección de diccionarios y atlas LNS	27,50
2	Colección de diccionarios y atlas LNS	27,50
3	Colección de diccionarios y atlas LNS	27,50
4	Colección de diccionarios y atlas LNS	27,50

Tabla No 56.

Fuente Dpto. de Costo EDB

Elaboración: El autor



3.8.4 Análisis de los flujos de fondos

La diferencia entre los ingresos y los egresos efectivos, de la propuesta, proyectados en el tiempo son lo que se conoce como flujo de fondos.

Todo el análisis, evaluación y comparaciones confluyen para establecer los beneficios futuros de la inversión que la empresa está dispuesta a efectuar para obtener rentabilidad

FLUJO DE FONDOS					
DETALLE	Año 0	2014	2015	2016	2017
Inversión Inicial	-174.000,00				
Ventas		861.834,42	909.235,31	959.243,26	1.012.001,63
(-)Costos variables		458.604,15	472.362,27	486.533,14	501.129,14
Margen de contribución		403.230,27	436.873,04	472.710,11	510.872,50
(-)Costos fijos		74.847,00	77.092,41	79.405,18	81.787,34
Utilidad Bruta		328.383,27	359.780,63	393.304,93	429.085,16
(-)Gastos Operacionales		166.740,63	176.220,81	186.222,40	196.774,08
(-)Depreciaciones		5.626,25	5.626,25	5.626,25	5.626,25
Utilidad Operacional		156.016,39	177.933,57	201.456,28	226.684,83
(-)Gastos Financieros		0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMP.		156.016,39	177.933,57	201.456,28	226.684,83
(-)15% Trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00
(-)22% IR		0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Neta		156.016,39	177.933,57	201.456,28	226.684,83
(+) Depreciaciones		5.626,25	5.626,25	5.626,25	5.626,25
(-)Capital de trabajo		25.855,03	27.277,06	28.777,30	30.360,05
Flujo de Fondos	-174.000,00	130.161,36	150.656,51	172.678,98	196.324,78
VAN	\$309.995,38				
TIR	76%				

Tabla No 57.

Fuente Dpto.de Financiero EDB

Elaboración: El autor



3.8.4.1. Factores críticos considerados para el proyecto

Para efectuar analizar la factibilidad de este proyecto se consideran los siguientes factores:

Tasa minina de retorno: Es el valor que esperan los accionistas obtener por su inversión considerando no solo la tasa pasiva, sino además otros beneficios que podrían obtener si invirtiera en otros proyectos con menores riesgos. (Alejandro, 2010)

Para este caso, se considera el interés pasivo del 5,5% más la tasa pasiva a largo plazo 2% y un beneficio esperado de 4,5% para establecer la tasa mínima de retorno del 12% del proyecto.

Ventas: Según varios autores, el crecimiento en ventas se establece considerando la capacidad comprobada del distribuidor para llegar a mercados en donde EDB, no ha tenido presencia por la rotación de personal y por desconocimiento por parte de los proveedores de todo el portafolio de productos, limitándose a los más conocidos en el mercado.

Costos: El crecimiento anual en costo se establece en base a la proporción que la producción de diccionarios tiene en relación al total de la producción anual, contemplando ajustes salariales, mantenimientos y personal requerido exclusivamente para el desarrollo esta producción.

FACTORES CRÍTICOS	
NÚMERO DE PERIODOS	4
TIPO DE PERIODO	ANUAL
TASA MINIMA DE RETORNO	12%
CRECIMINETO ANUAL EN VENTAS	5,5%
CRECIMINETO ANUAL EN COSTOS	3%

Tabla No 58.

Fuente Dpto .de Financiero EDB

Elaboración: El autor



Tasa interna de retorno:- La tasa interna de retorno es la rentabilidad del proyecto y es uno de los índices más aceptados a la hora de valorar beneficios del proyecto, pues reduce a cero el VAN. Para su cálculo no se considera la tasa de usa en el cálculo del valor actual neto.

TASA INTERNA DE RENDIMINETO					
AÑO	FLUJO DE FONDOS	VALOR ACTUAL	VALOR ACTUAL	VALOR ACTUAL	VALOR ACTUAL
		12%	40%	70%	80%
0		- 174.000,00	- 174.000,00	- 174.000,00	- 174.000,00
1	130.161,36	116.215,50	92.972,40	76.565,50	72.311,87
2	150.656,51	120.102,45	76.865,57	52.130,28	46.498,92
3	172.678,98	122.909,49	62.929,66	35.147,36	29.608,88
4	196.324,78	124.767,95	51.104,95	23.506,04	18.701,87
TOTAL	VAN	309.995,38	109.872,57	13.349,18	- 6.878,46
	TIR	76,60%			

Tabla No 59.

Fuente Dpto.de Financiero EDB

Elaboración: El autor

Interpolación para establecer el punto donde se vuelve negativa.

$$TDI = 70\%$$

$$TDS = 80\%$$

$$VAN_i = 13.349,18$$

$$VAN_S = -6878,46$$

$$TIR = 70\% + (80\% - 70\%) \left(\frac{13.349,18}{13.349,18 - (-6.878,46)} \right)$$

$$TIR = 76,60\%$$

El 76,60% es donde la tasa de rendimiento se vuelve negativa, por lo tanto como supera la tasa mínima de retorno esperada del 12%, el proyecto es viable.

Valor actual neto (VAN).- Es la diferencia entre ingresos y egresos que se proyectaron al valor presente (Alejandro, 2010). Si es mayor a cero el proyecto es viable y se menor es un argumento de peso para descartarlo. Implica que la inversión efectúa al inicio no se recupera en el periodo proyectado.



VALOR ACTUAL NETO		
AÑO	FLUJO	INVERSION
0		- 174.000,00
1	130.161,36	116.215,50
2	150.656,51	120.102,45
3	172.678,98	122.909,49
4	196.324,78	124.767,95
TOTAL	649.821,63	309.995,38
El VAN excede la inversión inicial a valor actual		

Tabla No 60.

Fuente Dpto.de Financiero EDB

Elaboración: El autor

Razón Costo / Beneficio.- Utiliza el principio del mayor beneficio al menor esfuerzo. (Alejandro, 2010)Y para efectos de presente análisis estable cuanto se recupera por cada dólar que se invierte, sobre el resultado se justificará el esfuerzo de toda la organización

COSTO BENEFICIO		
AÑO	FLUJO	INVERSION
0		174.000,00
1	130.161,36	
2	150.656,51	
3	172.678,98	
4	196.324,78	
TOTAL	649.821,63	
C/B	3,73	
Por cada dólar invertido se recupera us\$ 3,73		

Tabla No 61.

Fuente Dpto.de Financiero EDB

Elaboración: El autor



Periodo de recuperación.- Establecer el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial.

PERIODO DE RECUPERACION		
AÑO	FLUJO	INVERSION
0		- 174.000,00
1	130.161,36	- 43.838,64
2	150.656,51	106.817,87
3		
4		
Años	1,29	

Tabla No 62.

Fuente Dpto.de Financiero EDB

Elaboración: El autor

El tiempo de recuperación de la inversión es muy bueno en menos de un año y medio.

EVALUACION FINANCIERA	
PERIODO DE RECUPERACION	1,29 AÑOS
VAN	309.995,38 DOLARES
COSTO BENEFICIO	3,73 POR DÓLAR
TIR	76% PORCENTAJE
TASA MINIMA DE RETORNO	12% INTERES

Tabla No 63.

Fuente Dpto.de Financiero EDB

Elaboración: El autor



3.8.4.2 Análisis de sensibilidad:

Son muchos los factores por los que las proyecciones pueden variar. Precios, costo, volumen de ventas, nuevos impuestos etc.

Varios autores consideran que el análisis de sensibilidad permite generar modelos o panoramas sobre los cuales se puede influir en los resultados del proyecto, sea en forma positiva o negativa.

Con estos antecedentes, para efectos de crear estos panoramas EDB contempla la variación en las ventas tanto en forma positiva como negativa, como un factor importante a considerar.

Sabiendo que la decisión de la empresa es no variar el PVP, la baja es en el número de unidades vendidas y estos se relaciona directamente con la producción y los costos de la misma, que los modelos generados si contemplan.

Se establece un panorama negativo con un crecimiento en ventas del 2,5% anual que se mantienen constantes durante todos los periodos. Y un panorama positivo con un crecimiento en ventas del 8% anual bajo las mismas condiciones.

PRONOSTICO DE VENTAS						
AÑO	PANORAMAS					
	Variación	PROYECTADO	Variación	NEGATIVO	Variación	POSITIVO
1	5,5%	861.834,42	2,5%	837.327,28	8,0%	882.257,04
2	5,5%	909.235,31	2,5%	858.260,46	8,0%	952.837,60
3	5,5%	959.243,26	2,5%	879.716,97	8,0%	1.029.064,61
4	5,5%	1.012.001,63	2,5%	901.709,90	8,0%	1.111.389,78

Tabla No 64.

Fuente Dpto. de Financiero EDB
Elaboración: El autor



FLUJO DE FONDOS PANORAMA NEGATIVO					
DETALLE	Año 0	2014	2015	2016	2017
Inversión Inicial	-174.000,00				
Ventas		837.327,30	858.260,46	879.716,97	901.709,90
(-)Costos variables		445.563,27	458.930,17	472.698,08	486.879,02
Márgen de contribución		391.764,02	399.330,29	407.018,90	414.830,88
(-)Costos fijos		74.847,00	77.092,41	79.405,18	81.787,34
Utilidad Bruta		316.917,02	322.237,88	327.613,71	333.043,54
(-)Gastos Operacionales		166.740,63	176.220,81	186.222,40	196.774,08
(-)Depreciaciones		5.626,25	5.626,25	5.626,25	5.626,25
Utilidad Operacional		144.550,14	140.390,82	135.765,06	130.643,21
(-)Gastos Financieros		0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMP.		144.550,14	140.390,82	135.765,06	130.643,21
(-)15% Trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00
(-)22% IR		0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Neta		144.550,14	140.390,82	135.765,06	130.643,21
(+) Depreciaciones		5.626,25	5.626,25	5.626,25	5.626,25
(-)Capital de trabajo		25.119,82	25.747,81	26.391,51	27.051,30
Flujo de Fondos	-174.000,00	119.430,32	114.643,01	109.373,55	103.591,91
VAN	\$167.711,39				
TIR	54%				

Tabla No 65.

Fuente Dpto. de Financiero EDB

Elaboración: El autor

EVALUACION FINANCIERA	
PERIODO DE RECUPERACION	1,48 AÑOS
VAN	167.711,39 DOLARES
COSTO BENEFICIO	2,57 POR DÓLAR
TIR	54% PORCENTAJE
TASA MINIMA DE RETORNO	12% INTERES

Tabla No 66.

Fuente Dpto. de Financiero EDB

Elaboración: El autor



PANORAMA POSITIVO

FLUJO DE FONDOS PANORAMA POSITIVO					
DETALLE	Año 0	2014	2015	2016	2017
Inversión Inicial	-174.000,00				
Ventas		882.257,09	952.837,60	1.029.064,61	1.111.389,78
(-)Costos variables		469.471,56	483.555,71	498.062,38	513.004,25
Margen de contribución		412.785,52	469.281,89	531.002,22	598.385,52
(-)Costos fijos		74.847,00	77.092,41	79.405,18	81.787,34
Utilidad Bruta		337.938,52	392.189,48	451.597,04	516.598,18
(-)Gastos Operacionales		166.740,63	176.220,81	186.222,40	196.774,08
(-)Depreciaciones		5.626,25	5.626,25	5.626,25	5.626,25
Utilidad Operacional		165.571,64	210.342,42	259.748,39	314.197,85
(-)Gastos Financieros		0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMP.		165.571,64	210.342,42	259.748,39	314.197,85
(-)15% Trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00
(-)22% IR		0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Neta		165.571,64	210.342,42	259.748,39	314.197,85
(+) Depreciaciones		5.626,25	5.626,25	5.626,25	5.626,25
(-)Capital de trabajo		26.467,71	28.585,13	30.871,94	33.341,69
Flujo de Fondos	-174.000,00	139.103,93	181.757,29	228.876,45	280.856,16
VAN	\$436.494,64				
TIR	92%				

Tabla No 67.

Fuente Dpto.de Financiero EDB

Elaboración: El autor

EVALUACION FINANCIERA	
PERIODO DE RECUPERACION	1,19 AÑOS
VAN	436.494,64 DOLARES
COSTO BENEFICIO	4,77 POR DÓLAR
TIR	92% PORCENTAJE
TASA MINIMA DE RETORNO	12% INTERES

Tabla No 68.

Fuente Dpto.de Financiero EDB

Elaboración: El autor



3.8.4.3. Análisis de los resultados

RESUMEN DE LA EVALUACION FINANCIERA				
Indicadores	Medida	Panorama		
		Negativo	Normal	Positivo
PERIODO DE RECUPERACION	AÑOS	1,48	1,29	1,19
VAN	DOLARES	167.711	309.995	436.495
COSTO BENEFICIO	POR DÓLAR	2,57	3,73	4,77
TIR	PORCENTAJE	54%	76%	92%
TASA MINIMA DE RETORNO	INTERES	12%	12%	12%

Tabla No 69.

Fuente Dpto. de Financiero EDB

Elaboración: El autor

Por las características especiales de EDB, como una empresa no sujeta al pago de impuesto a la renta y utilidades a trabajadores, hasta en un panorama negativo el proyecto sigue siendo realizable. Si estas condiciones llegar a cambiar es muy probable que el proyecto y la empresa se encontraran una posición difícil de sortear incrementos que afecten su flujo de efectivo y es precisamente esta ventaja competitiva la que debe ser aprovechada lo antes posible.

Si comparamos los periodos de recuperación para la inversión inicial, ninguno de ellos superan los dos años, esto permite pensar que a partir del segundo año se debe volver analizar el proyecto con miras a efectuar ajustes que prologuen los resultados más allá de los proyectados.

Se ha planteado una tasa de retorno, competitiva a la hora de pensar en recuperar la inversión inicial, pero mucho más allá de eso, es probar que el producto y el proyecto como tal brinda la seguridad necesaria para considerarlo factible.



De darse un crecimiento en las ventas por encima de la proyecciones inicial, la probabilidad que la empresa asuma este modelo para toda su comercialización de diccionarios en el país, es muy alta.

Como todo modelo, este es perfectible, por lo que es necesario estar atento a los cambios en aquellos factores claves que fueron claves que fueron considerados para este análisis. En Ecuador los cambios radicales en cuanto a políticas económicas o impositivas no son desconocidos, así como otros aspectos que puedan modificar estos resultados.



CONCLUSIONES:

Generar una propuesta de canales de distribución no es un tema nuevo. Pero es quizás el sector, motivo del análisis lo que despierta intereses a la hora de conocer un medio del cual existe poca promoción e información. Razón por la que, la presente herramienta pretende ser un referente para otras empresas del medio en el Ecuador.

Es indispensable para el análisis de la cualquier tipo de empresa, partir de un diagnóstico de entorno, que permita validar las situaciones internas y externas del sector en el que se desenvuelve. El conocimiento y experiencia del mercado del área comercial permite contar con información confiable para efectuar las proyecciones.

El análisis de la empresa con una visión de futuro es el siguiente paso a dar para establecer hacia donde está orientada. Para EDB su misión es la apoyar a la educación llegando al mayor número de estudiantes, reafirmando la estrategia tomada de liderar en costos.

Los concepto de misión y visión estratégicas son válidos para todas la empresas que están en el sector. Las variables de crecimiento y tiempo están íntimamente ligadas a cada empresa y deberán ser fruto de su propio y personal estudio.

El establecer un análisis objetivo de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permiten determinar factores claves tanto al interior como al exterior que influyen en el accionar de la empresa y su futuro.

Contar con un Plan Estratégico, permite a todos los miembros de la empresa conocer los objetivos generales y específicos de sus respectivas áreas Es por eso que misión, visión, objetivos e indicadores debe ser comunicado a todas las partes involucradas.



El objetivo primordial en el presente trabajo, ha platear la creación gestión de canales de distribución para EDB que permita obtener un crecimiento en sus ventas y una mayor cobertura del mercado educativo.

En principio se consideró necesario contar distribuidores en todo el país. Pero luego de analizar la ventajas y desventajas de esta forma de comercialización se optó por asumir un sistema mixto de distribución, suscribir convenios de distribución en tres principales ciudades y sus zonas de incidencia y, para el resto del país mantener la venta directa a través de sus propios agentes vendedores

Existen zonas del país, como es el caso de las provincias de Santa Elena y Los Ríos, en donde no se venden los productos, por no contar con personal que cubra esas zonas, hemos de recordar que la rotación del personal en el área comercial es alta en relación a los demás departamento. Los temas de robos, jinetes o ventas exageradas a clientes sin capacidad de pago han sido el tenor de estos últimos años, razón por la que EDB mira con optimismo este proyecto.

Todo este análisis y desarrollo, permite:

- Realizar una propuesta estratégica para la creación de canales de distribución en Editorial Don Bosco para sus diccionarios LNS.
- Brindar una herramienta a la empresa para continuar evaluando nuevas zonas y agencias que eventualmente puedan sumarse a este modelo de comercialización

Es muy probable que algunos de los procesos descritos estén fuertemente relacionados con la experiencia de la empresa en esta línea de negocio, pero es quizás esta experiencia, la que ha permitido a Editorial Bosco llegar a 95 años en el mercado.



RECOMENDACIONES:

Con este trabajo se pretende aportar a la empresa y su directivos una guía que le permita analizar de mejor forma la línea comercial de diccionarios. Y que la misma, sirva de referente para otros proyectos que tiene la editorial.

El presente trabajo concentra su análisis en el proceso de selección y planes de acción para distribuidores. Sin bien EDB, ha optado por mantener las políticas comerciales vigentes hasta la presente fecha para clientes minoristas y al detalle en todo el país. Es conveniente analizar este segmento y desarrollar estrategias que también permitan su desarrollo.

Todas las áreas involucrados y convocadas en el presente trabajo deben apoyar el control y seguimiento de este modelo de comercialización, pues de sus resultados dependen todas estas áreas. No es un trabajo únicamente del área comercial.

Con una fuerte competencia en la línea de textos escolares, liderada por el sector público más todas al editorial buscando el sector educativo privado como mercado objetivo, es muy importante que el diccionario pueda retomar su grandes volúmenes de impresión, generan trabajo para la imprenta, compensando la baja en el tiraje de impresiones de textos escolares.

Mantener la relación ganar – ganar entre el fabricante y el distribuidor.

Las relaciones de largo plazo brindan tranquilidad frente a la competencia y previenen la entrada al mercado de productos ilegales y falsificados. Esta reflexión es de vital importancia ya que mantener esta relación no siempre es fácil, no son pocos los canales que considera únicamente precio a la hora de hacer su compra de inventario. EBD en el proyecto compromete recursos como inversión inicial a que pretenden crear fidelidad con los nuevos distribuidores.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Alejandro, D. D. (2010). *Métricas del Marketing* . Madrid: ESCI Editorial.

Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Francisco, M. J. (2003). *Diccionario Enciclopedico de la Estrategia Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos .

Ignacio, S. L. (2002). *Historias Fabulosas de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.

Isabel, M. A.-R. (2014). *Estrategias de Marketing 2ED*. Madrid: ESIC Editorial.

Juran, J. M. (2005). *Manual de Control de la Calidad*. Barcelona: Editorial Reverté.

Kotler, P., & Lane, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

Larousse, E. (2007). *Diccionario de la Lengua Española Vox*. Mallorca, Barcelona: Larousse Editorial. S.L.

Marcos, A. (2013). *Cuadro de Mando Retail*. Barcelona: Profit Editorial.

Molinillo Ji, S. (2014). *Distribucion Comercial Aplicada 2ED*. Madrid: ESIS Editorial



DOCUMENTOS

Editorial Don Bosco. (2013). *Planeación Estratégica*. Cuenca.

Editorial Don Bosco. (2014). *Línea de Mercaderías Varias*. Cuenca.

PÁGINAS WEB

<http://deconceptos.com/ciencias-naturales/poblacion>. (2015). *De Conceptos.com*.

<http://definicion.de/seguridad-publica/>. (2015). *Definición.DE*.

<http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/leytribint.pdf>. (2015). *Servicio de Rentas Internas*. Ecuador.

<http://rem.gmtulcan.gob.ec/Leyes/REGLAMENTO%20DE%20APLICACION%20DE%20LA%20LEY%20ORGANICA%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO.pdf>. (2007). *Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Regimen Tributario Interno*. Quito.

<http://tuspreguntas.misrespuestas.com/preg.php?idPregunta=11947>. (2015). *Tus preguntas*.

<http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/computergreen/entornogeneral.htm>. (s.f.). *Conceptos de Entorno General*.

<http://www.ediciones-sm.com.ec/pages/en-cifras>. (2015). *Ediciones SM*.

<http://www.guayaquil.gov.ec/content/alcalde-nebot-anunci%C3%B3-oficialmente-la-entrega-gratuita-de-textos-del-programa-%E2%80%9Cm%C3%A1s-libros>. (2015). *Portal Municipalidad de Guayaquil*. Guayaquil.

http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=42%3A3-de-cada-10-ecuatorianos-utilizan-internet-en-dos-anos-la-cifra-aumento-en-mas-de-medio-millon-de-personas&catid=63%3Anoticias-general&lang=es. (s.f.). *PORTAL INEC ECUADOR*. Ecuador.

<http://www.ipm.com.pe/glosariomktg.htm>. (2015). *Glosario de Marketing*. Lima.

http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101795510/1/Los_aranceles_afectar%C3%A1n_a_los_%C3%BAtiles_escolares.html#.Va0PP6Sqool. (s.f.). *Diario La Hora*.



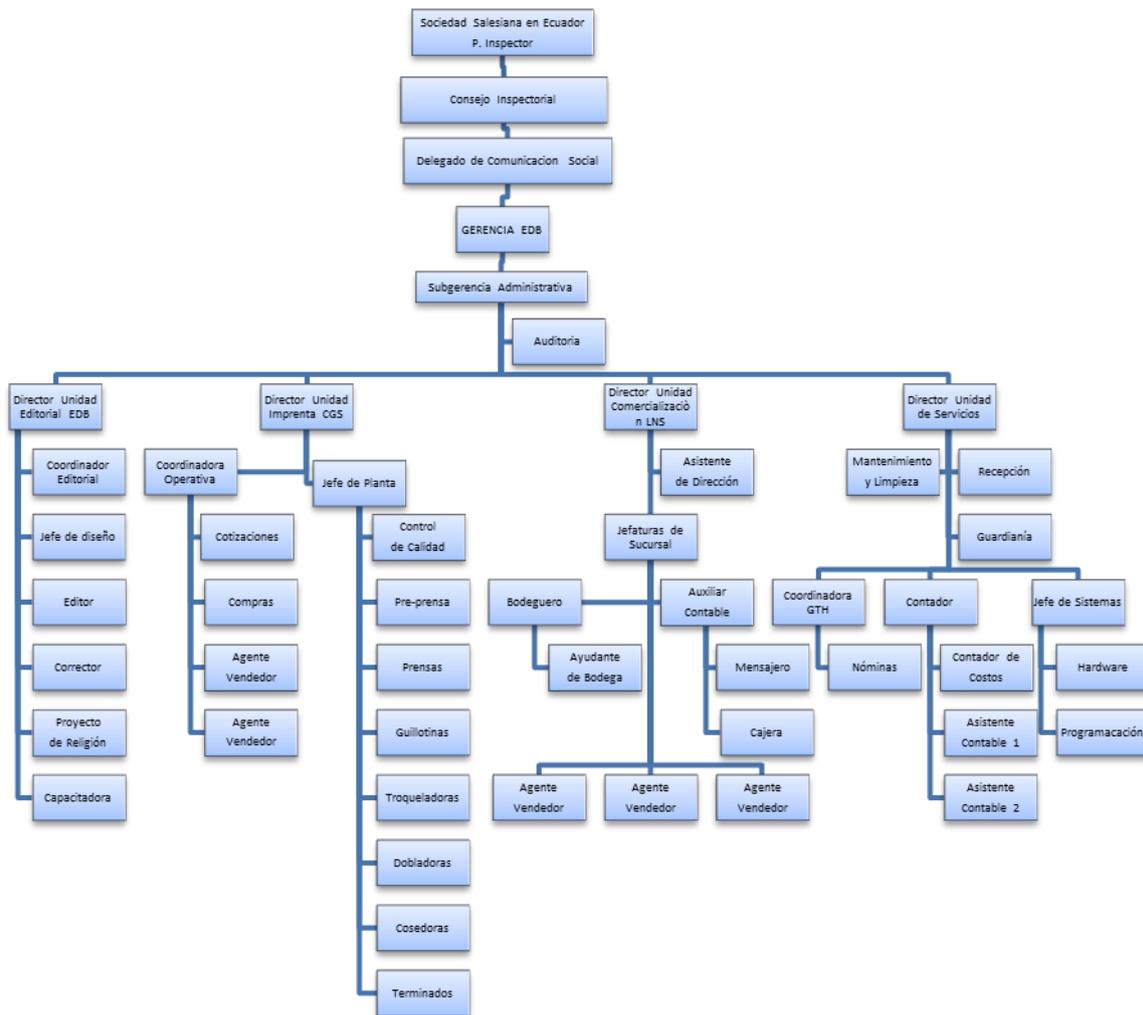
- <http://www.politica.gob.ec>. (2015). *Secretaría Nacional de Gestión Política*. Ecuador.
- <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/balanza-comercial/>. (2015). *Ministerio de Comercio Exterior*.
- <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>. (2015). *PROMONEGOCIOS*.
- <http://www.quiminet.com/empresas/poder-de-negociacion-de-los-compradores-o-clientes-las-fuerzas-de-porter-2745008.htm>. (2012). *Información y Negocios segundo a segundo*. México D.F.
- <http://www.salesianos.org.ec/serviciop/6/>. (2015). *Página Web Salesianos Ecuador*. Quito.
- <http://www.significados.com/globalizacion/>. (2015). *SIGNIFICADOS*.
- http://www.sii.cl/diccionario_tributario/dicc_r.htm. (2015). *Diccionario Básico Tributario Contable*. Chile.



ANEXOS



ORGANIGRAMA DE EDITORIAL DON BOSCO





CATALOGO DE PRODUCTOS

PORTADA	NOMBRE COMERCIAL	Edición	Última actualización	Tamaño	No. de paginas
	MI PRIMER DICCIONARIO LNS	QUINTA	2013	8 x 11,5 cm	450
	ESTUDIANTIL LNS	QUINTA	2013	10,5x15 cm	650
	PRACTICO LNS	TERCERA	2013	14 x 21 cm	768
	INGLES – ESPAÑOL LNS	PRIMERA	2013	10,5 x 15 cm	280
	SINÓNIMOS Y ANTÓNIMOS LNS	PRIMERA	2013	10,5 x 15 cm	560
	ATLAS + CD LNS	CUARTA	2013	30x21 cm	116

Tabla No 70. Fuente: Dpto. de Diseño de Editorial Don Bosco

Elaboración: El autor



Contrato de Distribución

Para productos los productos de Editorial Don Bosco

Entre _____, representante legal de Editorial Don Bosco – Librerías LNS, por una parte y quien se denominará EL PRODUCTOR y de otra _____ representante legal de _____ que para los efectos de este contrato se denominará como EL DISTRIBUIDOR, celebramos por medio de este documento **Contrato de Distribución** el cual se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Objeto. El PRODUCTOR entregará al DISTRIBUIDOR a título de venta los siguientes productos _____ (productos, cantidades) y EL DISTRIBUIDOR se obliga a adquirirlos para distribuirlos en _____ (zona asignada).

SEGUNDA: Precio de los productos. El precio de los productos relacionados en el punto anterior será de: (detalle de precios unitarios) sobre el cual se otorgará un descuento del: _____.

TERCERA: Autonomía. El DISTRIBUIDOR actuará por su propia cuenta, medios y riesgo y no estará sometido a subordinación laboral o el personal que utilice en la ejecución del objeto de este contrato con El PRODUCTOR, ni de mandato comercial o de contrato de agencia comercial. Y sus derechos se limitarán, de acuerdo con la naturaleza del contrato.

CUARTA: Pacto de Lealtad. El DISTRIBUIDOR no podrá comercializar o distribuir productos iguales o similares que compitan con los productos del PRODUCTOR.

QUINTA: Propiedad industrial e intelectual. La Propiedad Industrial como marcas, nombres y enseñas comerciales patentes de invención y cualquier otra propiedad industrial son del PRODUCTOR, así como el contenido intelectual y científico de los productos y así lo reconoce El DISTRIBUIDOR y su utilización por parte de este último será únicamente para cumplir con el objeto de este contrato.

SEXTA: Información técnica y comercial. El PRODUCTOR deberá entregar al DISTRIBUIDOR la información necesaria para que se pueda desarrollar normalmente el objeto de este contrato.

SEPTIMA: Duración. Este contrato tendrá una vigencia de _____ que se prorrogará en periodos iguales si 60 días antes del vencimiento inicial o el de sus prórrogas las partes no hacen manifestación contraria por escrito a la otra.



OCTAVA: Remuneración. La diferencia de precios entre el valor que el PRODUCTOR le vendió al DISTRIBUIDOR y el que este último lo comercializa a terceros, será la remuneración del DISTRIBUIDOR.

NOVENA: Transporte. Los costos de transporte de la mercancía serán por cuenta del PRODUCTOR.

DECIMA: Tribunal de Arbitraje. En caso de conflicto entre las partes de este contrato de distribución relativa a este contrato, su ejecución y liquidación, deberá agotarse una diligencia de conciliación arbitraje ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Cuenca , si esta fracasa, se llevará las diferencias ante un Tribunal competente del domicilio del PRODUCTOR.

En _____ (Ciudad), a los ____ días del mes de ____ de _____

EI PRODUCTOR

EI DISTRIBUIDOR



PROYECCION DE LAS VENTAS EN UNIDADES PARA EL AÑO 2014					
QUITO					
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Mi Primer diccionario	32.442	24.217	35.263	31.051	35.000
Estudiantil	29.296	22.476	37.063	22.138	25.000
Practico	474	518	868	887	1.000
Inglés-Español	-	-	938	4.418	6.000
Sinónimos	1.565	1.632	2.294	3.782	4.500
Atlas	6.456	4.431	2.838	3.096	3.500
	70.233	53.274	79.264	65.372	75.000
GUAYAQUIL					
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Mi Primer diccionario	29.596	32.461	29.746	37.883	42.000
Estudiantil	22.279	55.271	24.542	27.882	30.000
Practico	1.075	1.189	749	1.225	1.500
Inglés-Español	-	-	1	4.395	6.000
Sinónimos	1.601	2.150	2.698	2.632	4.000
Atlas	4.524	3.914	2.498	3.147	3.300
	59.075	94.985	60.234	77.164	86.800
CUENCA					
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Mi Primer diccionario	31.793	27.745	22.140	19.278	22.000
Estudiantil	44.779	43.165	33.488	31.505	35.000
Practico	1.587	1.419	944	1.433	1.600
Inglés-Español	-	-	765	1.761	3.000
Sinónimos	3.146	3.862	1.925	2.216	3.000
Atlas	7.250	6.237	4.541	4.679	5.100
	88.555	82.428	63.803	60.872	69.700
RESTO DEL PAIS					
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Mi Primer diccionario	91.622	95.509	53.225	51.592	58.000
Estudiantil	87.361	87.958	53.325	55.543	60.000
Practico	1.772	1.697	960	791	1.000
Inglés-Español	-	-	276	6.500	9.000
Sinónimos	7.695	8.171	5.592	5.362	6.000
Atlas	9.030	7.042	3.753	3.892	4.200
	197.480	200.377	117.131	123.680	138.200



PRESUPUESTO DE VENTAS 2014 POR CANALES EXPRESADO EN UNIDADES								
	PROYECCION 2014	Escolar	Estudiantil	Practico	Ingles-Español	Sinónimos	Atlas LNS	Total
Dilipa Cia. Ltda.	19.950	9.476	6.756	271	1.348	1.154	945	19.950
Importadora Jurac	14.039	6.668	4.754	190	949	812	665	14.039
Librería Popular	10.344	4.913	3.503	140	699	598	490	10.344
Ecuapapel	8.128	3.861	2.752	110	549	470	385	8.128
Otros	21.428	10.178	7.256	291	1.448	1.240	1.015	21.428
	73.888	35.096	25.022	1.003	4.994	4.275	3.499	73.888
Comsucre S.A.	27.037	13.274	9.769	429	1.540	922	1.103	27.037
Libco S.A.	16.571	8.135	5.988	263	944	565	676	16.571
Imp. Regalado S.A	14.827	7.279	5.357	235	844	506	605	14.827
Big Market S.A.	9.594	4.710	3.467	152	546	327	391	9.594
Otros	19.188	9.420	6.933	305	1.093	654	783	19.188
	87.217	42.818	31.514	1.385	4.968	2.975	3.557	87.217
Gerardo Ortiz & H	19.265	6.101	9.971	454	557	701	1.481	19.265
Librería Austral	12.384	3.922	6.410	292	358	451	952	12.384
Monsalve Moreno	10.320	3.268	5.341	243	299	376	793	10.320
Otros	26.833	8.498	13.888	632	776	977	2.063	26.833
	68.802	21.789	35.609	1.620	1.990	2.505	5.289	68.802
Resto del país	139.793	58.313	62.779	894	7.347	6.061	4.399	139.793
	369.700	158.017	154.925	4.901	19.298	15.815	16.744	369.700

CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS

