

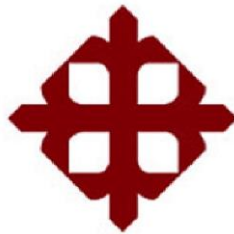
**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TÍTULO:
PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
TEXTOS ESCOLARES DE GRUPO EDITORIAL NORMA EN
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTORES:
PICO ROSAS LYLETH FERNANDA
VELASCO PARRAGA GUILLERMO FRANCISCO**

**TUTOR:
AVILÉS LANDIN MERCEDES ALEXANDRA**

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Lyleth Fernanda Pico Rosas y Guillermo Francisco Velasco Párraga** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**

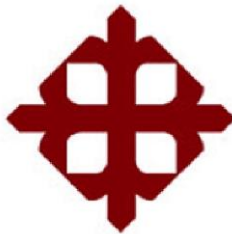
TUTORA

Mercedes Alexandra Avilés Landin

DIRECTOR DE LA CARRERA

Guillermo Viteri Sandobal

Guayaquil, a los 29 del mes de agosto del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lyleth Fernanda Pico Rosas y Guillermo Francisco Velasco Párraga

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Plan de Negocios para la comercialización de textos escolares de Grupo Editorial Norma en la ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

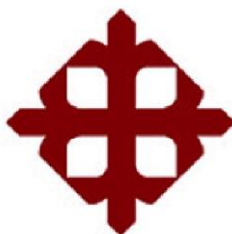
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 29 del mes de agosto del año 2014

LOS AUTORES

LYLETH FERNANDA PICO ROSAS

GUILLERMO FRANCISCO VELASCO PÁRRAGA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA: INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

**Yo, Lyleth Fernanda Pico Rosas y Guillermo Francisco
Velasco Párraga**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de Negocios para la comercialización de textos escolares de Grupo Editorial Norma en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 29 del mes de agosto del año 2014

LOS AUTORES

LYLETH FERNANDA PICO ROSAS

GUILLERMO FRANCISCO VELASCO PÁRRAGA

AGRADECIMIENTO

A Dios, por las bendiciones que me ha concedido a lo largo de mi vida, por permitirme llegar y culminar esta etapa tan importante en mi ámbito profesional.

A mi familia, por el apoyo brindado durante todos estos años de estudio, por haber aceptado y entendido todos esos fines de semana que deje de compartir con ellos por asistir a mis clases.

A mis compañeros, quienes fueron personas importantes en este proceso, pero en especial a mi gran amigo Guillermo Velasco, con quien compartí gratos momentos desde el día en que nos conocimos, esas malas noches y todo ese sacrificio en cada uno de los talleres que tuvimos que realizar, no fueron en vano, hoy podemos disfrutar de nuestra recompensa. Los conocimientos adquiridos y todos esos momentos vividos quedaran grabados en nuestros corazones por siempre.

A mis profesores, quienes con sus conocimientos nos guiaron durante todos estos años, quienes nos enseñaron a valorar nuestro trabajo y a desempeñar nuestras funciones siempre con responsabilidad sin dejar de lado la honestidad que caracteriza al ser humano

A todas aquellas personas que de alguna u otra manera forman parte de este logro tan anhelado en vida, mis más sinceros agradecimientos por su apoyo y por toda la confianza que depositaron en mí.

Lyleth Fernanda Pico Rosas

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que estuvieron a mi lado durante este recorrido académico. A todos los docentes de la Carrera de Ingeniería en Administración de Ventas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, así como su personal administrativo, quienes fueron una gran guía durante este trayecto. A mi madre de quien heredé la fortaleza para no claudicar en los momentos difíciles y por supuesto no puede faltar mi mayor agradecimiento a Dios; ser que no sólo me ha dado la vida sino que también la bendición de fortalecerme a través de la experiencia y la sabiduría para tomar este camino profesional.

Guillermo Velasco Párraga

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y permitirme gozar de las maravillas de su creación, por darme el valor necesario para luchar por mis objetivos, por ser mi guía en todo este proceso de formación, por haberme dado la fuerza necesaria para superar todas las adversidades que se presentaron en este largo camino.

A mi madre Adriana Rosas Figueroa, por ser el pilar fundamental de mi vida, por haberme apoyado en todo momento, por su entrega y sus consejos sabios que han hecho de mí una mujer de bien, por el amor incondicional que me ha brindado, por ser esa mujer valiente que siempre lucho por nosotros, porque gracias a su ejemplo he aprendido a tener perseverancia y a luchar por mis sueños.

A mi abuelita materna Paulina Figueroa Solarte, quien es una segunda madre para mí, quien a pesar de vivir en otro país, no permitió que la distancia sea un obstáculo para brindarme su cariño y sus sabios consejos, que me han servido para tomar decisiones acertadas a lo largo de todo mi camino.

A mis hermanos Nabih, Eileen, Kimberley y Skarleth, a los cuales amo infinitamente, quienes a pesar de las peleas y las diferencias que podemos tener, siempre han estado conmigo en los buenos y en los malos momentos.

Lyleth Fernanda Pico Rosas

DEDICATORIA

Haber culminado este proyecto tiene como partícipes a muchas personas que han formado parte de él; pero quisiera dedicárselo en primer lugar a mi madre por haber entregado su vida a todos sus hijos para conseguirnos un buen porvenir; porque esto es fruto de sus deseos y esfuerzos desde mi época escolar. Por haber superado todas las adversidades que se presentaron en nuestra infancia y haber luchado aunque en el camino nuestro padre se nos adelantó hacia la eternidad. A mi padre que sé que siempre estuvo deseando que llegara este momento, y a mi mejor amiga y actual socia, Lyleth Pico con quien desarrollamos una infinidad de tutorías y compartimos gran parte de este camino. Finalmente, quisiera dedicarle este trabajo a mi hijo, de quien espero poder ser ejemplo de vida y superación.

Guillermo Velasco Párraga

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Mercedes Alexandra Avilés Landin
TUTOR

PROFESOR DELEGADO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
VENTAS**

CALIFICACIÓN

**Mercedes Alexandra Avilés Landin
TUTOR**

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	01
Descripción del proyecto	03
Justificación del proyecto	06
Objetivo del proyecto	08
1 Capítulo I. Segmentación	09
1.1 Mercado Meta	09
1.2 Macro segmentación	10
1.3 Micro segmentación	11
1.4 Perfil del consumidor	12
2 Capítulo II. Investigación de Mercado	13
2.1 Análisis Pest	13
2.2 Análisis Porter	18
2.3 Población, muestra	22
2.4 Selección del tamaño de la muestra	24
2.5 Presentación de los resultados	24
2.6 Análisis e interpretación de los resultados	31
3 Capítulo III. El producto o servicio	34
3.1 Características del producto servicio a ofrecer	34
3.3 Cadena de valor	36
3.3 FODA	42
4 Capítulo IV Planes Estratégicos	45
4.1 Plan de Ventas	45
4.1.1 Fuerza de Ventas	48
4.1.2 Promociones de Ventas	50
4.1.3 Política de Pedidos	51

4.1.4	Políticas de crédito y cobranzas	52
4.1.5	Garantías	54
4.1.6	Políticas de ventas internas	55
4.2	Relación con la mercadotecnia	55
4.2.1	Producto	56
4.2.2	Precio	61
4.2.3	Plaza	62
4.2.4	Promoción.....	63
5	Capítulo V. Estudio de factibilidad del Proyecto	64
5.1	Determinación de la inversión inicial.....	64
5.2	Fuentes de financiamiento	65
5.3	Presupuesto de Ingresos y Costos	66
5.4	Punto de Equilibrio	69
5.5	Factibilidad Financiera	70
5.5.1	Valor Actual Neto (VAN)	71
5.5.2	Tasa interna de retorno (TIR)	72
5.5.3	Periodo de recuperación de la inversión	72
5.6	Seguimiento y evaluación.....	74
5.6.1	Indicadores a evaluar cumplimiento	74
6	Capítulo VI. Responsabilidad Social	77
6.1	Base Legal	77
6.2	Medio Ambiente	79
6.3	Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir.....	80
	Conclusiones	81
	Recomendaciones	82
	Bibliografía	83
	Anexos	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 01. Presupuesto de Ventas 2015	47
Tabla # 02. Unidades a vender 2015	48
Tabla # 03. Inversión Inicial	66
Tabla # 04. Ingresos promedios de ventas 2015	68
Tabla # 05. Costos fijos y variables	69
Tabla # 06. Punto de equilibrio en dólares	70
Tabla # 07. Punto de equilibrio en unidades	71
Tabla # 08. Cálculo del VAN	72
Tabla # 09. Cálculo del TIR	73
Tabla # 10. Tiempo de recuperación	74
Tabla # 11. Estado de Resultado, Crecimiento en ventas y Flujo de caja proyectado	76
Tabla # 12. Días promedio de inventario	77
Tabla # 13. Rotación de Inventario	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 01. Repartición de mercado	10
Gráfico # 02. Macro Segmentación	11
Gráfico # 03. Resultados del Estudio de Mercado. Pregunta # 01	24
Gráfico # 04. Resultados del Estudio de Mercado. Pregunta # 02	25
Gráfico # 05. Resultados del Estudio de Mercado. Pregunta # 03	26
Gráfico # 06. Resultados del Estudio de Mercado. Pregunta # 04	27
Gráfico # 07. Resultados del Estudio de Mercado. Pregunta # 05	28
Gráfico # 08. Resultados del Estudio de Mercado. Pregunta # 06	29
Gráfico # 09. Resultados del Estudio de Mercado. Pregunta # 07	30
Gráfico # 10. Cadena de Valor	37

RESUMEN EJECUTIVO

Mediante este Plan de Negocio se analizó el actual entorno comercial bajo el cual gira la venta de textos escolares en la ciudad de Guayaquil y Vía Samborondón; logrando determinar que las ventas informales de textos en la ciudad han causado un perjuicio tanto para editorial como para los propietarios de las instituciones educativas y demás miembros de esta comunidad. Generando malestar en el padre de familia e instituciones educativas; quienes exigen de las editoriales un buen servicio y el cumplimiento a cabalidad de los beneficios ofertados.

De esta manera, se plantea la forma en que la editorial puede hallar una solución viable que genere ganancias. Así, a través de este Plan se demuestra que existe una gran factibilidad para aplicar los mecanismos que garanticen la mejora del servicio brindado hasta la fecha por parte de Editorial Norma en la ciudad de Guayaquil y el sector conocido como Vía a Samborondón; aprovechando las ventajas que mantiene la editorial en los aspectos referente a la calidad académica de sus textos.

Este Plan de Negocio garantiza la satisfacción del cliente ya que mediante un estudio de mercado realizado a través de 132 entrevistas, se logró determinar que los encuestados buscan una alternativa que satisfaga el cumplimiento total de sus beneficios en los tiempos acordados; así como la satisfacción de los padres de familia a la hora de adquirir los textos en los puntos de venta.

Para efectos de este Plan, se consideraron las Instituciones que actualmente trabajan con textos de la editorial. El objetivo es posicionar un servicio de

calidad en este mercado, aprovechando las ventajas competitivas que los textos de Editorial Norma posee, además de mejorar el servicio y reducir la venta de textos de dudosa procedencia en puntos no autorizados.

Por ello, se propone la creación de cuatro puntos de venta ubicados en los sectores del centro, sur, y norte (Urdesa) de la ciudad de Guayaquil; además de uno adicional ubicado en el sector de Vía a Samborondón. Estos serán administrados por la editorial y tendrán como principal característica la calidad de su servicio; para lo cual, la editorial capacitará cada temporada a su personal en temas relacionados a brindar un buen servicio al cliente.

Un punto importante a tener en cuenta es precisamente que el precio no será un inconveniente para los padres de familia, debido a que el servicio brindado por la editorial no tendrá costo alguno; aunque sí representará una importante ganancia económica para la empresa, ya que se regularán los canales de ventas existentes y representará un ahorro significativo para la editorial, al no conceder descuentos adicionales a otras librerías.

Además, se podrá atender a domicilio a los padres de familia que así lo requieran para otorgar mayores beneficios y comodidad; este servicio sí representa un costo mínimo para el cliente.

Por otro lado, las principales fortalezas que tiene la editorial es su liquidez, que le permite realizar esta inversión sin necesidad de recurrir en préstamos bancarios para financiarlos. Así mismo, este Plan ofrece a la editorial la posibilidad de liderar el mercado mediante la calidad de su servicio. Recuperando el capital invertido a corto plazo y obteniendo una importante rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Negocio abarca el análisis de una problemática presente en la actual comercialización de los textos de Editorial Norma en la ciudad de Guayaquil, y en el sector denominado como Vía a Samborondón.

El estudio de esta problemática, así como de la manera de encontrarle una solución viable, involucra a toda una sociedad que actualmente se encuentra afectada por la comercialización de textos de dudosa procedencia; generada específicamente en los negocios informales.

Por ello, se presenta una alternativa ideal para hallar una solución que conlleve que las partes afectadas encuentren beneficios a corto plazo. Además, los resultados que muestra el estudio de mercado, determinan la inminente necesidad existente de terminar con este sistema de comercialización actual.

El lector podrá encontrar en las siguientes páginas la alternativa propuesta en el Plan, además de la manera como se debe ejecutar el proyecto para que mantenga un buen funcionamiento.

De igual forma, no se ha descuidado la importancia de mantener una alta calidad en el servicio al cliente; y de ninguna manera los beneficios que este Plan de Negocio aportaría tanto a la editorial como la comunidad educativa y comercio en general de la ciudad.

De esta manera se mantiene el principio de “Ganar Ganar” que debe existir en toda negociación; protegiendo los intereses de la empresa y directivos de las instituciones; además de garantizar un texto con calidad y éticamente adquirido.

Basado en lo anteriormente expuesto, los autores han desarrollado el presente Plan en seis capítulos. Se define en el primero, el mercado objetivo al cual estará destinado este Plan; efectuando una macro y micro - segmentación que permitió determinar el perfil del consumidor al cual será direccionada la investigación de mercado que se efectuó en el capítulo dos, donde se realizaron las entrevistas que permitieron conocer las necesidades del mercado objetivo.

En el capítulo tres, se definió el servicio que se va a ofrecer, detallando sus características y su cadena de valor. Posteriormente, en el capítulo cuatro se desarrollaron las estrategias a seguir en el presente Plan de Negocios; las mismas que fueron evaluadas financieramente para comprobar su viabilidad en el capítulo cinco. Finalmente, se evaluó el impacto de la propuesta, basados en el Plan Nacional del Buen Vivir.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La necesidad de desarrollar este Plan de Negocio surge de los diversos problemas que se han presentado en la actualidad en el mercado de la distribución de los textos escolares de Grupo Editorial Norma en la ciudad de Guayaquil; problemas que han afectado su imagen durante varias temporadas escolares.

Por ello se plantea como objetivo principal hacer más eficiente la distribución de los textos escolares, logrando mejorar la forma en que actualmente se realiza. Se pretende que al efectivizar la distribución, tenga como beneficio asociado mejorar la imagen de la editorial y reducir la venta de textos de dudosa procedencia en lugares no autorizados por la editorial.

Actualmente la empresa cuenta con tres canales encargados de la distribución en la ciudad de Guayaquil:

- Las librerías a quienes les facturan no más allá de 20 libros de cada título con un descuento no mayor al 20%.
- Los colegios, que son atendidos por los vendedores de la editorial, y a quienes el Ministerio de Educación les ha prohibido la venta de textos escolares dentro de las instituciones educativas. A pesar de ello, en ciertos casos, estas instituciones, aperturan locales fuera de la institución para asegurar la utilidad que pueden percibir por esta venta. El descuento otorgado a estas entidades no supera el 40% sobre el P.V.P, y las cantidades a facturar van relacionadas al número de estudiantes que posee cada institución. La venta debe ser realizada exclusivamente a los alumnos de la Unidad Educativa.

- Finalmente, uno de los canales más importantes con los que cuenta esta empresa son los distribuidores, quienes están encargados de atender colegios que la editorial no cubre. Para garantizar la venta de los colegios que tienen a su cargo, cada distribuidor apertura su propio punto de venta. En este caso, la empresa concede un descuento aproximado del 60%.

La intención de mantener estos tres canales es poder realizar una comercialización de una manera adecuada, pero a pesar de ello, por medio de la observación se pudo detectar que existen prácticas ilícitas en estos procesos, incumpliendo los contratos que actualmente mantienen con la empresa, y afectando directamente los intereses de la editorial.

Para este estudio se consideró importante realizar entrevistas a los principales clientes de la empresa, con la finalidad de determinar el grado de satisfacción o desagrado que mantienen con el proceso actual de distribución de la editorial.

De ahí la seguridad de que con la implementación de este plan de negocios se beneficiará a toda la comunidad educativa que trabaje con los textos de Editorial Norma, ya que permitirá que los alumnos tengan su material en el tiempo adecuado; además del beneficio que recibirán los padres de familia al poder adquirir los textos con las debidas garantías que ofrece la editorial.

Dentro de la misma comunidad educativa se beneficia la escuela o colegio al recibir su utilidad de forma íntegra, misma que garantiza la venta total de los textos adoptados, además de evitar los gastos en los que cada año tiene que incurrir para la venta su venta, tales como arriendo, sueldos, entre otros.

La empresa se beneficia al incrementar su rentabilidad y poder evaluar el cumplimiento real de cada una de sus zonas. Además, la marca de la editorial recibe el beneficio asociado que brinda la distribución de sus textos a través de un solo canal.

Se espera que a corto plazo la editorial alcance la eficiencia esperada en su sistema de distribución e incremente sus ventas con la reducción de los márgenes de devolución.

Así mismo, lograr mejorar la imagen de la marca y recuperar la confianza de los clientes es uno de los resultados que se espera obtener en mediano plazo; ya que esto no se dará mientras se mantenga el actual sistema de distribución que tiene la empresa.

Se espera que hasta el tercer año aproximadamente, los resultados alcanzados superen las expectativas de la editorial, obteniendo beneficios adicionales como conquistar una mayor participación de mercado producto del incremento de la cartera de clientes.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Actualmente, Grupo Editorial Norma cuenta con un canal de distribución directo, venta a través de librerías y dos distribuidores que cumplen el papel de intermediarios. La comercialización se la realiza mediante una promoción personalizada del grupo de vendedores de la editorial. Los distribuidores desempeñan el papel de promover y vender el producto al cliente final.

Los clientes de la editorial lo conforman los diferentes directivos de las instituciones educativas de la ciudad de Guayaquil, quienes a su vez exigen la utilización y compra de los textos a los padres de familia.

Como es conocido, debido a la característica altamente comercial que tiene esta ciudad, los consumidores cuentan con diversas alternativas de compra, que en este caso se presentan debido a la facilidad que la editorial da para la adquisición de sus productos.

La actual situación económica que obliga al consumidor a ahorrar y la costumbre de adquirir productos sin exigir su procedencia hacen que los canales de venta no autorizados se estén incrementando de manera acelerada.

Por ello, se puede concluir que los factores anteriormente mencionados son los causantes de múltiples perjuicios económicos para la editorial y la sociedad. La editorial se ve afectada desde el momento en que recibe los altos volúmenes de devoluciones que oscilan el 40% de las ventas y por los pagos de las utilidades que se deben cumplir en su totalidad con los colegios.

A todo esto hay que sumar el desprestigio de la marca; además del malestar en el equipo de ventas que requiere sus comisiones de manera

íntegra, tal cual como lo hacen las escuelas y colegios.

Por esto, entre los beneficios que aporta este Plan se puede mencionar:

- Desde el punto de vista comercial se efectivizará la distribución de los textos, se incrementaran las ventas netas aproximadamente en un 25%, se reducirá considerablemente la venta de los textos de dudosa procedencia, se mejorará la imagen de la marca y se fidelizará clientes.
- Este Plan de Negocios también aporta beneficios sociales desde el momento en que el padre de familia adquiere un producto de procedencia lícita. El efecto sobre la sociedad, a mediano plazo, será de concientización sobre la importancia de esta buena práctica.

Tomando en consideración los años que Editorial Norma tiene en el mercado Ecuatoriano y el prestigio que está a ganado en el tiempo, se determinó que el respaldo de la marca es fundamental en la ejecución del presente Plan de Negocio, ya que permitirá posicionar los nuevos canales de distribución en la mente de los consumidores de una manera más ágil y con una aceptación positiva a este cambio que se pretende realizar.

Otro factor importante es la cartera de clientes con la que actualmente la empresa cuenta, considerando que se trabaja con las instituciones educativas más importantes de la ciudad de Guayaquil, siendo esta la principal carta de presentación ante las demás instituciones.

De esta manera se pretende eliminar los canales de distribución existentes, e implementar tres nuevos puntos de distribución, los cuales estarán ubicados en sectores estratégicos de la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVO DEL PROYECTO

La implementación del presente Plan de Negocios considera con mucha relevancia los siguientes objetivos plantados a continuación:

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan de negocios que permita implementar un método de distribución eficiente de los textos de Grupo Editorial Norma, para reducir la venta de dudosa procedencia en la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Determinar los canales de distribución existentes de Editorial Norma.
2. Investigar la percepción del cliente sobre el canal de distribución.
3. Conocer estrategias utilizadas por la competencia en los canales de distribución y diseñar las estrategias a ser usadas en Grupo Editorial Norma.
4. Elaborar un plan de acción para diseñar un canal eficiente.
5. Analizar la viabilidad económica de la implementación del plan comercial.
6. Medir el impacto del Plan de Negocios basado en el Plan Nacional del Buen Vivir.

CAPÍTULO I.

SEGMENTACIÓN

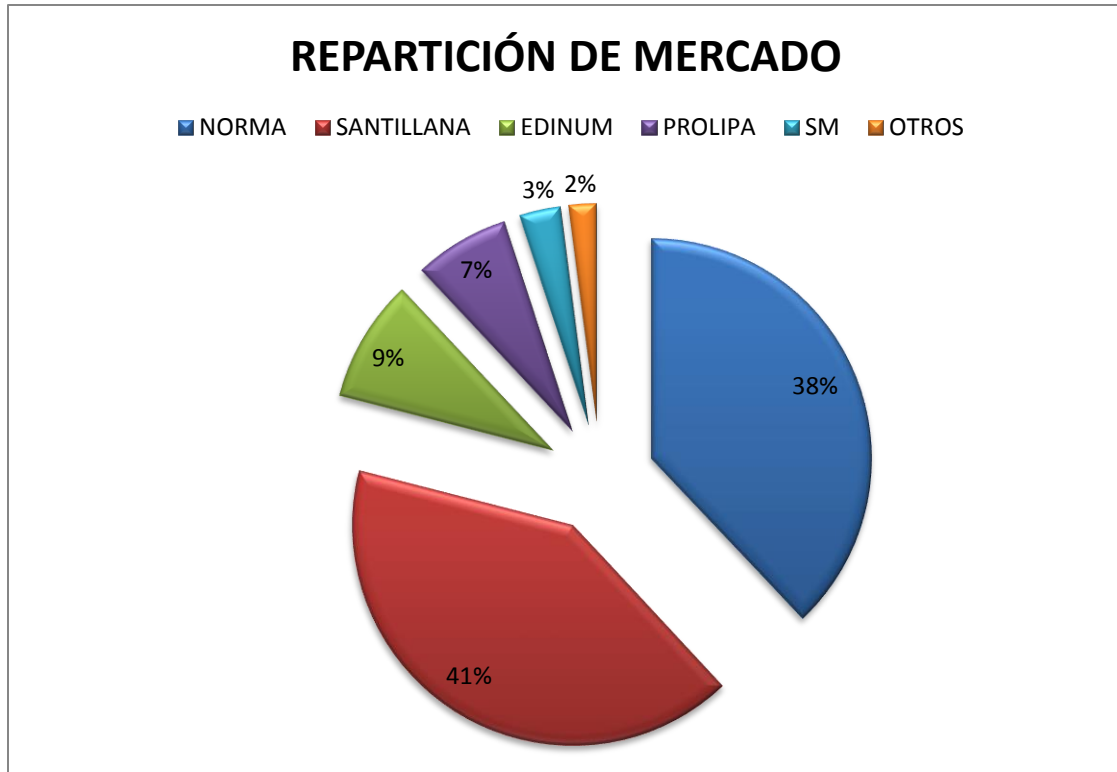
MERCADO META

En la actualidad, existen dos editoriales que se encuentran liderando el mercado educativo, las cuales tienen una participación muy cercana; Grupo Editorial Norma con un 38% y Editorial Santillana con un 41%. Sin embargo, se debe considerar también el resto de competidores que existen en el país; entre ellos tenemos a Edinum con un 9%, Prolipa con un 7%, SM con un 3% y el resto de editoriales que sólo logran alcanzar el 2% de participación, como se observa en el gráfico # 1.

Debido a la alta participación que Editorial Norma tiene se ve en la necesidad de innovar en su forma de comercialización de los textos escolares.

Es por esto que se considera la apertura de nuevos canales de distribución dirigidos a los jardines, escuelas y colegios particulares de las zonas norte, centro y sur de la ciudad de Guayaquil; y la Vía Samborondón que buscan un mejor servicio de venta para los padres de familia.

Gráfico # 1



Fuente: archivo Editorial Norma

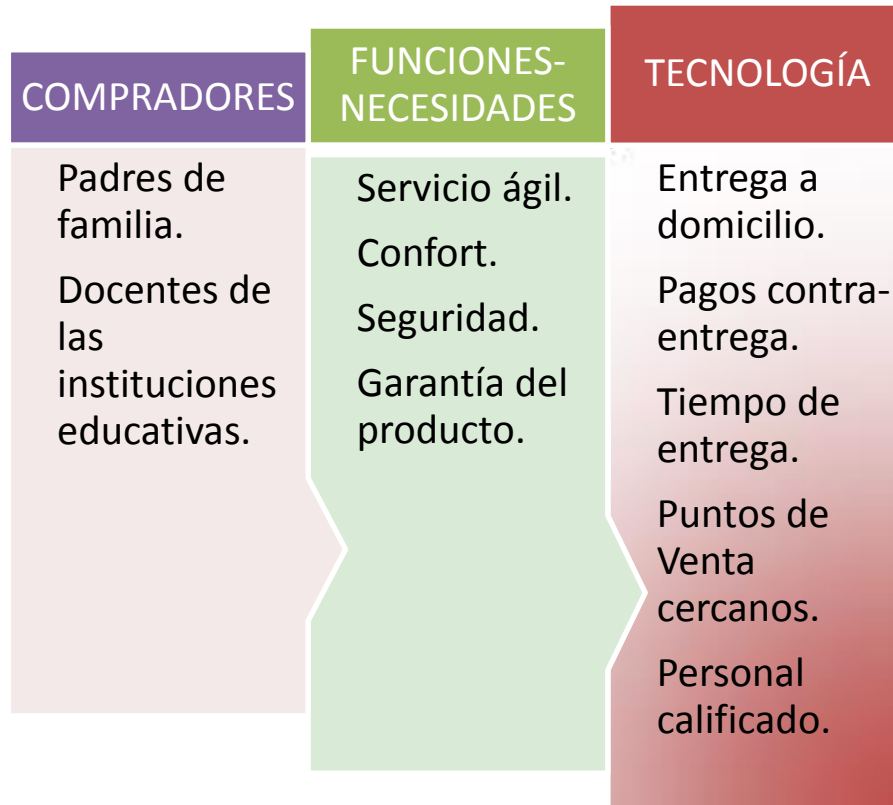
Elaborado por: los autores

1.2 MACRO SEGMENTACIÓN

Se busca satisfacer a las instituciones educativas particulares de la ciudad de Guayaquil y Vía a Samborondón, quienes trabajan con textos de Grupo Editorial Norma.

Se pretenden facilitar a los padres de familia que tienen a sus hijos en estas instituciones la adquisición de los textos escolares, mismos que los encontrarán en puntos de venta autorizados por la editorial.

Gráfico # 2



Elaborado por: los autores

MICRO SEGMENTACIÓN

Los sectores geográficos mencionados en el párrafo anterior comprenden específicamente de un punto de venta en la zona céntrica de Guayaquil, uno en Urdesa Central, un punto adicional en Vía a Samborondón y finalmente, uno en el Sur de la ciudad.

Esta segmentación geográfica se la realizó considerando las cercanías de las instituciones, pero un factor muy importante es el grupo socio económico que se encuentra en cada una de las zonas geográficas mencionadas.

El producto que ofrece la Editorial está dirigido a las instituciones de nivel socio-económico medio alto y alto; por lo que, este Plan tiene como objetivo atender ese mismo segmento demográfico, desechando así el segmento de escuelas y colegios considerados de clase económica baja.

Es importante mencionar que entre los clientes de la Editorial, existe un alto grado de compromiso y lealtad hacia la marca, por los servicios recibidos de las empresas proveedoras; lo que enmarca a este grupo de clientes dentro de quienes podrían ser potencialmente importantes por su tasa de consumo.

PERFIL DEL CONSUMIDOR

Este producto está dirigido a las instituciones particulares de la ciudad de Guayaquil y Vía a Samborondón; quienes buscan que los padres de familia que tienen a sus hijos en estos establecimientos, adquieran los textos en lugares certificados por la editorial, para que obtengan los beneficios y las garantías que esta brinda al adquirir los textos en los puntos de venta autorizados.

Además, estas instituciones cuentan con padres de familia que exigen se realice la venta de los textos en un sólo lugar para evitar la incómoda búsqueda que tienen que realizar todos los años. Otro de los requerimientos de estos clientes, es que exista un estándar de precios, ya que en algunos puntos de venta, no se respetan los establecidos y se aprovechan de la necesidad del cliente, causando así un perjuicio económico al padre de familia.

CAPÍTULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS PEST

POLÍTICO:

Uno de los principales factores que podrían estar afectando la funcionalidad de este Plan de Negocios es sin duda alguna los cambios constantes en el entorno político ecuatoriano.

Tal como se ha presentado últimamente en el Ecuador, el gobierno central a través del Ministerio de Educación, ha venido ejerciendo múltiples reformas a las leyes de educación; las cuales regulan y restringen la edición y comercialización de los textos escolares a las editoriales; estos textos se promueven en los jardines, escuelas y colegios. Como es de esperarse, estas leyes rigen para las instituciones educativas, tanto del régimen fiscal como las de administración particular.

Dentro de lo que tiene que ver con la edición, las editoriales deben apegarse a la exigencia del Ministerio de Educación y poseer el respectivo aval en cada uno de sus textos que les permita comercializarlos en las instituciones educativas del país.

Sin embargo, una de las exigencias de mayor impacto sobre este Plan de Negocio es el impedimento de vender los textos adoptados dentro de los establecimientos educativos, medida que favorece el funcionamiento del presente Plan, ya que impulsa la venta hacia otros canales de distribución;

además de generar la creación de nuevos puntos de venta. Desde esta óptica, se favorece considerablemente el funcionamiento y la aplicación de este Plan de Negocio.

Pero los cambios políticos pueden tornarse desfavorables el momento que desde el gobierno se prohíba la utilización de textos escolares como herramienta imprescindible para el alumno, limitando la compra y por ende el negocio en su totalidad. Afortunadamente, para los intereses de este Plan de Negocio, esto aún no sucede; por lo tanto esto se convierte únicamente en información preventiva.

ECONÓMICO:

La actual condición económica que posee la población, en la que la mayoría de los ciudadanos tiende a medir los gastos y organizar bien la economía del hogar ha desencadenado una tendencia al ahorro que genera una mala percepción en la importancia de invertir en un texto escolar. Este malestar se percibe en el padre de familia al momento de hacer la compra de los textos ya que, en algunos casos llegan a considerar innecesario adquirirlo y en otros la molestia se presenta por el valor del mismo, ya que no solo el precio del texto afecta los gastos del padre de familia, sino el efecto del valor total de la lista que en la mayoría de los casos es considerada costosa.

A pesar de ello, esta mala percepción no tiene un mayor impacto sobre el desarrollo del presente Plan, debido a que las decisiones sobre la adquisición del texto para los alumnos no la toma el padre de familia sino el directivo de la institución educativa.

Aun así, no se puede dejar de considerar que los clientes pueden buscar otras alternativas más económicas a la hora de definir un texto; aunque en este caso, la Editorial mantiene una alta fortaleza académica y ofrece mayores ventajas en la relación precio-beneficio que lo que las demás editoras podrían ofertar.

De esta manera podemos concluir que el factor económico no será determinante para que exista un normal funcionamiento de este Plan de negocio.

SOCIAL:

Guayaquil es una ciudad que mantiene un alto índice comercial y que no detiene su crecimiento; esto a su vez genera muchas fuentes de empleo para los ciudadanos de varias partes del país. Ante esta situación, se puede pensar que los negocios mantienen un comportamiento regular en cuanto a los canales de venta se refiere. Sin embargo, el alto índice de negocios que mantiene la ciudad se encuentra comprendido por 589.101 personas que se dedican a los negocios informales (Fuente: Diario Expreso, Miércoles, 18 de julio de 2012), mismos que no se encuentran totalmente regulados por las entidades pertinentes.

Estas 589.101 personas dedicadas a los negocios informales sumado al comportamiento del ciudadano que habita en Guayaquil y la mala percepción de la importancia en invertir en un texto escolar ha permitido que la comercialización de los textos a través de diferentes canales se convierta en una mala práctica común con acelerado crecimiento.

Es de ahí que nace la preocupación por mejorar la manera como se viene realizando la venta de los textos escolares, e impulsar al padre de familia hacia un comportamiento que garantice la legitimidad de las compras que realiza.

Por ello, conociendo que la sociedad Guayaquileña no posee una conducta de compra que favorezca la exigencia de la procedencia de los productos que se adquieren, se puede considerar que la aplicación de este Plan de Negocio mejoraría significativamente la legalidad de la compra de los textos por parte de la sociedad guayaquileña en general. Esto, considerando que el único lugar que le puede ofrecer las garantías del producto es el punto de venta establecido por la editorial.

Habiendo analizado este aspecto se puede llegar a la conclusión de que existen muchas ventajas que este Plan de Negocio puede brindar a la sociedad; y si a esto se le suma el hecho de que la decisión del canal de venta de los textos lo determina la institución, además de que el control de la comercialización lo va a tener la editorial; este Plan de Negocio mantiene una amplia expectativa de resultados favorables en su funcionalidad.

TECNOLÓGICO:

Para analizar el efecto del factor tecnológico al funcionamiento de este Plan de Negocio se debe considerar el uso de la tecnología en la ciudad de Guayaquil. Actualmente, un 46% de la población utiliza de alguna manera algún equipo tecnológico. (Fuente: Diario Hoy - 05 de marzo de 2012).

Este comportamiento es preponderante para determinar la manera en que el avance tecnológico podría afectar de alguna manera el presente Plan.

En el campo educativo se puede encontrar una ligera participación de las editoriales en la utilización de las TICS (Técnicas Informáticas de la Comunicación) como propuesta pedagógica para los maestros; se debe tener presente que también en este ámbito, el Ministerio de Educación exige a las editoriales e instituciones educativas el uso de estas técnicas informáticas.

Es así que en la actualidad se encuentran presente en el mercado propuestas que incluyen el uso de las tablets con el contenido de los textos cargados en la memoria del equipo. Esta propuesta que presentan editoriales como Norma y Santillana, no ha tenido el éxito esperado debido a la pobreza innovadora ofertada en el producto.

Otra de las innovaciones tecnológicas en las que se ve envuelto el mercado educativo ecuatoriano involucra la utilización de pizarras interactivas. Estos equipos, que si bien es cierto generaron una gran expectativa en los directivos y que tuvieron una elevada acogida, no continuó con su ritmo al alza como necesidad de los colegios; ya que implicaba altas inversiones económicas y no representaba una importante relación costo-beneficio, por la falta de contenidos curricularizados en las mismas.

Después de este analizar la tendencia al uso tecnológico en las instituciones educativas se puede decir que estas innovaciones se pueden considerar como el segundo factor importante a tener presente para la ejecución de este Plan de Negocios. Consideración que se da desde el momento en que la utilización del texto físico por uno virtual puede ser una alternativa presente para las diversas escuelas y colegios del país. De adoptar las entidades educativas esta alternativa, deja sin efecto la necesidad de que exista un canal de venta, afectando negativamente el Plan de Negocio propuesto. Afortunadamente para la Editorial la poca inversión tecnológica de los propietarios de los

establecimientos deja abierta una gran posibilidad de que no se requieran cambios en el plan a mediano plazo.

2.2 ANÁLISIS PORTER

La amenaza de nuevos entrantes

Dentro del ámbito educativo, la amenaza que nuevos competidores ingresen al mercado de edición y producción de textos escolares es relativamente baja; esto se da a consecuencia de las altas inversiones que deben hacer las empresas para iniciar sus operaciones.

Sin embargo, la amenaza que representan los nuevos competidores para este Plan de Negocio se dá en torno a la forma en que la editorial realiza la distribución de los textos escolares a sus diferentes clientes.

Las actuales librerías existentes en el mercado se convierten en posibles competidores y amenazantes para este Plan, debido a la infraestructura con la que cuentan, esto les da una ventaja sobre las editoriales que no poseen este recurso. A pesar de ello, este riesgo se minimiza por el control sobre los canales de venta que tienen las editoriales y los establecimientos educativos.

Sin embargo, un factor de alto riesgo a considerar es la inversión que las demás editoriales puedan hacer para presentar una propuesta con las mismas características de este Plan. En este caso, como lo mencionamos en párrafos anteriores, la ventaja para la editorial se encuentra en el control que mantienen las escuelas y colegios sobre el canal de venta y en la propuesta y calidad académica del producto.

Con esto podríamos determinar que los nuevos distribuidores como canales de venta no representan una causa de preocupación para el buen funcionamiento del actual Plan propuesto por las razones ya mencionadas; siendo así la entrada de nuevos competidores una baja amenaza para este Plan.

El poder de la negociación de los clientes

La facilidad con la que se obtiene la información en la actualidad ha permitido que los clientes muchas veces estén mejor informados que los mismos asesores comerciales; lo que ha causado que los clientes estén muy bien preparados y capacitados para exigir mayores beneficios de las empresas.

En el mercado educativo no es una excepción la exigencia de productos con menores precios y mayores beneficios a la hora de negociar. Lastimosamente, los causantes de este canibalismo han sido las propias editoriales que han optado como principal herramienta de negociación la reducción de sus precios y la oferta desmedida de comisiones a escuelas y colegios.

Se podría considerar a los padres de familia dentro del grupo de clientes de la editorial; pero para efectos de este análisis se debe tener presente que los clientes de la editorial lo conforman las diversas instituciones educativas del país, quienes son los encargados de la toma de decisiones finales a la hora de adoptar un texto; así como del requerimiento de los beneficios deseados.

En este caso, existe un alto poder de negociación de los clientes. Lo que conlleva a que el servicio ofrecido por la editorial se de buena calidad y que el cumplimiento de los compromisos adquiridos se realice a cabalidad.

De esta manera, este Plan de Negocios se presenta como una buena alternativa para negociar un beneficio adicional con los clientes, puesto que les permite reducir los costos generados por la contratación de personal de venta y el arriendo de locales comerciales; esto a quienes establecen sus propios puntos de venta. Y en el caso de las instituciones que no lo hacen reciben como beneficio la satisfacción de los padres de familia, además de mayores utilidades desde el momento en que la editorial entrega íntegramente sus beneficios.

El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores forman parte importante a la hora de definir el precio de un producto. Afortunadamente la empresa no depende en gran manera de ellos ya que el mayor rubro en sus costos de producción recae en la edición de los textos y no en la impresión de los mismos; lo que conlleva a que los costos de los textos no se vea afectado por los valores cobrados por los impresores.

Luego del análisis de los costos de producción de la editorial se puede interpretar a simple vista que el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a los reducidos costos de impresión de los textos. Sin embargo es aún más satisfactorio para la ejecución del presente Plan de Negocio, saber que no existe poder de negociación alguna ya que el único proveedor de los textos es la misma editorial.

Productos sustitutos

Tener presente cuales podrían ser los posibles productos sustitutos es uno de los factores relevantes para determinar la funcionabilidad de este Plan de Negocio; ya que aunque la editorial puede controlar ciertos impactos de los mismos, como se puede observar a continuación, sí existe una alta amenaza de

estos productos. Es así que entre los principales existen:

- En primer lugar se encuentra la presencia de los textos digitales; mismos que no han representado una mayor amenaza por no poseer una verdadera ventaja competitiva que limite la presencia de los puntos de venta. A pesar de ello, arriesgan la presencia del presente Plan de Negocio desde el momento en que su comercialización se realice de manera virtual y no se necesite la presencia de una librería.
- En segundo lugar se encuentra el tan conocido plagio de los textos que se da cuando los maestros permiten a los alumnos a sacar copias. Este caso se presenta el momento en que los estudiantes llevan la queja de no haber encontrado el material en los puntos de venta establecidos en el tiempo acordado.
- La utilización de textos de otras editoriales son una amenaza para este Plan de Negocio. No se puede dejar de considerar que desde el momento en que la institución decide adoptar textos de otra editorial, queda sin efecto la utilización de esta propuesta; ya que encontrarían otras alternativas ofertadas por la competencia. Sin embargo, no se considera la mayor amenaza por encontrarse su solución en el servicio de la editorial, la calidad de los textos y no en el canal de venta.
- Finalmente, se tiene en menor proporción la decisión de la institución educativa de no trabajar con texto alguno y realizar sus propios folletos de guía. De igual manera que en el caso de que el cliente trabaje con la competencia, aquí no se necesitaría la presencia de un punto de venta; lo que anularía la posibilidad de establecer este Plan.

Rivalidad entre competidores

El principal competidor de Editorial Norma es Grupo Santillana, mismo que actualmente es el líder del mercado en la región costa.

Ambas empresas han mantenido una rivalidad en el mercado por ya varios años, rivalidad que ha conllevado a consecuencias negativas para ambas editoriales; esto se ha dado por la cantidad de descuentos y beneficios que ambas han ofrecido para poder obtener la adopción de los textos en ciertas instituciones educativas.

La ejecución del presente Plan de Negocio, puede conllevar a que Grupo Santillana intente imitar los beneficios que Grupo Editorial Noma brinda a los padres de familia en sus puntos de venta; además de ofrecer beneficios adicionales a las instituciones para conseguir las adopciones en años posteriores. Esto generaría una guerra de precios, afectando directamente la utilidad de ambas editoriales y la imagen que han ganado con el pasar de los años.

2.3 POBLACIÓN, MUESTRA

A pesar de que en la ciudad de Guayaquil se cuenta con un alto número de instituciones que pertenecen al régimen fiscal; estas instituciones no son consideradas para determinar la población y muestra para el estudio, esto se debe a que por disposición ministerial no se puede exigir la compra de textos escolares a los alumnos de dichas unidades educativas.

Las escuelas y colegios privados o particulares de la ciudad de Guayaquil, tienen la característica de cobrar matrícula, pensión y exigir tanto la compra de uniformes como los textos escolares que el directivo de la escuela o colegio encuentre conveniente; así como el de textos que se encuentren avalados por el Ministerio de Educación.

De las escuelas y colegios presentes en la ciudad de Guayaquil, se ha tomado en consideración para este estudio de mercado las 123 escuelas y colegios particulares que se encuentran en el centro, sur y norte de la ciudad de Guayaquil, además de las 9 presentes en el sector de la Vía a Samborondón.

Estas instituciones educativas se las considera debido a que forman parte de los clientes de la empresa, representan un mercado importante para la editorial y son atractivas para el funcionamiento del presente Plan de Negocio.

Considerando el mercado sobre el cual se va a realizar el estudio para el presente Plan de Negocio; mismo que comprende 123 escuelas y colegios particulares de la ciudad de Guayaquil y 9 de la zona de la vía a Samborondón, se ha tomado una población conformada por 132 establecimientos educativos, los cuales comprenden 132 directivos entre los que están sus propietarios. Se toma como muestra el 100% de la población debido al reducido tamaño de la misma, ya que únicamente se entrevistará a los directivos de cada institución.

Las Instituciones seleccionadas son aquellos que forman parte del conjunto de clientes que actualmente adquieren textos de Editorial Norma.

De esta manera, la muestra sobre la cual se realizó la entrevista involucró la participación de 132 directivos conformados por rectores y vice-rectores que fueron considerados según un muestreo sistemático sobre la población.

2.4 SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para llevar a cabo la selección de la muestra se tomó en cuenta un número de clientes considerados del mercado de escuelas y colegios que actualmente trabaja con los textos de Editorial Norma; y para determinarlo se consideró el 100% de la población debido al reducido número de clientes participantes.

2.5 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

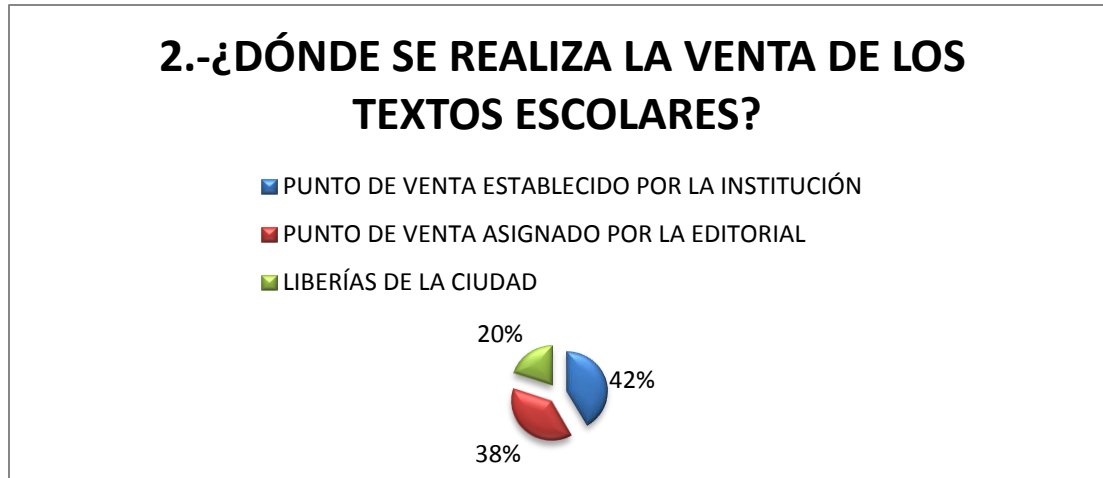
Gráfico # 3



Elaborado por: los autores

En este gráfico se puede observar claramente que del total de 132 instituciones educativas que la editorial atiende actualmente, y que son consideradas para este estudio de mercado, el mayor número de escuelas y colegios atendidos se encuentra ubicado en el sector sur de la ciudad de Guayaquil, representando un 48% del total de la muestra; mientras que en el norte se encuentra el 26% y en el centro de la ciudad se encuentra un 19% de la población. La menor proporción de clientes se encuentra en el sector comprendido en la Vía a Samborondón, con un 7% del total de colegios.

Gráfico # 4



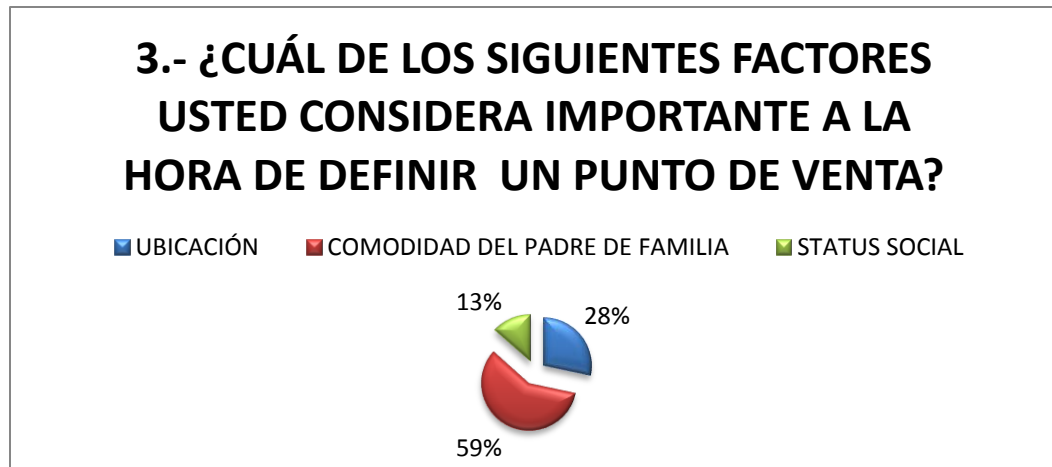
Elaborado por: los autores

Poder determinar el lugar en que se realiza la venta de los textos escolares es fundamental para la ejecución de este Plan de Negocio. Así se tiene que durante este estudio de mercado se pudo determinar que la mayoría de las instituciones educativas selecciona un punto de venta propio de la institución, esto se refleja en el resultado que demuestra un 42% de escuelas y colegios que opta por canalizar las ventas de esta manera.

Otra de las alternativas que escoge la institución para evitar incurrir en gastos de arriendos, salarios, entre otros, es la decisión de dejar en manos de la editorial la asignación del punto de venta; aquí se puede observar que actualmente un 38% de los directivos decide trabajar con las editoriales de esta manera.

Por último, en cuanto a la forma como se canalizan las ventas de los textos, se tiene a aquellas escuelas y colegios que reciben las ofertas de las diversas librerías de la ciudad; así se encuentra que un 20% de la población estudiada escoge esta alternativa de comercialización.

Gráfico # 5

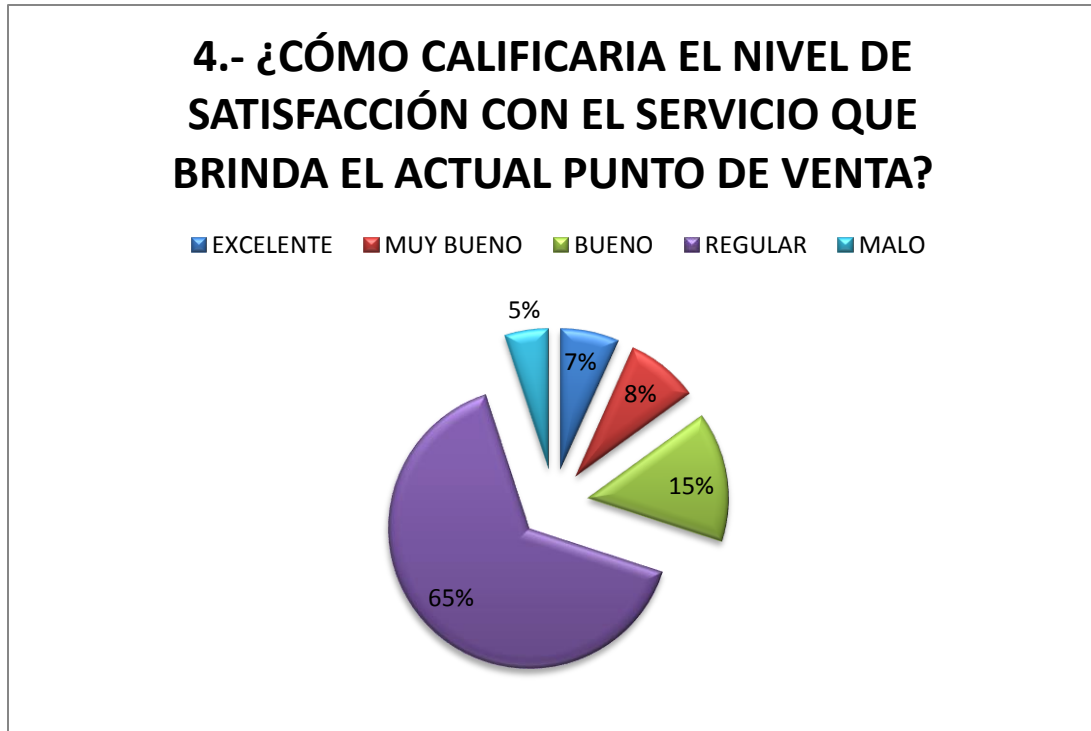


Elaborado por: los autores

El presente estudio de mercado demuestra que luego de determinar el tipo de canal de venta que la institución decide, existe otra prioridad de mucha importancia para los directivos, entre ellos se encuentra que de los factores como la ubicación, comodidad y el status social que el punto de venta le ofrece, los clientes prefieren que la mayoría de padres de familia adquieran los textos en un punto de venta que les ofrezca comodidad. Por ello el estudio de mercado arroja que un 59% de la población prefiere este factor ante las otras dos alternativas.

La segunda alternativa con mayor preferencia la ocupa la ubicación con un 28% del total de entrevistados y finalmente, ocupando un 13% de la población se tiene a los padres de familia que prefieren un punto de venta que esté de acuerdo a su status social. Este factor está vinculado al sector en el que se encuentra el punto de venta; por ejemplo, el padre de familia que vive en la Vía a Samborondon, preferirá hacer sus compras en un punto de venta en su sector y no en uno ubicado en el centro o sur de la ciudad.

Gráfico # 6

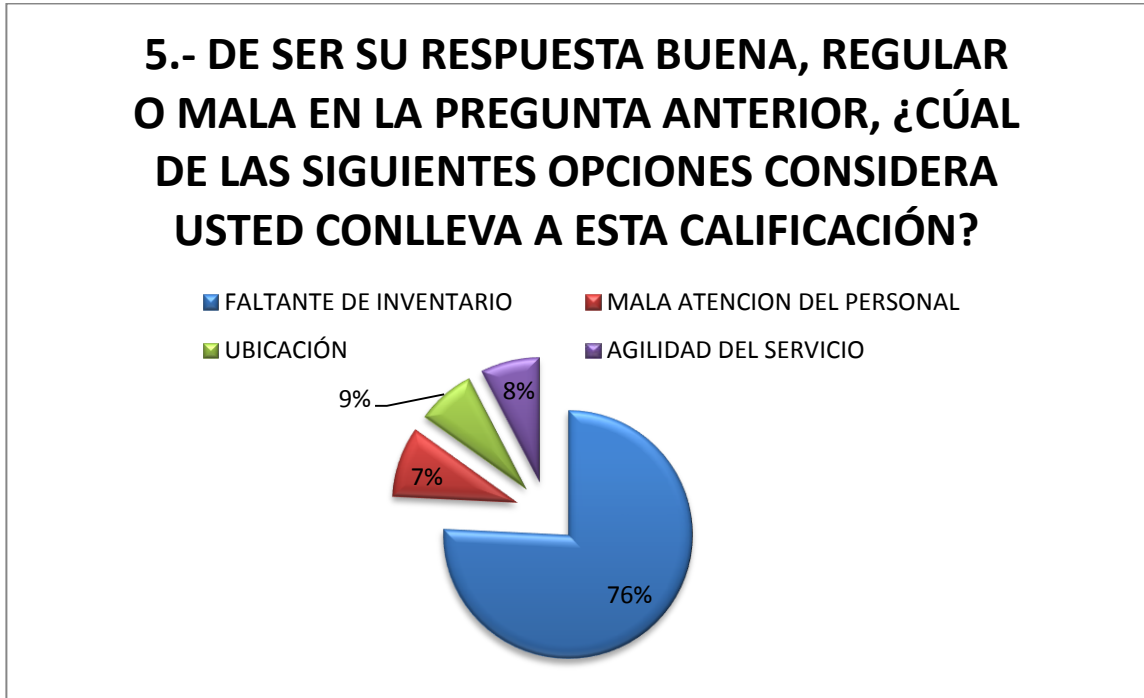


Elaborado por: los autores

El presente estudio de mercado nos demuestra también que el 65% de la población consultada recibe un servicio que lo califica como regular; es decir, más de la mitad de los directivos de las instituciones considera que los padres de familia reciben un servicio mediocre.

Posterior a este resultado se encuentra que el 15% de los puntos de venta recibe una calificación de buena, esto en cuanto al servicio que estos brindan a los padres de familia. Así mismo, un 8% piensa que el servicio recibido es muy bueno, seguido por un 7% que considera que el servicio es excelente y finalmente, un 5% está en total desacuerdo con el servicio recibido, calificándolo como malo.

Gráfico # 7



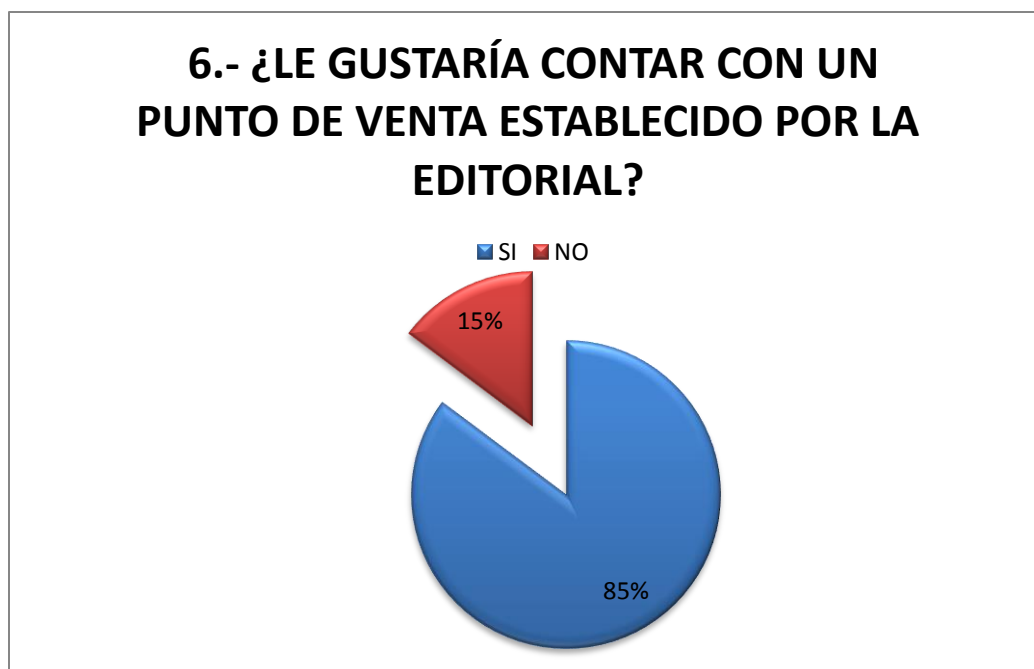
Elaborado por: los autores

Este estudio de mercado reveló además cuales son los motivos principales por el cual los padres de familia de las diferentes escuelas y colegios de las zonas analizadas cuestionan a los directivos sobre la calidad del servicio del punto de venta.

Los resultados que gráficamente se pueden observar demuestran un elevado malestar causado por los faltantes de inventario con un 76%, mientras que el segundo motivo se debe a la mala atención del personal que atiende.

El tercer causal de mal servicio que demostró este estudio recayó en la ubicación del punto de venta con un 9% y por último la agilidad del servicio ocupó el último lugar con un 7%.

Gráfico # 8



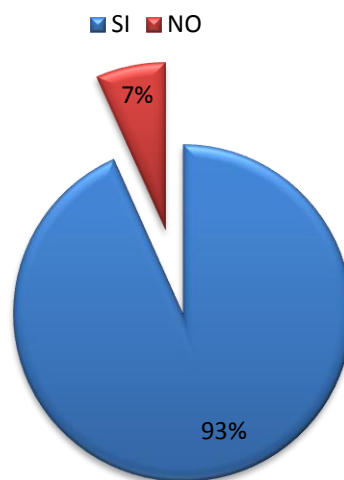
Elaborado por: los autores

En este gráfico se puede observar que de las 132 escuelas y colegios consultados entre las que constan aquellas de la ciudad de Guayaquil y las ubicadas en la Vía a Samborondón, existe una gran mayoría que se inclina favorablemente con la opción de tener un punto de venta establecido por la editorial, que representan el 85% de la muestra.

De igual manera, existe un total de 20 instituciones en la ciudad de Guayaquil y Vía a Samborondón; que en el gráfico se encuentran representadas por un 15%, que prefieren mantener cualquier otro canal de venta que no sea uno que la editorial con la que trabaja les haya asignado.

Gráfico # 9

7.- ¿CONSIDERA IMPORTANTE QUE LOS PADRES DE FAMILIA ENCUENTREN TODOS LOS TEXTOS DE LA EDITORIAL EN UN SÓLO PUNTO DE VENTA?



Elaborado por: los autores

Según como se muestra en el presente gráfico, existe en el mercado educativo una altísima motivación de los directivos que los impulsa a brindar al padre de familia una alternativa que les permita encontrar los textos escolares en un solo punto de venta. Esto marca un total de 123 instituciones educativas que representan el 93% del total de la muestra

La alta diferencia por decidir una alternativa como la que se menciona en el párrafo anterior, se encuentra seguida muy lejanamente por un 7% que mantiene la segunda opción de que el padre adquiera los textos en cualquier lugar que él considere.

2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Según los resultados obtenidos, se pudo determinar la importancia de la ejecución del presente Plan de Negocio. Esto podrá ayudar a resolver los diversos problemas que han surgido por la mala administración de las personas encargadas de los puntos de venta que comercializan textos de Grupo Editorial Norma.

Se ratificó la importancia de aperturar cuatro puntos de venta en la ciudad para brindar mayor comodidad a los padres de familia que tienen a sus hijos en las instituciones que trabajan con los textos de Editorial Norma. En la actualidad, los clientes de la editorial se encuentran repartidos en un 19% en la zona céntrica de Guayaquil, otro 48% en el sur, el 26% en el norte y el 7% en la Vía a Samborondón; a pesar de tener una menor participación de clientes en esta zona, con el pasar del tiempo, se ha convertido en una de las de mayor rentabilidad para la Editorial por contar con clientes de un target socio – económico mayor a las anteriores.

Además de ello, se pudo determinar que las instituciones educativas prefieren aperturar puntos de venta administrados por personas cercanas a ellos; o realizar la venta en establecimientos asignados por la editorial. Esto con el afán de no perder el beneficio que perciben por la venta de los textos escolares.

También se pudo establecer cuán importante es para las instituciones educativas, que los padres de familia que tienen a sus hijos en estos centros tengan comodidad al momento de adquirir los textos escolares; además de que la ubicación este acorde a la escuela o colegio. Así se obtuvo como resultado que un 59% de clientes prefieren comodidad, un 28% que se apegan a la

ubicación y tan sólo un 13% prefiere el punto de venta por el status que este tenga.

Actualmente, las Instituciones no se encuentran conformes con el servicio que los puntos de venta les están ofreciendo; esto se pudo determinar porque el 65% de las personas encuestadas manifiestan que la calidad del servicio es regular, el 15% lo considera bueno, el 8% cree que es muy bueno, el 5% lo determino malo y tan sólo un 5% adicional lo considero excelente. Es por esto que la ejecución del presente Plan de Negocio se considera indispensable para mejorar la imagen que el cliente está percibiendo.

Además, el estudio reveló las principales causas por la cuales los directivos consideran que el servicio es considerado como bueno, regular o malo y esto dejó claro que la principal causa, seguida de la mala atención del personal, es la falta de inventario el momento en que se acercan a realizar la compra.

Adicional a esto, se determinó también que el 85% de los clientes prefieren que la Editorial tenga su propio punto de venta, ya que les permitiría eliminar los gastos que realizan todos los años para la apertura de uno propio; incrementando así la utilidad que perciben; considerando que la Editorial entregará en su totalidad los beneficios que generen las ventas en los nuevos canales.

Otro factor muy importante que se debe considerar es que las Instituciones prefieren que los padres de familia encuentren todos los textos en un mismo punto, facilitándoles así el proceso y evitando las molestas compras que deben realizar todos los años en diversos librerías; este es un servicio que la Editorial está dispuesta a brindar para satisfacer las necesidades del consumidor final.

Finalmente, luego de haberse realizado el presente estudio, se puede llegar a la conclusión de que actualmente las zonas con mayor número de instituciones educativas están comprendidas entre centro, sur y norte. La zona de Vía a Samborondón no representa un volumen mayor de colegios pero se los considera importante por tener una mayor capacidad de consumo y no presentan inconvenientes para el pago de los servicios.

Un punto importante a considerar es la oportunidad que genera la actual situación en la que los padres de familia buscan tener comodidad a la hora de comprar los textos, esto es una oportunidad para la aplicación del presente Plan de Negocio ya que se puede aprovechar la necesidad de los padres de familia por percibir este servicio. Además, con la mala imagen que tienen respecto al servicio que brinda el actual punto de venta, se abre un abanico de oportunidades para ofertar un servicio diferente que como beneficio asociado conlleve la fidelización de la marca.

CAPÍTULO III

EL PRODUCTO O SERVICIO

3.1 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO

Después de haber realizado el estudio de mercado, los resultados obtenidos en la muestra tomada dejan clara la necesidad que tienen los propietarios de los establecimientos educativos, de que exista un producto que les satisfaga su requerimiento de poder ofrecer al padre de familia un servicio de mejor calidad a la hora de realizar la venta de los textos; y a la vez no dejar de percibir la totalidad de los beneficios que han venido obteniendo hasta la fecha, producto de la venta de los mismos.

Es así que, a partir de este estudio es menester que exista en el mercado editorial un servicio que cubra las actuales exigencias. Como se había mencionado anteriormente, en la actualidad existen librerías que pueden cubrir la demanda de los colegios; sin embargo, estas no están en condiciones de entregar los beneficios que este negocio genera sin requerir un descuento superior a la editorial. Lo que afectaría la rentabilidad actual de la empresa.

Entonces, ¿cómo podría la editorial remediar este problema sin que se afecten negativamente los rubros económicos que en las presentes temporadas recibe Editorial Norma? A continuación se explica la propuesta y las características del producto que plantea el presente Plan de Negocio:

- Para empezar, el producto es la propuesta de un nuevo canal de distribución para Editorial Norma, la cual en la actualidad realiza sus ventas a través de distribuidores, librerías y de forma directa a los

establecimientos. El nuevo canal consta de cuatro librerías ubicadas una en cada sector piloto donde se pondría a prueba la propuesta. Estos sectores son: en el Norte, una librería en Urdesa Central; en el Sur, una librería en las cercanías al Mall Del Sur; en el Centro, una librería en las cercanías al Mercado Central y en el sector de Vía a Samborondón una librería en la Piazza, o algún local comercial de la Cdla. Entre Ríos.

- Este nuevo canal permitiría a los padres de familia de cada institución encontrar los textos de la editorial en un sólo punto y mejorar el servicio brindado.
- Los textos se los venderían al precio oficial establecido por la editorial y se garantizará la calidad del texto y originalidad del mismo.
- Las librerías llevarían la marca de la editorial y constarían de acondicionadores de aire para la comodidad del padre de familia.
- Los textos se entregarían en fundas con los logotipos de Editorial Norma y durante la temporada escolar se obsequiarían separadores de página, horarios de clases y demás detalles que permitan recordar la marca a los padres de familia
- Los horarios de atención en los puntos de venta serían: De 8H00 a 18H00 manteniendo una hora de almuerzo para el personal; tiempo en el cual no se cerraría la librería ya que los horarios de almuerzo serán en turnos diferentes.
- Todos los textos que se venderán en las librerías establecidas serán de propiedad de Editorial Norma y constarán con el respectivo aval del

Ministerio de Educación.

- El padre de familia podrá cancelar los textos de la manera que sea más cómoda: efectivo, tarjeta de crédito o pago contra-entrega.
- Este nuevo canal de venta tiene una ventaja sobre lo que ofrecen las demás editoriales y es precisamente que se le permite al padre de familia adquirir los textos en su propio domicilio cancelando un valor adicional de \$2,00 por entrega. Facilitando así la adquisición de los textos.

De esta manera, este nuevo canal de venta aporta a mejorar el servicio de venta de textos escolares de Editorial Norma en un momento de múltiples regulaciones por parte del estado. Así, las prohibiciones de venta de textos vigente, no exime a los colegios y escuelas del país a recibir sus respectivas utilidades.

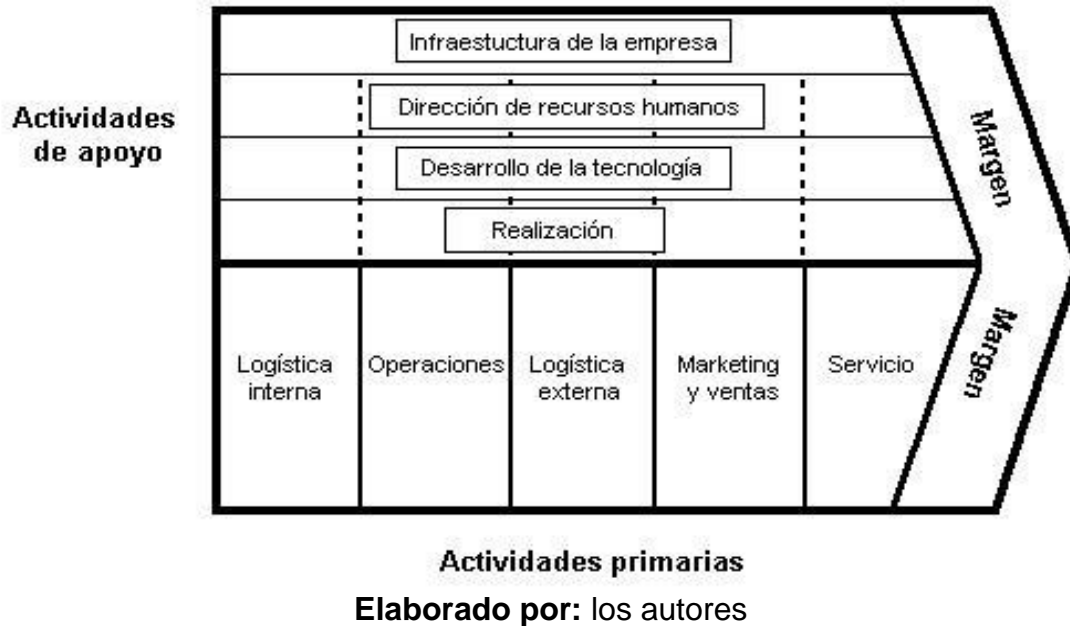
3.2 CADENA DE VALOR

Es necesario mencionar las actividades que van a permitir que se dé el funcionamiento del presente Plan de Negocio; para ello se ha considerado relevante mencionarlas mediante la cadena de valor.

Actividades de Valor

Para lograr el margen esperado se desarrollarán cada una de las actividades de valor, tanto primarias como las actividades de apoyo; según lo muestra el gráfico adjunto.

Gráfico # 10



Actividades Primarias

Se revisarán primero cada una de las cinco actividades primarias que comprenden esta cadena de valor, empezando por la logística interna, revisando las operaciones y cómo se va a llevar a cabo la logística externa, el marketing y las ventas; además de los servicios.

Logística Interna

Para que exista un correcto manejo de los textos de parte de la editorial hasta cada una de las librerías que van a funcionar como punto de venta, la empresa cuenta con el transporte necesario para su realización. Estos son camiones que han venido realizando esta función durante varios años y están en las condiciones necesarias para transportar el producto conservando la calidad de los mismos.

Así, el producto llega en perfecto estado a los puntos de venta, los cuales cuentan con un lugar de almacenaje libre de humedad y polvo. Esto para garantizar que el producto se mantenga en perfectas condiciones hasta el momento de la venta al padre de familia.

De igual manera una gran parte de los textos se los exhibe en perchas, apilados de 30 en 30 según el título. Para conservar su estado óptimo, la parte del local donde se encuentran las perchas mantiene una temperatura entre 20°C y 26°C.

Operaciones

La parte operacional de este Plan de Negocio, Grupo Editorial Norma la realizaría con personal capacitado para la atención al cliente. El personal dominará el conocimiento del producto para que tenga la capacidad de asesorar al padre de familia en caso de que exista alguna inquietud o duda. Así mismo todo el personal deberá conocer cuáles son los establecimientos educativos destinados a su respectivo punto de venta, como el perfecto manejo del texto durante el momento de despacho para evitar que el producto se entregue deteriorado.

Los textos entregados a domicilio se lo realizará a través del personal que trabaja en las bodegas de la editorial, misma que cuenta con el transporte necesario.

Los libros se entregarán en fundas plásticas con el logotipo de la editorial, esto con la finalidad de brindar comodidad y posicionar la marca en la mente del padre de familia.

Logística Externa

Grupo Editorial Norma no tendrá mayor inconveniente para realizar esta función. Esta facilidad se presenta en este Plan de Negocio ya que le permite al padre de familia adquirir los textos en el mismo punto de venta establecido por la editorial; lo que mitiga el impacto de tener que implementar todo un complejo sistema de logística para la venta final del producto. De esta manera, el costo en el que incurrirá la editorial por valores correspondientes a logística será de cero.

A pesar de que la editorial tiene muchas ventajas en cuanto a los costos y sistema de distribución de los textos hasta el cliente final, si existe una parte del Plan de Negocio en la que podría incurrirse en elaborar un sistema de logística para la venta; esta se da con los clientes que prefieren realizar sus comprar con la entrega en su domicilio. Este tipo de entrega no significaría un costo adicional para la editorial, debido a que se lo realizaría con el personal de bodega que transporta la mercadería actualmente.

Marketing y Ventas

Este es otra de las partes de la cadena de valor en los cuales este Plan de Negocio no requiere mayor inversión ni recurso humano; debido a que los puntos de ventas no necesitarán una inversión mayor en publicidad ya que esta función la realizan los vendedores de la editorial. Sin embargo, se ha considerado despachar los textos escolares en fundas con el logotipo de la editorial, además de la entrega de horarios de clases que durante cada temporada la editorial elabora. Por lo tanto, el único gasto en el área de marketing sería la elaboración de las fundas.

Como en la mayoría de los Planes de Negocio, este también necesita de las estrategias de ventas. A continuación se detalla el proceso bajo cual se realizará y el personal que estará involucrado en este proceso comercial:

- Cada punto de venta contará con una persona que atenderá de manera continua durante todo el año; y tres personas que laborarán durante la temporada para dar apoyo. La persona que atenderá todo el año será quien cumpla la función de administrador del local.
- Además, se contará con un supervisor de establecimientos, quien vigilará el cumplimiento de la calidad de servicio y servirá de apoyo en caso de que en algún local se ausente el personal. Este colaborador laborará durante todo el año.
- La venta de los textos se la puede realizar de forma directa en el punto de venta o haciendo la compra vía telefónica con el nombre del estudiante e institución educativa a la que pertenece, además de la respectiva dirección de envío.

La compra vía telefónica es únicamente para la entrega a domicilio y se receptorá en cada local para no saturar las líneas telefónicas; el personal del punto de venta tramitará la orden a bodega para el respectivo despacho.

- Para brindar mayor comodidad a los padres de familia, se ha considerado que los pagos se los puede realizar en efectivo o mediante la cancelación con tarjeta de crédito.

De esta manera se establece la forma en que se realizaría la venta de los textos, brindando facilidad y comodidad al padre de familia.

Servicios

Una de las ventajas que puede brindar este Plan de Negocio es el servicio que se puede dar al padre de familia.

Si bien es conocido que la empresa ofrece mucha ayuda por vía telefónica a los padres de familia de las escuelas y colegios, esto podría ser un gran aporte para este Plan de Negocio ya que se podría utilizar este servicio para informar a los padres de familia sobre cualquier información que necesiten para realizar sus compras.

A través de esta línea se puede ayudar al padre de familia con proformas y direcciones de los puntos de ventas asignados.

Actividades de Apoyo

Una de las ventajas que tiene Editorial Norma es precisamente la gestión del recurso humano con el que cuenta. De ahí que para ayudar al desarrollo de este Plan de Negocio la editorial cuenta con personal capacitado en diferentes temas, tanto académicos como profesionales. Esto podría colaborar en gran manera para que el personal reciba constantes capacitaciones que permitirán brindar un mejor servicio al padre de familia. Así mismo el personal se capacitaría en temas referentes a la empresa con la finalidad de crear compromiso y pertenencia.

El desarrollo tecnológico de la editorial es otro factor preponderante a la hora de buscar pilares que sirvan de apoyo para este Plan. Aquí se encuentra el portal con el que cuenta la empresa y que sería de gran ayuda para los padres

que deseen adquirir textos a través de la web. Esta herramienta ayuda considerablemente a los puntos de ventas ya que se pueden informar las direcciones de los puntos establecidos.

3.3 ANALISIS FODA

Este Plan de Negocios puede tener una serie de fortalezas y oportunidades que se pueden presentar durante su etapa de desarrollo o de ejecución. Por ello se considera importante tratarlas en el siguiente análisis; sin dejar de lado la importancia que conlleva estudiar sus debilidades y amenazas.

Fortalezas:

Entre las fortalezas que presenta este Plan de Negocio se puede encontrar:

- La ventaja que se ganaría frente a la competencia al momento de realizar la venta a los padres de familia con la entrega de los textos en su domicilio.
- Ofrece una ventaja frente a la competencia al momento de entregar los beneficios a los establecimientos educativos. Se entregaría la totalidad sin la necesidad de descontar ningún valor por textos no vendidos.
- Genera mayor liquidez por la venta de los textos sin necesidad de dar crédito a ninguna librería.
- Brinda mejor rentabilidad a la editorial al no tener que ceder mayores descuentos a las librerías.

- Mejora la imagen de la marca desde el momento en que su producto no se distribuye en cualquier canal que no cumple con las exigencias de calidad.

Oportunidades:

Las oportunidades para este Plan de Negocio son las siguientes:

- Las buenas referencias ayudarían a que se dé la posibilidad de ampliar esta propuesta a nivel nacional, mejorando considerablemente las fortalezas mencionadas anteriormente.
- Oportunidad de ofrecer las listas completas a los padres de familia, incrementando las oportunidades de negocio.
- Consolidar el liderazgo en el mercado con los servicios brindados.
- Contacto directo con el consumidor final.

Debilidades:

A continuación se detallan las debilidades de este Plan:

- Se requiere de una fuerte inversión inicial para la ejecución del Plan, lo que llevaría a analizar financieramente la capacidad de la empresa para su ejecución.
- Va a afectar negativamente las relaciones con las demás librerías que

actualmente distribuyen los textos, ya que ellos no tendrían los derechos para comercializarlos.

- La librería tendría épocas en las que sus ventas disminuirían considerablemente. Lo que obligaría a la empresa a buscar nuevas alternativas de gestión de recursos en el mismo punto.

Amenazas:

Entre las amenazas que enfrentaría este Plan de Negocio se observa:

- Los constantes cambios de las leyes que emite el gobierno a través del Ministerio de Educación; estas podrían suprimir la utilización de los textos escolares, dejando sin efecto este Plan.
- La factibilidad que tendrían las demás editoriales para implementar este tipo de canales de venta.
- Que las instituciones educativas no exijan la compra de los textos escolares y permitan la copia de los mismos.
- Que la competencia implemente un servicio similar.

CAPÍTULO IV

PLANES ESTRATÉGICOS

4.1 PLAN DE VENTAS

Poder determinar el Plan de Venta va a permitir al presente Plan de Negocio, partir con una base firme sobre la cual se van a establecer las cuotas de venta y demás estrategias para lograr la rentabilidad esperada.

Por ello, se analiza cada uno de los objetivos relacionados con las ventas que espera alcanzar este Plan y de qué manera se van a conseguir los mismos.

Se determina el Plan de Venta bajo los siguientes parámetros:

- Para efectos del presente Plan de Negocio, no se requiere establecer un precio por el servicio brindado; ya que lo que busca conseguir la editorial es la mejora considerable de su forma de comercialización.
- Se establecerá un presupuesto único de venta para todos los locales establecidos; las ventas se realizarán según el historial de compra que se tiene hasta la fecha, lo que indica en qué meses es mayor la facturación; actualmente los meses en que existe mayor concentración de venta son: abril, mayo, junio y julio, siendo mayo y junio los de mayor volumen.
- Se espera alcanzar un presupuesto mínimo de ventas al año de \$1.983.750,23, el cual permitirá cubrir los gastos que genera la propuesta del presente Plan.

- La utilidad que el presente Plan de Negocio generará está dada por el 20% de ahorro que se obtiene al no canalizar la venta a través de otras librerías y se espera alcanzar una utilidad neta de \$ 115.321,79.
- La promoción de los textos la realizarán los vendedores de la editorial durante sus visitas a los clientes, y los cupones generalmente entregados por los asesores contarán con las direcciones y teléfonos de los Puntos de Venta.
- Se establecerá un programa de capacitaciones, en el que durante la primera etapa se dará inducción sobre este nuevo sistema de distribución al personal de venta. La segunda etapa consta de una capacitación para el personal que laborará en los establecimientos. Estas capacitaciones serán de responsabilidad del departamento de Gestión Humana y Departamento de Venta.
- Durante los meses posteriores a la venta se realizará el retiro de los textos sobrantes y se mantendrá un porcentaje mínimo no mayor al 5% del stock, con la finalidad de atender los requerimientos de los padres de familia rezagados.
- La última parte del proceso de este Plan de Venta consiste en la liquidación de los beneficios comprometidos. El cálculo correspondiente a cada institución lo arrojará el propio sistema de facturación.

Para una mejor visualización de los tiempos de ejecución de ejecución de este Plan de Venta podemos observar en el diagrama de Gantt (ver anexo No. 1). En la misma se detalla la manera en que se va a cumplir cada uno de los procesos.

Dentro de este plan de ventas, se consideró establecer las respectivas cuotas de venta de acuerdo a lo que se espera de participación en cada una de las zonas donde se van a ubicar los locales.

En el gráfico adjunto se detallan las ventas esperadas para el periodo escolar 2015 en cada una de las zonas.

Tabla # 1

PRESUPUESTO DE VENTAS 2015	
EDUCACIÓN TEXTOS	PPTO DE VENTAS 2015
PUNTO DE VENTA URDESA	\$ 511.758,79
PUNTO DE VENTA CENTRO	\$ 461.794,46
PUNTO DE VENTA SUR	\$ 583.639,44
PUNTO DE VENTA VÍA SAMBORONDON	\$ 426.557,54
TOTAL	\$ 1.983.750,23

Elaborado por: los autores

Así mismo, se determinaron las unidades a vender en las zonas respectivas al presupuesto de ventas; tal como lo demuestra el gráfico de unidades a vender adjunto.

Tabla # 2

UNIDADES A VENDER 2015

EDUCACION TEXTOS	PPTO DE UNID. 2015
PUNTO DE VENTA URDESA	21.323
PUNTO DE VENTA CENTRO	19.242
PUNTO DE VENTA SUR	24.318
PUNTO DE VENTA VÍA SAMBORONDON	17.773
TOTAL	82.656

Elaborado por: los autores

4.1.1 FUERZA DE VENTA

El presente Plan de Negocio no contará con una fuerza de venta para la comercialización del servicio, ya que la parte de promoción de los textos escolares es realizada por el equipo ventas de la editorial, además de los distribuidores con los que actualmente Grupo Editorial Norma cuenta. Estos serán los encargados de direccionar a los jardines, escuelas y colegios que adopten los textos de la editorial a los puntos de venta que serán aperturados previo la ejecución de este Plan de Negocio.

Serán las Instituciones Educativas, quienes transmitirán esta información a los padres de familia mediante cupones previamente entregados, en los cuales se pondrá a disposición del consumidor las cuatro direcciones de los puntos de venta que serán aperturados para que puedan adquirir los textos escolares de acuerdo a la conveniencia de su ubicación.

En los puntos de venta se contará con personal que estará encargado de la atención al cliente, quienes tendrán un sueldo fijo por la prestación de este servicio. Sin embargo deberán contar con ciertas cualidades y habilidades para brindar un servicio adecuado. Entre las características del perfil para la contratación de dicho personal se tendrá presente:

- Orientación al cliente.
- Personalidad proactiva.
- Amabilidad con el cliente y con sus compañeros.
- Una buena comunicación.
- Tener siempre una actitud positiva.
- Transmitir siempre una buena imagen personal.
- Compromiso corporativo.
- Predisposición para acatar órdenes.
- Habilidad básica en matemática y agilidad mental.
- Adaptación al cambio.

La contratación del personal será realizada por el departamento de Gestión Humana de la editorial.

Posterior a la contratación de todo el personal que estará en los puntos de venta, el departamento de Gestión Humana, se encargará de capacitar a los nuevos colaboradores para el buen proceso de la atención al padre de familia.

Adicional a ello, el jefe de ventas de la editorial, les brindará una capacitación de los textos escolares con los que cuenta la empresa, para que cada uno de los colaboradores pueda tener un conocimiento básico del material educativo que va ser adquirido por el padre de familia y así resolver cualquier

inconveniente que pudiera presentarse durante el proceso. Esta capacitación se realizará todos los años, considerando que ciertos textos escolares cambian en cada temporada escolar. En este periodo, el jefe de ventas también capacitara al personal sobre la manera en la que se deberá proceder con los maestros que recibirán el servicio de prenda de textos.

4.1.2 PROMOCIONES DE VENTAS

Como ya se mencionó en las actividades primarias, no es indispensable incurrir en gastos elevados de publicidad, ni estrategias de marketing. Esto se da porque las personas encargadas de dar a conocer los nuevos puntos de venta que serán aperturados por la editorial será la misma fuerza de venta que actualmente labora para la empresa.

La fuerza de venta, realizará la entrega de los cupones respectivos a cada institución con la información de la ubicación y teléfonos de cada punto, mismos que serán repartidos a los padres de familia en el momento de retirar la lista de útiles de cada alumno.

La entrega de este material para direccionar al padre de familia para la compra de los textos en un lugar específico, es un trabajo que se ha venido realizando por varios años, por ende no es necesario ningún gasto adicional para esta gestión.

Sin embargo, se ha considerado importante que en el momento de la compra del texto, este sea entregado en fundas que tengan el logotipo de la editorial, lo que ayudará a posicionar la marca en la mente de cada uno de los consumidores.

Además de ello, se realizará la entrega de horarios de clases; material que

durante cada temporada escolar la editorial elabora para ser obsequiado al padre de familia.

Por todo lo antes expuesto se puede determinar que este Plan de Negocio es económicamente atractivo para el departamento de marketing, por los reducidos gastos en los que incurrirá para que su ejecución tenga el éxito deseado por la empresa.

4.1.3 POLÍTICA DE PEDIDO

Para determinar la política de pedidos para este Plan de Negocio, es necesario tener en cuenta que uno de los mayores malestares que se pudo interpretar con los resultados del estudio de mercado, correspondía precisamente a la falta de inventario que se había presentado en los diferentes puntos de venta que se habían establecido, sean estos de la editorial o de las instituciones educativas.

De esta manera, considerando lo expuesto en el párrafo anterior, se puede establecer las siguientes políticas bajo las cuales se gestionarán las solicitudes de pedidos hacia la bodega de la editorial:

- Primero se debe tener en cuenta un stock máximo de 100 unidades de cada título en cada local, que es el inventario con el que iniciará sus operaciones cada punto de venta.
- Según como se vaya dando la rotación, se realizarán los pedidos necesarios para mantener el stock mínimo, considerando que este no debe encontrarse por debajo de 50 ni debe ser superior a 100 hasta finales del mes de junio. Para el mes de julio; mes en que las ventas se

reducen considerablemente, el stock máximo será de 50 por título con un mínimo de 15. Para los meses posteriores se mantendrá 5 unidades de cada título que corresponde al 5% de lo establecido como stock para el resto del año.

- Las solicitudes de pedido las tramitará la persona encargada de administrar el local; según la información que arrojará el sistema.
- El tiempo en que se realizarán estos trámites será durante la última hora del cierre del local, considerando las excepciones que se presenten según sea el caso.

4.1.4 POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

En beneficio de este Plan de Negocio, las ventas que se realizarán en los nuevos puntos, serán en efectivo o por medio de la cancelación de tarjetas de crédito o débito; transacción que inmediatamente se convierte en “pago de contado” para la empresa.

Como se ha mencionado durante todo el desarrollo de este Plan, la comercialización de los textos escolares, se la realizará directamente al consumidor final, que en este caso particular es el padre de familia que tiene a sus hijos en las Instituciones Educativas que previamente han decidido trabajar con los textos de la editorial.

Este tipo de cliente no requiere ninguna clase de crédito para realizar esta compra, por ende la empresa recibe un alto beneficio al contar con una mejor liquidez en su flujo de efectivo.

En la actualidad, existen tres formas de realizar la venta de los textos

escolares, entre las cuales tenemos:

- Editorial – Librerías
- Editorial – Punto de Venta de las Instituciones Educativas
- Editorial - Distribuidores

Al efectuar la venta de la forma como se la ha venido realizando, la empresa tiene que realizar varios procesos.

Se realiza un análisis y aprobación para la apertura de crédito a cada uno de estos clientes que no necesariamente son los mismos de años anteriores, considerando la apertura de nuevas librerías y el crecimiento en cada una de las zonas.

En este proceso no todos los clientes son aptos para la apertura de un nuevo crédito, por no contar con las condiciones que la empresa exige; esto conlleva a un retraso en la comercialización de los textos para estas instituciones, creando malestar e inconformidad con el cliente.

En el caso de que la institución decida seguir el proceso de compra, el vendedor debe buscar otro tipo de canal para realizar la venta.

Si el cliente es aprobado por el departamento de crédito y cobranza, la empresa se ve en la obligación de generar un crédito entre 60 y 90 días con dichos clientes; obteniendo una alta cartera de riesgo y poco flujo de efectivo durante esos meses.

Por todos los procesos mencionados, la aplicación de este Plan de Negocio es conveniente para mejorar la liquidez de la empresa y reducir

considerablemente los días promedio de crédito.

4.1.5 GARANTÍAS

Considerando las garantías que deben recibir los clientes, la editorial siempre se ha apegado a las leyes que respaldan a los derechos del consumidor en los siguientes puntos, tal como consta en la Ley del Derecho del Consumidor en su capítulo II Artículo 4 en la que expresa los siguientes derechos:

- *“Derechos a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad y a elegirlos con libertad;*
- *“Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;”*
- *“Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;”*
- *“Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;”*

Además del respeto a las leyes existentes, Editorial Norma establece dentro del cumplimiento con la calidad del servicio, la garantía de proveer su producto de tal manera que el estudiante no se vea afectado en caso de que exista algún retraso de inventario. Para ello, esta garantía comercial consta de la entrega voluntaria por parte de la empresa, del material impreso o copiado de las primeras unidades del texto hasta que el inventario se reponga. El material

impreso se entrega en cada escuela o colegio con una carta adjunta de autorización de la empresa y las debidas disculpas para desafectar a la institución educativa por el faltante de inventario.

4.1.6 POLÍTICAS DE VENTAS INTERNAS

Grupo Editorial Norma siempre ha buscado aportar con políticas que permitan beneficiar al personal que labora en la empresa. Sin embargo, para que exista un adecuado comportamiento, y evitar el mal manejo de las ventas internas, se mantienen políticas claras que regulan este proceso.

Una de las políticas permite que los colaboradores puedan adquirir textos escolares de la editorial con un descuento no mayor al 10% sobre el P.V.P. y su cancelación se la debe realizar al contado el momento en que el producto llega a la oficina.

Además, todo producto debe entregarse debidamente facturado a nombre del colaborador; de esta manera se controla que la compra no sea mayor a cinco textos durante el año para evitar el desvío de los mismos.

4.2 RELACIÓN CON MERCADOTECNIA

Para alcanzar los objetivos esperados en el presente Plan de Negocio, se realizará a continuación el análisis de cada una de las cuatro P's que integran el mix del marketing.

Durante este análisis se planteará también el Plan Estratégico con el cual se llevará a cabo el proceso de implementación y ejecución del servicio que se ofrece.

4.2.1 PRODUCTO

En la actualidad no existe un producto que brinde los mismos beneficios a los padres de familia como lo hace el presente Plan de Negocio; ya que, si bien es cierto Santillana tiene un punto de venta en el cual se comercializa los textos, esta editorial tiene serios problemas de inventario que han desmejorado seriamente la percepción del padre de familia y de los dueños de las instituciones educativas hacia la marca.

Por eso se considera que este Plan de Negocio ofrece muchas ventajas sobre el proveedor más cercano, desde el momento en que se cierran las demás alternativas de compra a los padres de familia, teniendo un mejor control y distribución del inventario.

Así, los promotores de la editorial podrán ofertar el servicio al cliente con la ventaja de mejores precios, servicio y beneficios para la institución educativa.

Los vendedores deberán mencionar además, los tiempos de liquidación de beneficios, así como las direcciones de los puntos de venta y garantías.

En este Plan de negocio, el producto consiste en mejorar el sistema de distribución mediante la apertura de cuatro puntos de venta estratégicamente ubicados en las zonas consideradas como las más importantes para la editorial; consideradas así por su volumen de venta como por la cantidad de instituciones educativas en el sector.

Este servicio está dirigido a los padres de familia que tienen a sus hijos en las Instituciones Educativas que actualmente trabajan con los textos de Editorial Norma y que se encuentran ubicados en las zonas centro, sur, norte (Urdesa) de Guayaquil y el sector de Vía a Samborondón.

Durante la época que no se genere ventas, se brindará el servicio de préstamo de textos a los docentes de los sectores en los que estén establecidos los Puntos de Venta; con la finalidad de brindar un servicio adicional y aprovechar estos periodos bajos con una actividad adicional en los locales.

El primer punto de venta estará ubicado en la ciudadela Urdesa Central. Como se puede visualizar en la foto, este será un local de dos plantas, en el cual se podrá atender cómodamente al cliente.

Uno de los puntos tentativos que se encontró para ubicar este local tiene como objetivo el antiguo local del restaurante de dulces “El Saloncito”, el cual está ubicado en la Av. Víctor Emilio Estrada y Costanera. Este sector es ideal por ser una de las avenidas principales de Urdesa Central y se encuentra ubicado en un área de mucha afluencia vehicular. La amplitud del local permite brindar comodidad al padre de familia ya que posee un área aproximada de 180 metros cuadrados.



Foto: Local ubicado en Urdesa Central, V.E.Estrada y Costanera

Otro sector importante de Guayaquil que se consideró en este Plan de Negocio es el centro de la ciudad; en el que se ubicará el segundo punto de venta y que brindará el servicio principalmente a los padres de familia del sector.

Debido a lo complejo que es encontrar locales disponibles en el centro de la ciudad de Guayaquil, se considera que este sea uno de los puntos que presente mayor variabilidad en cuanto a definir el lugar específico. Por ello, temporalmente se ha considerado un local de las calles Luque y Lorenzo de Garaycoa.

Este local cuenta con un área total de 200 metros cuadrados, espacio suficiente para atender a los padres de familia que acuden al sector. Esta consideración se la realizó tomando en cuenta que en este sector la mayoría de clientes busca realizar sus compras de manera rápida sin la necesidad de estar en el local por mucho tiempo.

Al igual que en los demás locales, la atención será de primera con una temperatura que genere satisfacción al padre de familia.



Foto: local ubicado en Luque y Lorenzo de Garaicoa

El tercer punto de venta deberá estar ubicado en el Sur de la ciudad de Guayaquil, zona en la cual se encuentra el mayor número de clientes para la Editorial.

Se consideró importante que este Punto sea de fácil acceso para el padre de familia que se encuentra en el sector, es por esto que se analiza la posibilidad de que este ubicado cerca a la Avenida 25 de Julio, junto al Colegio Ciencia y Fé, que se encuentra diagonal a Pycca. La ubicación del local que cuenta con 160 metros cuadrados se encuentra en una posición estratégica para la ejecución de este Plan de Negocio en esta zona.



Foto: local Av. 25 de julio

Finalmente, el cuarto local se lo ubicará en la Vía Samborondón, para así cubrir las necesidades de los padres de familia del sector.

A pesar de ser esta zona la de menor participación para la Editorial, no necesariamente es la menos importante; ya que en ella se encuentran instituciones con un alto poder adquisitivo.

Las adopciones que se logran en este sector, representan un alto % de ganancia para la empresa, es por esto que el Punto de Venta que se determine ubicar, debe cumplir con todos los requisitos que el padre de familia exige.

Se ha considerado como alternativa, aperturar el local en el sector de la ciudadela Entre Ríos; siendo este uno de los lugares más concurridos del sector.



Foto: local Ciudadela Entre Ríos

4.2.2 PRECIO

Como se había mencionado, una de las ventajas de este Plan de Negocio es precisamente que no representa costo alguno para el padre de familia, ya que el cliente no deberá cancelar por recibirlo.

Aun así, uno de los servicios que si representará un rubro económico sobre la compra, es el costo de \$2,00 adicionales para aquellos clientes que deseen adquirir sus productos sin la necesidad de moverse de su domicilio u oficina.

Sin embargo, es meritorio mencionar que el precio de los textos de la editorial mantiene una ventaja sobre la competencia académicamente más cercana; diferencia porcentual en precios de un 10% aproximadamente. Esta diferencia le permite a la editorial mantener un mejor precio sin necesidad de ofrecer descuentos al consumidor final.

Los vendedores deberán mencionar además de los tiempos de liquidación de beneficios, así como las direcciones de los puntos de venta y garantías, la ventaja en costos y precio del producto sobre la competencia cercana.

Los costos del empaque (funda con logotipo de la editorial) en el que se entregarán los textos adquiridos por el padre de familia, tampoco representará un valor adicional. Este valor es asumido en su totalidad por la editorial.

Finalmente, el vendedor también deberá mencionar que cualquier anomalía del texto, producto de un error de imprenta, será asumida por la empresa sin que también esto represente un gasto para el padre de familia.

4.2.3 PLAZA

Uno de los puntos importantes a considerar en cualquier Plan de Negocio tiene que ver con la Plaza mediante la cual se va a realizar la comercialización del producto o servicio; y definir claramente esto nos va a permitir orientar con precisión su destino.

Para efectos de este Plan de Negocio se ha destinado que el equipo de ventas de la editorial sea el responsable de la promoción de los textos a las diferentes escuelas y colegios de la ciudad y Vía a Samborondón.

Aunque el equipo de ventas de la editorial será el encargado de la promoción, el personal responsable de la entrega final de los textos a los padres de familia será el que labore en cada uno de los puntos de venta de cada uno de los sectores en que se orienta este Plan de Negocio.

El personal de cada punto de venta estará debidamente capacitado para cumplir con la función de servicio que se le encomendará. En cada uno de estos puntos de venta existirá tres personas que cumplirán con la función principal de atención al cliente; más una que tendrá como función principal la administración del local y cobro, pero que también aportará con la atención a los padres de familia el momento que sea necesario. Además, existirá un colaborador que tendrá como función supervisar a los locales, atender a los clientes y cubrir las áreas que se requieran cuando sea necesario.

Una última pero importante parte del equipo mediante la cual la editorial hace llegar el producto al consumidor final lo conforma el personal de bodega y la secretaria. Este personal tendrá la función de atender la necesidad que surja

con la compra por vía telefónica y estará debidamente capacitado.

4.2.4 PROMOCIÓN

Como se ha venido mencionando en el presente Plan de Negocio, la promoción de los cuatro puntos de venta será realizada por la fuerza de ventas con la que actualmente cuenta Grupo Editorial Norma.

Cada uno de los vendedores tiene asignada una zona de trabajo en cada una de las temporadas, serán ellos quienes tendrán la responsabilidad de dar a conocer a las Instituciones Educativas la nueva forma de comercialización que Grupo Editorial Norma ha decidido implementar para la venta de los textos.

Una vez realizada la adopción por parte de las Instituciones, los vendedores deberán entregar los cupones para que sean repartidos a los padres de familia para facilitar la llegada a cada uno de los puntos de venta.

Posterior a esto, deberán realizar un seguimiento a las Instituciones, para monitorear si estas han entregado la información necesaria al padre de familia y así garantizar que los resultados alcanzados sean los propuestos por la empresa.

CAPÍTULO V

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

En los siguientes párrafos se detallará la manera como se determinan los gastos y los ingresos que genera el presente Plan de Negocio; así como el financiamiento, punto de equilibrio, tiempo de retorno de la inversión y la rentabilidad del negocio.

5.1 DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Como se había mencionado en capítulos anteriores, este Plan de Negocio propone la implementación de cuatro puntos de venta ubicados en diversos sectores de la ciudad de Guayaquil; y para que estos locales puedan iniciar sus operaciones se requieren de \$ 187.849.54.

Estos gastos incluyen el alquiler de los locales comerciales, los sueldos del personal, la inversión en el equipamiento del local y los equipos de oficina necesarios.

El detalle de los costos que origina la implementación de este Plan de Negocio se detalla a continuación:

Tabla # 3

INVERSIÓN INICIAL

	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL INVERSIÓN INICIAL
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				\$ 12.000,00
SUELDO	\$ 2.946,51	\$ 2.946,51	\$ 2.946,51	\$ 8.839,53
PATENTES Y PERMISOS	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 180,00
COMPRA PREVIA DE INVENTARIO	\$ 7.935,00	\$ 7.935,00	\$ 95.220,01	\$ 111.090,01
MATERIAL PARA EMPAQUE	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 540,00
ALQUILER PREPAGADO	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 36.000,00
GASTOS DE ADECUACIONES				\$ 19.200,00
TOTAL	\$ 23.121,51	\$ 23.121,51	\$ 110.406,52	\$ 187.849,54

Elaborado por: los autores

Como se puede observar en el gráfico, la inversión inicial está dada básicamente por los gastos proyectados a tres meses de sueldos y salarios; además de los rubros que representan tanto la adecuación de los locales, como el alquiler de los mismos.; así como el monto correspondiente a la compra de inventario, entre otros.

5.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Grupo Editorial Norma se ha mantenido compartiendo el liderazgo del mercado durante varios años junto con Santillana. Teniendo un estricto control sobre el endeudamiento y durante los últimos años ha realizado la venta de varias líneas de baja rotación que le han permitido mejorar su promedio de inventario, además de la liquidez de la empresa.

Además de ello, la editorial no ha requerido incurrir en nuevos endeudamientos debido a que goza de un fondo de textos que ya cuentan con el aval de Ministerio, permitiendo que sus series avaladas no requieran de cambios editoriales que generan fuertes inversiones.

Por ello, se puede concluir que la inversión inicial para la implementación de los locales comerciales, así como su funcionamiento se la realizará 100% con fondos propios de la empresa, lo que no generará incurrir en préstamos bancarios.

Cabe mencionar que las dos únicas empresas que gozan de esta liquidez son las dos editoriales líderes del mercado como son Norma y Santillana.

5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTOS

El presente Plan de Negocio no basa sus ingresos en la utilidad que pueda generar la comercialización de un producto, sino en la aportación de un servicio a los padres de familia que venían recibéndolo. De ahí que los ingresos que generará el presente Plan de Negocio están dados por el ahorro de un 20% sobre el precio de venta al público que se ha venido otorgando a quienes formaban parte de los canales de distribución.

Ahorrarse este valor porcentual sobre cada texto vendido representará para la editorial un monto aproximado de \$ 1.983.750,23 de ingresos anuales.

Otro rubro de ingresos, aunque de menor importancia que el anterior, lo genera el valor de \$2,00 adicionales que se cobrará por cada entrega a domicilio. Esta parte del Plan de Negocio permitirá obtener ingresos aproximados de 4.132,81 anuales; calculados en base al historial del 10% que

representan las ventas que se han generado años anteriores a través del portal de la empresa.

Esto permite que la editorial reciba un total de ingresos que oscila un monto de \$ 1.987.883,04 anuales.

En el cuadro adjunto se encontrará el detalle de los ingresos previstos que cada uno de los locales comerciales genere; así como su totalidad.

Tabla # 4

INGRESOS PROMEDIO DE VENTAS 2015

EDUCACION TEXTOS	INGRESOS ANUALES PROMEDIO POR VENTAS 2015	INGRESOS ANUALES PROMEDIO POR ENTREGA A DOMICILIO 2015	TOTAL INGRESOS PROMEDIO 2015
PUNTO DE VENTA URDESA	\$ 511.758,79	\$ 1.066,16	\$ 512.824,95
PUNTO DE VENTA CENTRO	\$ 461.794,46	\$ 962,07	\$ 462.756,53
PUNTO DE VENTA SUR	\$ 583.639,44	\$ 1.215,92	\$ 584.855,36
PUNTO DE VENTA VÍA SAMBORONDON	\$ 426.557,54	\$ 888,66	\$ 427.446,20
TOTAL	\$ 1.983.750,23	\$ 4.132,81	\$ 1.987.883,04

Elaborado por: los autores

De la misma manera como esta propuesta genera ingresos importantes para la editorial; producto del plan estratégico que involucra su buen funcionamiento, se generan costos que están dados por la inversión que debe hacer la empresa para atender cada uno de los locales que se van a implementar. Así se puede observar en el gráfico adjunto que los costos se los determinó de la siguiente manera:

Tabla # 5

COSTOS FIJOS Y VARIABLES		
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 243.801,06
Sueldos	\$ 52.532,06	
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 2.200,00	
Suministros y Materiales	\$ 2.919,00	
Agasajo al personal	\$ 150,00	
Servicios Básicos y Arriendo	\$ 154.080,00	
Adecuaciones	\$ 31.200,00	
Patentes	\$ 720,00	
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 1.589.160,18
Adquisición de textos escolares	\$ 1.587.000,18	
Material para empaque del producto	\$ 2.160,00	
TOTAL COSTOS		\$ 1.832.961,25

Elaborado por: los autores

El gráfico nos demuestra que este Plan de Negocio provocará costos fijos por un monto de \$ 243.801,06; mientras que el total de costos variables ascendería a \$ 1.589.160,18 causados por la inversión de la compra de los textos escolares; además de la elaboración de fundas para la entrega del producto.

Los costos totales están dados por la suma de los costos fijos y costos variables generados por este Plan de Negocio; valores que llegan a dar un total de \$ 1.832.961,25.

5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El cálculo del Punto de Equilibrio nos demuestra que para cubrir sus costos totales, la Editorial necesita vender por lo menos 59,413 unidades es decir \$1.215.405,32 dólares.

Se puede observar a continuación la manera como se determinó este cálculo:

Tabla # 6

PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	
PUNTO DE EQUILIBRIO =	<div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;">COSTOS FIJOS TOTALES</div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;">COSTOS VARIABLES TOTALES</div> <div style="border-bottom: 1px dashed black; margin-bottom: 5px;">VENTAS TOTALES</div>
1	\$ 243.081,06
-	\$ 1.589.160,18
PUNTO DE EQUILIBRIO =	\$ 1.987.883,04
1	\$ 243.081,06
-	\$ 0,80
PUNTO DE EQUILIBRIO =	\$ 243.081,06
PUNTO DE EQUILIBRIO =	\$ 0,20
PUNTO DE EQUILIBRIO =	\$ 1.215.405,32

Elaborado por: los autores

Tabla # 7

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

		TOTAL COSTO VARIABLE
COSTO VARIABLE UNIT.	=	----- UNIDADES
		\$ 1.589.160,18
COSTO VARIABLE UNIT.	=	----- 82656
COSTO VARIABLE UNIT.	=	\$ 19,23
		COSTOS FIJOS
UNIDADES	=	----- PRECIO DE VENTA - COSTO VARIABLE UNITARIO
		\$ 283.401,06
UNIDADES	=	----- \$ 24,00 - \$ 19,23
		\$ 283.401,06
UNIDADES	=	----- \$ 4,77
UNIDADES	=	59413

Elaborado por: los autores

5.5 FACTIBILIDAD FINANCIERA

A continuación analizaremos los parámetros que nos permitirán evaluar la rentabilidad y la factibilidad del presente Plan de Negocio.

5.5.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Poder determinar el valor actual neto del presente Plan de Negocio nos ayudará a tener claro cuánto es el valor real presente de la rentabilidad del negocio, generado en el periodo de tiempo proyectado.

Este cálculo se lo realizo tomando en consideración la tasa de interés activa efectiva promedio del 11,25% según datos del Banco Central del Ecuador al 20 de Agosto de 2014.

A continuación encontramos el gráfico que nos muestra que este Plan de negocio tiene un VAN de \$253.757,81; que por ser positivo se puede llegar a la conclusión de que el proyecto es económicamente atractivo.

Tabla # 8

CÁLCULO DEL VAN

INVERSIÓN \$ 187.849,54

	INVERSIÓN	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
FLUJO DE CAJA (NETO ACTUAL)	\$ (187.849,54)	91.513,08	105.456,04	121.490,44	139.930,01	161.135,51

TASA DE INTERES EFECTIVA 11,25%

VAN A 5 AÑOS \$ 253.757,81

Elaborado por: los autores

5.5.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Se puede observar a través de este cálculo que el presente Plan de Negocio genera una tasa interna de retorno superior a la tasa de mercado; considerándose así rentable para los accionistas.

Tabla # 9

CÁLCULO DEL TIR

INVERSIÓN \$ 187.849,54

	INVERSIÓN	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
FLUJO DE CAJA (NETO ACTUAL)	\$ (187.849,54)	91.513,08	105.456,04	121.490,44	139.930,01	161.135,51

TIR A 5 AÑOS 51,56%

Elaborado por: los autores

5.5.3 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN

Otra de las fortalezas que tiene el presente Plan de Negocio, se encuentra precisamente en el tiempo en que los accionistas recuperarían la inversión realizada para su funcionamiento; lo que les permitirá realizar estimaciones de futuras inversiones.

Para determinar este periodo, se consideró el año en el cual los ingresos acumulativos no son mayores a la inversión inicial. Así encontramos que en el siguiente cálculo se demuestra que la inversión realizada se recuperará en 0,91 años; lo cual en términos reales de tiempo significa 11 meses.

Tabla # 10

TIEMPO DE RECUPERACIÓN

AÑO	PLAN DE NEGOCIOS	INGRESOS ACUMULATIVOS
0	\$ (187.849,54)	
1	91.513,08	91.513,08
2	105.456,04	196.969,12
3	121.490,44	318.459,56
4	139.930,01	458.389,57
5	161.135,51	619.525,08

$$\text{FRACCIÓN} = \frac{\text{INVERSIÓN INICIAL} - \text{TOTAL INGRESO ACUMULADO}}{\text{INGRESO DEL SIGUIENTE AÑO}}$$

$$\text{FRACCIÓN} = \frac{\$ 187.849,54 - \$ 91.513,08}{\$ 105.456,04}$$

$$\text{FRACCIÓN} = \frac{\$ 96.336,47}{\$ 105.456,04}$$

FRACCIÓN = 0,91 Años

Elaborado por: los autores

5.6 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Durante el funcionamiento del presente Plan de Negocio se evaluará, además del cumplimiento de los objetivos financieros, el desempeño de los colaboradores, así como las demás variables que permitirán que este servicio brindado esté encaminado según los objetivos trazados por la editorial.

Esta evaluación está dirigida especialmente al personal que laborará durante todo el año; quienes tendrán el compromiso de hacer cumplir al personal, los parámetros establecidos por la empresa.

Las evaluaciones que permitirán medir el desempeño, la orientación hacia los resultados, orientación hacia el cliente y demás parámetros, serán realizadas por el departamento de Gestión Humana; según la organización establecida por la editorial y apegándose al sistema que actualmente posee la empresa.

5.6.1 INDICADORES A EVALUAR CUMPLIMIENTO

Para efectos de este Plan de Negocio se consideró el cálculo de los siguientes indicadores financieros:

Tabla # 11

ESTADO DE RESULTADO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	1.987.883,04	2.286.065,50	2.628.975,32	3.023.321,62	3.476.819,87	
Costos de Ventas	1.589.160,18	1.827.534,21	2.101.664,34	2.416.913,99	2.779.451,09	
Beneficio Bruto	398.722,86	458.531,29	527.310,98	606.407,63	697.368,77	
Gastos Administrativos	243.801,06	280.371,22	322.426,91	370.790,94	426.409,58	
Gastos de Ventas	-	-	-	-	-	
Utilidad Operacional antes de la Depreciación EBITDA	154.921,79	178.160,06	204.884,07	235.616,68	270.959,19	
Depreciaciones	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	
Utilidad antes de Impuestos EBT	152.521,79	175.760,06	202.484,07	233.216,68	268.559,19	
Impuestos 40%	61.008,72	70.304,03	80.993,63	93.286,67	107.423,68	
Beneficio Neto	91.513,08	105.456,04	121.490,44	139.930,01	161.135,51	

CRECIMIENTO EN VENTAS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento de las ventas			15%	15%	15%	15%

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Beneficio Neto	91.513,08	105.456,04	121.490,44	139.930,01	161.135,51	
(+)Depreciaciones	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	
Flujo de Caja	93.913,08	107.856,04	123.890,44	142.330,01	163.535,51	

Elaborado por: los autores

Tabla # 12

DÍAS PROMEDIO DE INVENTARIO

		INVENTARIO
DPI =		-----
		COSTO PROM. DE VTA ANUAL
		\$ 1.983.750,23
DPI =		-----
		\$ 132.250,02
DPI =	15,00 Meses	
DPI =	450,00 Días	

Elaborado por: los autores

Tabla # 13

ROTACIÓN DE INVENTARIO

		12
RI=		-----
		MESES PROM. DE INVENTARIO
		12
RI=		-----
		15,00 Meses
RI=	0,80 Veces al año	

Elaborado por: los autores

CAPÍTULO VI.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

El cumplimiento de las leyes, normas ambientales; y otorgar beneficios a la sociedad y la empresa, son atributos que debe poseer una empresa orientada al beneficio común. Y como es característico de Editorial Norma, estos forman parte de su diario proceder.

Es de esta manera, que se analizara en los párrafos posteriores la forma en que en el presente Plan de Negocio se cumple con estas obligaciones morales.

BASE LEGAL

El presente Plan de Negocio está planteado según las exigencias legales establecidas para el funcionamiento del mismo.

Una de las limitantes para el funcionamiento del presente Plan de Negocio se puede presentar desde el momento en que la editorial no cumpla con los avales que exige el Ministerio de Educación; tal como consta en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, según decreto 1241 en su capítulo III, artículo 9 en el que expresa la obligatoriedad del cumplimiento de los lineamientos académicos establecidos en el Currículo Nacional:

*“ Art. 9.- **Obligatoriedad.**- Los currículos nacionales, expedidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, son de aplicación obligatoria en todas las instituciones educativas del país independientemente de su sostenimiento y modalidad. Además, son el referente obligatorio para la elaboración o selección de textos educativos, material didáctico y*

evaluaciones.”

Además, en el artículo 13 de la misma ley se admite que los textos que se pueden comercializar son aquellos que cuentan con la certificación curricular; y que las editoriales tienen la obligación de certificarlos:

- “Art. 13.- **Certificación curricular.**- La certificación *curricular avala que los libros de texto cumplen con el currículo nacional obligatorio. Los libros de texto que reciben certificación curricular tienen autorización para ser utilizados en el Sistema Nacional de Educación, pero no son necesariamente oficiales ni de uso obligatorio. La certificación curricular de cada libro de texto debe ser emitida mediante Acuerdo Ministerial, con una validez de tres (3) años a partir de su expedición.*
- *Las personas naturales o jurídicas que editan textos escolares deben someterlos a un proceso de certificación curricular ante la Autoridad Educativa Nacional de manera previa a su distribución en las instituciones educativas.”*

Además, la comercialización de los textos escolares dentro de las instituciones educativas se encuentra prohibida; como se lo puede observar en el artículo 140, literal 5 en la que se prohíbe:

- “Comercializar o permitir la comercialización de textos, útiles escolares, uniformes y otros bienes al interior del establecimiento;”

Estos artículos previstos en la ley, dan la pauta para que se pueda concluir que legalmente el presente Plan de Negocio, no contará con impedimento alguno; favoreciendo su aplicación y desarrollo.

MEDIO AMBIENTE

En la actualidad la educación se ve envuelta en una difícil situación que contradice los fines educativos. Y es que, mientras por una parte se busca educar a los niños en varios temas, entre los que se incluye la protección al medio ambiente, por otra se afecta negativamente a la naturaleza el momento en que se talan los bosques para elaborar el papel que requieren dichos textos escolares.

Por ello, para Grupo Editorial Norma, la preservación del medio ambiente se ha convertido en una de las prioridades de sus directivos. Es por ello que uno de los últimos cambios que se han generado en la empresa tiene que ver precisamente con políticas dirigidas a la conservación ambiental.

Es así que actualmente, la editorial está realizando el 100% de las impresiones de sus textos escolares en papel elaborado a base del residuo de la caña de azúcar.

Esta política no deja de representar un gasto adicional para la empresa ya que el costo de la elaboración de este tipo de papel es mayor al que comúnmente se utiliza. Sin embargo, la satisfacción se encuentra en el aporte que brinda la empresa evitando la tala de más árboles.

BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE ACUERDO AL PLAN DEL BUEN VIVIR

Los principales beneficios que aporta la ejecución de este Plan de Negocio están orientados hacia la sociedad como a la protección del medio ambiente.

La sociedad se beneficia desde el momento en que se generan fuentes de empleo y se reduce considerablemente los canales de venta de textos ilícitos en la ciudad; ya que esta mala práctica ha sido el causal de muchas pérdidas económicas a quienes ejercían este negocio de manera legal. Esto ayuda al desarrollo del respeto hacia los derechos de los demás, impulsando una comunidad con valores éticos.

Así mismo, Editorial Norma y este Plan de Negocio promueven la sostenibilidad ambiental; pilar de mucha importancia en el Plan del Buen Vivir.

La sostenibilidad ambiental se aplica en este Plan de Negocio mediante las políticas que mantiene la editorial de elaborar textos a partir de los residuos de la caña de azúcar. Medida que aunque representa gastos adicionales para la Editorial, cumplen las políticas de la empresa de preservación del Ecosistema; evitando la tala indiscriminada de árboles y respetando los derechos de la naturaleza.

CONCLUSIONES

Se concluye en que los múltiples beneficios que va a generar la ejecución del presente Plan de Negocio son destinados hacia la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

La empresa se encuentra beneficiada mediante la mejora significativa de su sistema de comercialización de los textos escolares; lo que se generará un beneficio, además del económico, en la imagen ante sus clientes y padres de familia.

La rentabilidad que se obtendrá mediante la aplicación de este Plan, significará un ingreso adicional para la empresa que repercutirá favorablemente en su flujo de efectivo.

Los beneficios para la sociedad son de mucha importancia, ya que promueve la adquisición de textos de forma lícita y reduce el plagio desde el momento en que se limita la comercialización informal de este producto. Además, de beneficiar a las instituciones educativas y padres de familia.

De la misma manera, este Plan de Negocio promueve la adquisición de textos elaborados ecológicamente; con lo que la editorial demuestra su preocupación sobre el impacto al medio ambiente que conlleva la impresión de los mismos.

Es así, que se cumplen los objetivos trazados por la editorial al mejorar la rentabilidad y recuperar su inversión durante la primera temporada escolar; y se beneficia la sociedad con el cambio drástico del sistema de comercialización actual. Generando una cultura de compra sana y de respeto.

RECOMENDACIONES

En esta parte del Plan de Negocio se realizarán las recomendaciones necesarias para que exista un buen funcionamiento; así como para que se cumplan los objetivos trazados durante cada temporada.

Por ello se recomienda que se considere como pilar fundamental de este Plan, el desarrollo profesional del personal que laborará en los locales; así como mantener durante cada temporada la política de capacitaciones en temas relacionados al servicio al cliente y conocimiento del producto. Esto con la finalidad de que los clientes sigan manteniendo una buena percepción de la calidad del servicio brindado.

Otro factor importante a tener en cuenta es el contacto con el cliente para poder recibir las sugerencias de los mismos. Lo que permitirá a la editorial, aplicar mejoras en el servicio, producto de las recomendaciones que se vayan presentando; generando compromiso y fidelidad hacia la empresa.

Además, al final de cada temporada es recomendable considerar que en el próximo Plan de Venta existan valores agregados al producto o en la promoción; con la finalidad de mantener e incrementar el número de clientes. En este caso, no puede descartar la opción de ofrecer el servicio de forrar los textos escolares con un costo adicional; o de ofertar la lista completa de los útiles escolares.

Finalmente, se debe mantener la evaluación de clima laboral que realiza la empresa cada año; además del cumplimiento de los objetivos financieros para permitir la estabilidad económica del Plan, así como su capacidad para realizar futuras inversiones en pro de la mejora de los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro, J.. (2008). *Mix de Marketing: Mejorando tu estrategia comercial*. Agosto 14, 2008, de Empresa&economía Sitio web: <http://www.empresayeconomia.es/mix-de-marketing.html>
- Ayala, L., Arias, R. (2011). *El Análisis PEST*. 2011, de Gerencia de Mercadeo Ciencias Económicas y Administrativas Sitio web: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Tasas de Interés*. 2014, de Banco Central del Ecuador Sitio web: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Chiluiza,K., Ferandez,E., & Caicedo, B.. (2010). *Introducción a las tecnologías de la información y la comunicación*. septiembre,2011, de Ministerio de Educación Sitio web: <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/SiProfe-TIC-intro.pdf>
- Diario Hoy. (2012). *Guayaquil está digitalizada*. marzo 05, 2012, de Diario Hoy Sitio web: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/guayaquil-esta-digitalizada-537120.html>

- Elias,A.. (2013). *Estrategias de Ventas*. abril 10, 2013, de CreceNegocios Sitio web: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-de-ventas/>
- Equipo Pymex. (2013). *Para qué nos sirve el VAN y el TIR*. septiembre 18, 2013, de Pymex Sitio web: <http://pymex.pe/emprendedores/para-que-nos-sirve-el-van-y-el-tir>
- Gobierno Central. (2011). *Ley Orgánica de defensa del consumidor* . agosto 22,2014, de Asociación Ecuatoriana de Venta Directa Sitio web: Gobierno Central. (2011). *Ley Orgánica de defensa del consumidor*. Agosto 22, 2014, de Asociación Ecuatoriana de venta directa Sitio web: <http://www.aevd.ec/attachments/article/75/LeyDefensaConsumidor.pdf>
- Gobierno Central. (2011). *Reglamento General a la ley Orgánica de educación intercultural*. julio 10,2014, de Educación de Calidad.ec Sitio web: <http://educaciondecalidad.ec/ley-educacion-intercultural-menu/reglamento-loei-texto.htm>
- INEC. (2010). *Encuesta de información ambiental económica en empresas 2012*. 2012, de INEC Sitio web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-informacion-ambiental-economica-en-empresas-2011-2/>

- Jumbo, A. (2012). *El punto de equilibrio*. octubre 13, 2012, de La contabilidad de costos en la virtualidad Sitio web: <http://lacontabilidaddecostosenlavirtualidad.blogspot.com/2012/10/el-punto-de-equilibrio.html>
- Kioskea. (2014). *Diagrama de GANTT*. agosto,2014, de Kioskea Sitio web: <http://es.kioskea.net/contents/580-diagrama-de-gantt>
- Matriz FODA. (2011). *¿Qué es la matriz FODA?*. 2011, de Matriz FODA Sitio web: <http://www.matrizfoda.com/>
- Ministerio de Educación. (2010). *Actualización Curricular*. septiembre,2011, de Ministerio de Educación Sitio web: <http://educacion.gob.ec/actualizacion-curricular/>
- Nicholas,B. (2014). *La definición de la tasa interna de retorno (TIR)*. 2014, de eHow Sitio web: http://www.ehowenespanol.com/definicion-tasa-interna-retorno-tir-sobre_354500/
- SENPLADES. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional*. junio,2013, de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo Sitio web: <http://www.buenvivir.gob.ec/>

- Serrano,O.. (2012). *Guayaquil da trabajo a 589.101 personas en el sector informal*. julio 18, 2012, de Omar Serrano Cueva.com Sitio web: <http://omarserranocueva.com/noticias/guayaquil-da-trabajo-589101-personas-en-el-sector-informal>
- Soto,M.. (2005). *Papel y Medio Ambiente*. enero,2005, de Ecologistas en Acción Sitio web: <http://www.ecologistasenaccion.org/article14645.html>
- Vaquiro, J.. (2006). *Perido de recuperación de la inversión - PRI*. febrero 23, 2010, de Pymes Futuro Sitio web: <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>
- Vilorio,V.. (2013). *¿Qué es una cadena de valor?*. abril,15,2013, de Just Another Wordpress.com Sitio web: <http://cadenayreddevalores.wordpress.com/2013/04/15/que-es-una-cadena-de-valor>

ANEXOS