



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE GRADUACIÓN
SEMINARIO

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

ÁREA
SISTEMAS ORGANIZACIONALES

TEMA:
ANÁLISIS DE LAS DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS EN
EDIPCENRO CÍA. LTDA. Y PROPUESTA DE MEJORAS
PARA EL INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN EN EL
MERCADO

AUTOR
CUENCA CORONEL FRANCISCO FABIÁN

DIRECTOR DEL TRABAJO
ING. IND. PALACIOS MATAMOROS EDUARDO

2009 – 2010
GUAYAQUIL – ECUADOR

“La responsabilidad de los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta Tesis corresponden exclusivamente al autor”.

.....
Cuenca Coronel Francisco Fabián

091390418 – 1

DEDICATORIA

Esta Tesis de Grado va dedicada con mucho cariño a mis padres, a mi esposa, especialmente a mi hermana Fanny Cuenca Coronel, porque son las personas que de una u otra manera se han preocupado por mi carrera universitaria y por mi bienestar personal, por ellos es que me puse como meta, la obtención de mi título profesional, que ahora es una realidad.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios Todopoderoso, por darme la sabiduría necesaria que me ha permitido haber escogido la mejor opción, que es el camino del saber y del trabajo.

A mis padres, Daniel Cuenca Cobos y Carmen Elisa Coronel Falconí, por sus sabios consejos y por su preocupación continua, por mi bienestar.

A mi esposa, Patricia Lucero Antepara, por saberme comprender y por su incansable aliento, ella es mi fuente inagotable de energía que me inspiró para llegar a las metas más empinadas.

A mis compañeros de trabajo, en especial, a quienes supieron brindarme información oportuna, porque colaboraron con un granito de arena para la elaboración de mi Tesis de Grado.

A las autoridades, personal docente y compañeros de mi querida Facultad de Ingeniería Industrial, porque impartieron sus conocimientos y sus experiencias.

A todas las personas que me brindaron su colaboración desinteresada y su ayuda decidida, porque aportaron con un granito de arena a la obtención del título de Ingeniero Industrial.

ÍNDICE GENERAL

Prólogo.	1
----------	---

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

No.	Descripción	Pág.
1.1	Antecedentes.	2
1.2	Justificativos.	4
1.2.1	Justificación.	4
1.2.2	Delimitación del problema.	4
1.3	Objetivos.	5
1.3.1	Objetivo general.	5
1.3.2	Objetivos específicos.	5
1.4	Metodología.	5
1.5	Marco teórico.	6

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

No.	Descripción	Pág.
2.1.	Datos generales.	11
2.1.1.	Localización.	13
2.1.2.	Identificación con el C.I.I.U.	14
2.1.3.	Productos.	14
2.1.4.	Línea de productos.	14
2.1.5.	Valores corporativos.	15
2.1.6.	Filosofía estratégica.	16
2.2.	Estructura organizacional.	17
2.3.	Recursos.	18

2.4.	Tamaño y participación del mercado.	20
------	-------------------------------------	----

CAPÍTULO III

SITUACIÓN ACTUAL

No.	Descripción	Pág.
3.1	Cadena de valor del producto.	22
3.2	Actividades primarias.	23
3.2.1	Logística interna.	25
3.2.1.1	Recepción de mercadería.	24
3.2.1.2	Inspección de mercadería.	24
3.2.1.3	Almacenamiento.	25
3.2.1.4	Registro de stock.	25
3.2.2	Operaciones.	25
3.2.3	Logística Externa.	26
3.2.3.1	Recepción de orden de compra.	27
3.2.3.2	Facturación.	27
3.2.3.3	Selección del pedido.	27
3.2.3.4	Canal de distribución.	28
3.2.4	Marketing y Ventas.	29
3.2.4.1	Volúmenes de producción y ventas.	29
3.2.4.2	Búsqueda de clientes.	33
3.2.4.3	Presentación de la empresa.	33
3.2.4.4	Presentación de los productos.	33
3.2.4.5	Cobranza.	33
3.2.4.6	Fuerza de venta y publicidad.	34
3.2.5	Servicio Post – venta.	34
3.2.5.1	Asesoramiento.	35
3.2.5.2	Solución de reclamos.	35
3.3	Actividades de apoyo.	35
3.3.1	Infraestructura.	35
3.3.1.1	Infraestructura de la empresa.	36

3.3.2	Recursos humanos.	36
3.3.2.1	Recursos humanos de la empresa.	36
3.3.3	Desarrollo tecnológico.	37
3.3.3.1	Desarrollo de tecnologías de la empresa.	37

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

No.	Descripción	Pág.
4.1	Análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter.	38
4.1.1	Competidores potenciales y actuales.	39
4.1.2	Productos sustitutos.	39
4.1.3	El poder de negociación de los compradores.	40
4.1.4	El poder de negociación de los proveedores.	40
4.1.5	Rivalidad de la competencia.	41
4.2	Análisis FODA.	42
4.2.1	Matriz FODA.	43
4.3	Análisis de datos Identificación de los problemas.	45
4.3.1	Análisis de frecuencia de los problemas.	45
4.3.2	Análisis de las causas y efectos del problema principal.	46
4.4	Impacto económico de los problemas.	52
4.5	Diagnóstico.	55

CAPÍTULO V

PROPUESTA

No.	Descripción	Pág.
5.1	Planteamiento de alternativas de solución a problemas.	56
5.1.1	Alternativa de solución "A".	56
5.1.2	Alternativa de solución "B".	60
5.2	Evaluación de alternativas de solución.	62

5.3	Soluciones escogidas.	64
5.4	Aporte e incidencia de la propuesta.	65

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN ECONÓMICA Y ANÁLISIS FINANCIERO

No.	Descripción	Pág.
6.1	Plan de inversión.	67
6.1.1	Inversión inicial.	67
6.1.2	Costos de operación.	67
6.1.3	Inversión total.	68
6.2	Plan de inversión / financiamiento de la propuesta.	69
6.2.1	Amortización de la inversión / crédito financiado.	69
6.2.2	Balance económico y flujo de caja.	71
6.3	Índices financieros que sustentan la inversión.	72
6.3.1	Tasa Interna de Retorno.	72
6.3.2	Valor Actual Neto.	73
6.3.3	Tiempo de recuperación de la inversión.	74
6.4	Análisis beneficio / costo de la propuesta.	75

CAPÍTULO VII

PROGRAMACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

No.	Descripción	Pág.
7.1	Programación de actividades para implementación.	77
7.2	Cronograma de implementación.	77

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

No.	Descripción	Pág.
8.1	Conclusiones.	82
8.2	Recomendaciones.	83
	Glosario de términos.	84
	Anexos.	86
	Bibliografía.	95

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Pág.
1.	Equipos y maquinarias.	19
2.	Participación en el mercado.	20
3.	Volúmenes de ventas. Agencia Guayaquil. Año 2009.	30
4.	Clasificación de ventas por productos.	32
5.	Matriz FODA.	44
6.	Frecuencia de los problemas. Año 2009.	45
7.	Detalle de frecuencia de los problemas. 2009.	46
8.	Análisis de frecuencia de devoluciones.	50
9.	Análisis de monto de devoluciones.	51
10.	Monto de pérdida por utilidades no percibidas.	53
11.	Costos de transporte.	54
12.	Planteamiento de alternativas de solución.	56
13.	Publicidad y promoción.	57
14.	Solución al problema de las consignaciones.	63
15.	Solución al problema de regularización y doble facturación.	63
16.	Solución al problema de pedidos que llegan tarde.	64
17.	Soluciones escogidas.	65
18.	Participación propuesta en el mercado.	66
19.	Inversión inicial.	67
20.	Costos de operación.	68
21.	Inversión total.	68
22.	Datos del crédito financiado.	69
23.	Amortización del crédito financiado.	70
24.	Intereses anuales del crédito financiado.	70
25.	Beneficio de la propuesta.	71
26.	Balance económico de flujo de caja.	71
27.	Interpolación para la comprobación del TIR.	73
28.	Comprobación del Valor Actual Neto VAN.	74
29.	Periodo de recuperación de la inversión.	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Descripción	Pág.
1	Estructura organizacional. Edipcentro Agencia Guayaquil.	17
2	Participación en el mercado.	21
3	Cadena de valor de Porter.	22
4	Logística de entrada de la empresa.	24
5	Operación de la empresa.	26
6	Logística de salida.	27
7	Marketing y Ventas.	29
8	Ventas de la empresa.	30
9	Ventas clasificadas por producto.	32
10	Servicio Post – venta de la empresa.	34
11	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.	38
12	Esquema de las cinco fuerzas de Porter en Edipcentro.	41
13	Diagrama causa efecto del problema devoluciones.	49
14	Diagrama de Pareto.	50
15	Diagrama de Pareto de costos.	52
16	Flujograma para efectuar invitaciones a los Participantes en las charlas educativas.	58

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Pág.
1	Diagrama de ubicación de Edipcentro Agencia Guayaquil.	87
2	Detalle de ventas directas por mes. Año 2009.	88
3	Devoluciones generales.	90
4	Productos estrellas.	92

RESUMEN

Tema: Análisis de las devoluciones de productos en Edipcentro Cía. Ltda. y propuesta de mejoras para el incremento de la participación en el mercado.

Autor: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

El objetivo de la presente tesis de grado es: Determinar las causas por las cuales se incrementaron las devoluciones de productos y elaborar la propuesta para implementar mejoras en las actividades que generan valor en la Agencia Guayaquil de Edipcentro. Para diagnosticar la situación actual de la empresa, se ha analizado cada uno de los factores de la cadena de valor, como son logística de entrada, logística de salida, Operaciones, Marketing y Servicio Post – Venta, utilizando flujogramas, gráficas de pastel y de barras. El principal problema detectado en el estudio se refiere a las devoluciones de mercadería, por causa de consignaciones, atrasos, regularización, equivocaciones en la facturación y despacho, por falta de medios de transporte y de sistemas automatizados para la emisión de pedidos. Estas anomalías han traído como consecuencia pérdidas anuales por la suma de \$6.957,67, para lo cual fue necesario la utilización de la Matriz FODA, diagramas de Ishikawa y de Pareto, descubriendo además un nivel de incumplimiento en las ventas correspondiente al 10,93%. Las soluciones escogidas para enfrentar los problemas han sido la adquisición de un vehículo tipo camioneta, la automatización del proceso de toma de pedidos y facturación del mismo, así como la puesta en marcha de un programa de publicidad y promociones, de tal manera, que la compañía pueda incrementar su participación en el mercado, desde 16,74% hasta 18,79% propuesto, pasando del cuarto al tercer lugar en el ranking de editoriales. El costo de las soluciones asciende a \$28.254,88, de los cuales \$19.849,00 representan la inversión fija y \$8.405,88 los costos de operación. Las soluciones propuestas en este proyecto, se recuperan en un periodo de 2 años, generando una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 55,80% y un Valor Actual Neto (VAN) de \$45.325,29, con un coeficiente beneficio costo de 2,28, incrementándose las ventas en un 10,97% y lo que demuestra la factibilidad técnica – económica de la alternativa escogida.

.....
Cuenca Coronel Francisco Fabián
C. I. No. 091390418 – 1

.....
Ing. Ind. Palacios Matamoros Eduardo
Tutor

PRÓLOGO

La presente tesis de grado tiene el propósito de Determinar las causas por las cuales se incrementaron las devoluciones de productos y elaborar la propuesta para implementar mejoras en las actividades que generan valor en la Agencia Guayaquil de Edipcentro, para lo cual ha sido necesario utilizar las herramientas de Ingeniería Industrial referente a la Gestión Empresarial, como son la cadena de valor y las herramientas del Marketing, con vistas a alcanzar la optimización de los procesos del servicio que brinda la editorial.

Las fuentes principales del estudio están basadas en los registros internos de la empresa y textos especializados en Ingeniería Industrial, además de la observación de los procesos, actividad realizada por el autor de este texto. El trabajo se divide en dos partes: la primera parte que trata sobre la identificación de problemas, sus causas y efectos; y, la segunda parte que es el análisis de las soluciones, su cuantificación y evaluación económica – financiera.

El primer capítulo describe los objetivos, justificativos y la metodología de la investigación; el segundo capítulo se refiere al análisis del proceso productivo; en el tercer capítulo se realiza el análisis de las actividades de la cadena de valor, en la cuarta unidad se efectúa el diagnóstico de la situación actual de la empresa; el quinto capítulo describe la propuesta que se basa en la aplicación de herramientas logísticas y automatización tecnológica, complementadas con técnicas del Marketing, como son la publicidad y promoción; en el quinto capítulo se lleva a cabo la evaluación financiera de la propuesta para conocer el beneficio que genera y el tiempo de la recuperación de la inversión; finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio, seguido de la elaboración de los anexos, glosario y las referencias bibliográficas de la presente investigación realizada en la Editorial Edipcentro S. A.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Canales de distribución. – Pueden definirse un canal de distribución, como el camino o ruta que recorre un producto desde su origen (fabricante), hasta su destino (consumidor).

Cadena de valor. – La cadena de valor ha sido definida como la integración de procesos claves de negocios desde el origen hasta el usuario final a través de los proveedores originales que proveen productos, servicios e información que agregan valor para los clientes y distribuidores mayoristas.

Consignación. – Forma de pago de una obligación, que consiste en depositar la cosa ante una persona habilitada para el efecto o devolverla sino se la ha podido comercializar.

Doble facturación. – Error que consiste en el registro repetido de las mismas mercaderías en 2 facturas diferentes.

Escaneo. – Sistema que permite reproducir como una fiel copia del original, un documento o texto, por medio de diversos dispositivos magnéticos y sistemas, con el objetivo de contar con dicha información en una base de datos.

Logística. – Es la parte del progreso de la cadena de suministro que planea, implementa y controla el flujo de avance y reversa, y almacenaje eficaz y eficiente de mercaderías, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo a fin de atender los requerimientos del cliente.

Marketing. – Con la mercadotecnia se busca que la empresa y todas sus actividades y operaciones estén orientadas hacia el cliente o consumidor final.

Regularización. – Adecuar, legalizar, ordenar, una situación irregular de una actividad.

Retroalimentación del cliente. – Sistema que consiste en conocer el nivel de satisfacción del cliente, abordándolo directamente para conocer de primera mano sus requerimientos y quejas.

Servicio Post – venta. – Es la actividad que agrega valor al producto, mediante la identificación de fallas del servicio o del producto, a través de la retroalimentación de los clientes.

Ventas directas. – Son aquellas en que se entregan las mercaderías al cliente, por consignación.

Ventas listas. – Son aquellas en que se entregan las listas de los libros y útiles escolares, para que ellos compren a la Editorial previo a la verificación de dichas mercaderías en la Escuela, por parte de la Editorial.

BIBLIOGRAFÍA

Bean L.L. Marketing. Editorial Kaspelucz. Segunda Edición. Buenos Aires – Argentina, 1992.

Fea Ugo. Creación y Desarrollo Empresarial: Competitividad es calidad total. Editorial Alfaomega. Segunda Edición. Buenos Aires – Argentina, 1999.

Hanke John E. / Reitsch Arthur G. Estadística para Negocios, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D. F., 2002.

Kotler Philip y Armstrong Gary. Fundamentos del Marketing. Editorial Prentice Hall. Octava Edición. México D. F., 2000.

Martínez Washington. Logística empresarial. Editado por Universidad de Guayaquil. Guayaquil – Ecuador, 2008.

Maynard H. B.. Manual del Ingeniero Industrial. Tomo III. Editorial: M Graw Hill. Edición: Segunda. San José, 1998.

Mora Zambrano Armando. Matemáticas Financieras. Primera Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá – Colombia, 1998.

Porter Michael. Estrategias competitivas. Editorial: Prentice Hall. Edición: Tercera. México D. F., 1998.

Stephen P. Robbins. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Editorial: Prentice Hall. Quinta Edición. México D. F., 1998.

Vargas Cuevas Luis & Natalia Rodríguez Aguirre. Mercadotecnia. Editorial Grabalith, Club De Leones. Primera Edición. Milagro – Ecuador, 1997.

PRÓLOGO

La presente tesis de grado tiene el propósito de Determinar las causas por las cuales se incrementaron las devoluciones de productos y elaborar la propuesta para implementar mejoras en las actividades que generan valor en la Agencia Guayaquil de Edipcentro, para lo cual ha sido necesario utilizar las herramientas de Ingeniería Industrial referente a la Gestión Empresarial, como son la cadena de valor y las herramientas del Marketing, con vistas a alcanzar la optimización de los procesos del servicio que brinda la editorial.

Las fuentes principales del estudio están basadas en los registros internos de la empresa y textos especializados en Ingeniería Industrial, además de la observación de los procesos, actividad realizada por el autor de este texto. El trabajo se divide en dos partes: la primera parte que trata sobre la identificación de problemas, sus causas y efectos; y, la segunda parte que es el análisis de las soluciones, su cuantificación y evaluación económica – financiera.

El primer capítulo describe los objetivos, justificativos y la metodología de la investigación; el segundo capítulo se refiere al análisis del proceso productivo; en el tercer capítulo se realiza el análisis de las actividades de la cadena de valor, en la cuarta unidad se efectúa el diagnóstico de la situación actual de la empresa; el quinto capítulo describe la propuesta que se basa en la aplicación de herramientas logísticas y automatización tecnológica, complementadas con técnicas del Marketing, como son la publicidad y promoción; en el quinto capítulo se lleva a cabo la evaluación financiera de la propuesta para conocer el beneficio que genera y el tiempo de la recuperación de la inversión; finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio, seguido de la elaboración de los anexos, glosario y las referencias bibliográficas de la presente investigación realizada en la Editorial Edipcentro S. A.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes

En el mundo actual la educación es parte principal para el desarrollo de la sociedad de una nación, la competencia cada día crece y los clientes son cada día más exigentes en cuanto a la pedagogía de los textos, su contenido y comprensión siendo una guía entre el maestro y el alumno.

La Editorial Pedagógica Centro Cía. Ltda. Edipcentro, no puede darse el lujo de perder clientes por fallas en la recepción de los pedidos, ni por no disponer de recursos logísticos, o por no realizar las estrategias de Marketing que difundan los beneficios de los productos, además de dar una buena atención al cliente.

En la educación, los textos representan un papel importante para la enseñanza del alumnado, en la editorial los libros son diseñados con los más altos niveles de contenido técnico pedagógicos, proporcionando al estudiante la mejor preparación en conocimiento.

Las escuelas son sociedades que trabajan con la editorial a nivel local cantonal y regional y entre nuestros clientes encontramos la educación pre – escolar, primaria, media.

La estrategia consiste en presentar a los clientes una amplia variedad de materiales escolares de alta calidad y servicios de primera categoría. De ahí la importancia de que los materiales que se comercializa en el mercado, sean de alta calidad en materia prima, acabado, resistencia y durabilidad.

Descripción general del problema. – Para la identificación de los problemas se conversó con el personal y se observó los procesos de la cadena de valor, tomando en cuenta cada uno de los departamentos de la Editorial.

Como parte del análisis, se ha podido establecer que la Agencia de Guayaquil de Edipcentro, presenta problemas inherentes a las demoras en la entrega oportuna del material de promoción y devoluciones que son motivadas por múltiples razones relacionadas con las actividades de logística, marketing y despacho, además de la falta de puntualidad en el ofrecimiento (maletas y agendas).

Los errores en su mayoría, son causados en la temporada de inicio de clases, que es donde se forman los cuellos de botella, en la distribución de libros y cuadernos para los clientes.

En la recepción del pedido e ingreso de datos al sistema informático, se observó que existe tan solo una persona encargada de ejecutar dicha labor.

Además, se pudo apreciar que el problema relacionado con la Logística, ocurre porque la Editorial solo cuenta con un vehículo para la distribución de los productos a los clientes, por lo que se ve en la necesidad de subcontratar el servicio de transporte con empresas del ramo, las cuales envían no solo el vehículo, sino también el chofer, quien suele incumplir con la cobertura de pedidos, por motivos externos a la organización.

Además, se citan otros problemas, como la falta de una estrategia en materia de logística para distribuir los productos a las diferentes agencias a nivel nacional y las fallas en las bodegas, donde no hay una correcta planificación del inventario, por lo que se presenta el desabastecimiento de stock en temporada alta (inicio de año lectivo).

Sin embargo, los problemas en mención, se identifican a nivel nacional, y la presente investigación se delimita en la Agencia Guayaquil, donde el principal problema se refiere a las devoluciones de mercadería, que crean una disminución de las ventas y una entrega incompleta de mercancías al cliente, reduciendo la Editorial, su nivel de competitividad en el mercado.

1.2 Justificativos

1.2.1 Justificación

La presente investigación pretende agregar valor a las actividades logísticas y de Marketing de la empresa, así como a algunas actividades administrativas, que servirán para tomar medidas correctivas y preventivas, evitando las devoluciones para poder ofrecer un buen servicio a los clientes.

Si la Editorial decide implementar las mejoras que se señalen en esta investigación, podrá mejorar su nivel de competitividad en el mercado, a través del cumplimiento del presupuesto de ventas y de maximizar el nivel de satisfacción del cliente.

De esta manera **Edipcentro Cia. Ltda.**, obtendrá un mayor desarrollo de sus actividades diarias en la comercialización de los productos que ofrece.

1.2.2 Delimitación del problema

Para la realización de este trabajo se procederá “analizar y determinar” las causas de la disminución de las ventas por concepto de devoluciones, elaborando la propuesta de reorganización de la Editorial, con el firme propósito de incrementar su nivel de competitividad en el mercado.

1.3 Objetivos

Los objetivos de este trabajo están dirigidos a la optimización de las actividades que agregan valor, en la Editorial Pedagógica Centro Cía. Ltda. En cuanto a reducción de devoluciones, elevar los indicadores de ventas y reducir el tiempo de entrega.

Esto permitirá a la editorial ser más competitivo, a dar un mejor servicio de comercialización para los clientes, en cuanto a servicio y entrega inmediata.

1.3.1 Objetivo general

Determinar las causas por las cuales se incrementaron las devoluciones de productos y elaborar la propuesta para implementar mejoras en las actividades que generan valor en la Agencia Guayaquil de Edipcentro.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las causas de las devoluciones y los efectos que generan en la competitividad de la Editorial.
- Cuantificar las pérdidas ocasionadas por las devoluciones.
- Aplicar técnicas para implementar posibles soluciones.
- Preparar estrategias en los ámbitos de logística, administración y Marketing, para incrementar las ventas.
- Evaluar la propuesta, para determinar su factibilidad económica.

1.4 Metodología

Para un buen desarrollo de la presente investigación se realizarán estudios basados en fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema. Estos pueden ser: Textos de la Biblioteca de la Facultad de Ing.

Industrial de la Universidad de Guayaquil, Datos estadísticos realizados en encuesta en los cantones, Registros de la Editorial Edipcentro. El método de investigación será el método descriptivo y el deductivo, que es utilizado en la mayoría de los proyectos de investigación que tienen el carácter factible.

Método descriptivo. – Consiste en la observación actual de los hechos, casos o situaciones del presente.

Método deductivo. – Es el proceso que se inicia con la observación de situaciones generales para llegar a establecer conclusiones particulares.

1.5 Marco teórico

Para la elaboración de este trabajo, se recopiló teorías y conceptos de autores distinguidos, que servirá como bases para el desarrollo del mismo. Entre los cuales se mencionan el texto de Philip Kotler y Gary Armstrong, denominado “Fundamento de Marketing, Octava Edición”.

L.L. Bean (1992) fundado en el concepto del Marketing, considera:

- **Un cliente es el individuo más importante en una empresa, sea en persona o por correo.**
- **Un cliente no es alguien con quién discutir ni a quien rebatir; nadie ha ganado jamás una discusión con un cliente.**
- **El cliente es una persona que nos trae sus deseos; nuestra labor es manejar éstos con provecho para él y para nosotros.**
- **Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.**
- **El cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es el propósito de nuestro trabajo. (Pág. 78).**

Washington Martínez (2008), en su obra Logística empresarial, dice:

- **Logística es la parte del progreso de la cadena de suministro que planea, implementa y controla el flujo de avance y reversa, y almacenaje eficaz y eficiente de mercaderías, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo a fin de atender los requerimientos del cliente.**
- **La cadena de valor ha sido definida como la integración de procesos claves de negocios desde el origen hasta el usuario final a través de los proveedores originales que proveen productos, servicios e información que agregan valor para los clientes y mayoristas.**
- **La logística gira en torno a crear valor para los clientes y proveedores de la empresa en términos de tiempo y lugar. Una buena dirección logística visualiza cada actividad de la cadena de suministro como una contribución al proceso de añadir valor. (Pág. 89).**

Washington Martínez (2008), en su obra Logística empresarial, al referirse a la importancia de la Logística, dice:

La logística es importante porque:

- **Reduce costos altos.**
- **Los clientes son más demandantes.**
- **Deseo por respuesta rápida.**
- **Deseo por adaptación masiva.**
- **Genera rentas.**
- **Mejora el lucro.**
- **Las líneas logísticas están extendiéndose.**
- **Logística es clave para el comercio y un incrementado estándar de vida.**

- **Suministro local vs. Larga distancia.**
- **Se aplica leyes de ventajas económicas comparativas.**
- **Valor añadido de la logística.**
- **Utilidades de tiempo y lugar. (Pág. 98).**

Kotler Philip y Armstrong Gary, expresan:

Estrategia corporativa, es el proceso en el cual los planes son formulados para posicionar la firma a fin de cumplir sus objetivos. La formulación de la estrategia corporativa. Esto involucra:

A. Evaluar necesidades, fortaleza y debilidades de los 4 mayores componentes:

- **Clientes.**
- **Abastecedores.**
- **Competidores.**
- **Compañía misma.**

B. Establecer la “visión” de que ocurrirá cuando estrategias no-convencionales, desconocidas sean consideradas. (Pág. 103).

Kotler Philip y Armstrong Gary, expresan:

Los objetivos de la estrategia logística son: Minimización de costos y minimizar inversiones.

- **Reducir los costos asociados con el desplazamiento y el almacenaje.**
- **Evaluar líneas de acción alternativas como selección de sitio o modos de transporte, manteniendo los niveles de servicios constantes.**
- **Dirigido a reducir el capital de inversiones en el sistema logístico, envíos directo a los clientes y evitando costos de almacenaje o almacenaje privado, con un enfoque en el juste in time.**

- **Maximizar el servicio al cliente.**
- **Ya que de esta estrategia dependen los niveles de ingreso, la empresa desarrolla una estrategia de servicio en función de la competencia. (Pág. 111).**

Luis Vargas Cuevas & Natalia Rodríguez Aguirre (1997), en su obra “Mercadotecnia”, Editorial Grabalith, expresa:

Con la mercadotecnia se busca que la empresa y todas sus actividades y operaciones estén orientadas hacia el cliente. Las actividades de mercadotecnia las podemos clasificar en tres grupos:

- 1. Encontrar los mejores clientes.**
- 2. Averigua las necesidades de esos clientes (Investigación de mercado).**
- 3. Ver la mejor forma de satisfacer las necesidades del consumidor (Desarrollo de la estrategia para atender el mercado). (Pág. 115).**

Promoción de la línea de productos. – Se busca un buen precio para toda una línea de productos y sacrificarnos el margen de ganancia de uno o dos artículos, fijando un precio bajo en ellos para atraer a los clientes que deberán comprar todos los productos de la línea (este caso se aplica generalmente para productos de primera necesidad que están interrelacionados). Esta es una fijación de precio usada en comestibles, donde uno de ellos sirve de “gancho” para venta de los demás.

Mantener o mejorar la participación en el mercado. – Al presentarse un mercado en aumento, mantener el mismo nivel de venta implicaría no progresar. En este caso se lucha por aumentar el número de clientes, de manera que haya una más amplia cobertura del mercado.

Canales de distribución. – Pueden definirse un canal de distribución, como el camino o ruta que recorre un producto desde su

origen (fabricante), hasta su destino (consumidor). De acuerdo con los estudios realizados sobre la materia alrededor del 60% del precio de ventas de los artículos corresponden a gastos de distribución, de ahí que todas modificación que sea posible introducción en este rubro, en el sentido de disminuir los costos por este concepto , sean de externa importancia para la operación económica de la microempresa.

La ruta tradicional es: La ruta de distribución es usada por miles de pequeños fabricantes y minoristas ya que es la manera más económica de distribución de productos. También encontramos un canal que abarca a todos los intermediarios anteriores, incluyendo a los productos que van pasando a través del fabricante mayorista intermediario minorista consumidor. Las decisiones que deberán adoptarse en ese sentido corresponden principalmente a los siguientes aspectos.

- a) Selección de la combinación de canales.
- b) Determinación de políticas relativas a la extensión o intensidad con que se operan los canales.
- c) Acerca del tipo, y cuantía de la operación que se otorgara a los intermediarios (créditos).

Objetivos de los canales de distribución:

- a) Llevar los productos desde el fabricante hasta el consumidor final
- b) Asegurar el normal abastecimiento de los consumidores.
- c) Llegar al máximo de consumidores con el máximo de productos y a un mínimo de costo.
- d) Permitir que los productos lleguen en óptimas condiciones a los consumidores.

CAPÍTULO II

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Datos generales

La visión del Dr. Manuel Freire, reconocido educador Chimboracense, de crear una empresa familiar que no sólo se constituya en una fuente de ingreso sino que contribuya con el progreso cultural educativo de los chimboracense, dio sus frutos en Octubre de 1986 cuando nace Editorial Pedagógica Centro, Edipcentro, como una respuestas a la necesidad de contar con textos de aprendizaje escolar y secundario, que cumplan con las exigencias de la educación actual, así como guías que ayuden a los docentes a mejorar las técnicas en la enseñanza.

Pero además realiza trabajos para terceros, así como la elaboración de afiches, revistas, trípticos, póster y productos relacionados con las industrias gráfica.

La distinción y reconocimiento alcanzado por la empresa lo marcan la calidad y creatividad con que realiza los trabajos.

Editorial Pedagógica Centro siempre se ha colocado a la vanguardia de los adelantos técnicos, administrativos y financieros que exige el mercado y con miras a enfrentar con nuevos retos que se plantean en un mundo globalizado, se constituye en Compañía naciendo así Edipcentro Cía. Ltda.

En el año 2003, la empresa transformada a punta de las diversificación de productos propios.

En la actualidad la compañía, netamente riobambeña, cuenta con sucursales en Quito y Guayaquil, además de poseer una amplia red de distribución en todo el país.

Sin duda que Edipcentro Cía. Ltda. Se constituye en una importante plaza que da trabajo a más de 100 familias en varias provincias del Ecuador.

Edipcentro Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana con 6 años de experiencia en la venta y comercialización de textos y útiles escolares.

Edipcentro Cía. Ltda. nace con un enfoque dirigido al segmento de la educación preescolar, primaria y media.

En la actualidad después de más de 6 años, Edipcentro Cía. Ltda. sigue con este propósito de ampliar el mercado educativo con nuevos productos líderes para la venta, comercialización y distribución orientados al sistema de la educación ecuatoriana.

Edipcentro Cía Ltda. desde que se inició en el mercado como una empresa de comercialización en ediciones de periódicos y libros se encuentra ubicada su matriz en la provincia del Chimborazo en la ciudad de Riobamba en las calles Veloz 38 – 83 y Carlos Zambrano, teléfono (03) 2940 – 773, fax: 2961 – 168.

Respaldados por un equipo humano altamente calificado, cuenta con una fuerza de ventas para atender los requerimientos de los diferentes tipos de mercado del sector didáctico.

Adicionalmente mantiene un alto nivel de servicios y entrega, en las diferentes agencias a nivel nacional para satisfacer así los requerimientos de stock y tiempo de despacho que hoy en día requieren los clientes a nivel nacional.

En resumen:

- Empresa fundada hace 6 años.
- Familiar.
- Capital 100% ecuatoriano.
- Plaza que da trabajo a más de 100 familias, a través de sus centros de servicios y de fuerza de ventas.

El mercado que atiende es muy amplio cuenta con una red de venta de textos, variedad de útiles escolares y equipos de oficina a través de una amplia gama de servicios orientados hacia el sector didáctico.

Además, se realizan ventas al por mayor a través de los centros de distribución nacional.

2.1.1 Localización

Edipcentro Agencia Guayaquil nace como tal en la calle 10 de Agosto entre Boyacá y Chimborazo en la ciudad de Guayaquil siendo sus fundadores los esposos el Dr. Manuel Freire y la Lcda. Cecilia Álvarez. (Ver **anexo No. 1**).

Edipcentro nace con un enfoque dirigido al segmento de la educación pre – escolar, primaria y media.

La empresa además de su matriz, cuenta con 10 agencias de ventas al público, a nivel nacional que brindan sus servicios y ventas al público, cuyas ubicaciones son las siguientes:

- **Guayaquil** 10 de Agosto E/ Boyacá y Chimborazo, lugar donde se delimita la investigación.
- **Quito Sur** Avda. Maldonado y Las Lajas. Los Andes Quito Av. Portugal 757 y Luxemburgo.

- **Quito Norte** 18 de Septiembre E-705 y Reina Victoria.
- **Cuenca:** Jaime Roldós 04-80 y Avda. Huayna Cápac (Edificio El Consorcio).
- **Puyo:** Zumaco y Francisco de Orellana.
- **Machala:** Avda. Azuay y Juan Montalvo.
- **Sto. Domingo:** Tsachila 426 y Machala.
- **Macas:** 24 de Mayo y Cuenca.
- **Loja:** Cdla. Zamora Calle Segundo Cueva Celi 04-82.
- **Esmeraldas:** Av. Olmedo 406 entre Plinio Palomino y Franklin Tello.
- **Portoviejo:** Olmedo entre 9 de Octubre y Francisco de Paula Moreira.

2.1.2 Identificación según Codificación Internacional Industrial CIU

El número de Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIU), para la edición de libros es 2211 y para edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas es 2212.

2.1.3 Productos

Los productos y artículos didácticos, que vende, comercializa o distribuye la editorial son textos de contenido pedagógico en estrategia de aprendizaje enfocado al área de la educación básica del primer al décimo año.

Edipcentro también comercializa útiles escolares, cuadernos y toda clase de trípticos, folletos, revistas, pancartas y afiches, demostrando excelencia y calidad en sus trabajos.

2.1.4 Líneas de productos

El fondo educativo Edipcentro abarca en el área de lenguaje, matemáticas, entorno, ciencia natural, estudios sociales, escritura, inglés, computación, cultura estética, y otros.

- **En Lenguaje y Comunicación:** Libros como: Comunicándonos, Escritura, Gramática Funcional, Vamos a leer.
- **Matemáticas:** como: Mi Querida Matemática, Saber y Saber hacer Matemática.
- **Ciencias Naturales:** como: Planeta Azul, Planeta Azul por Competencia.
- **Ciencias Sociales:** como: Nuestra Tierra.
- **Cultura Estética:** Imaginate.

La editorial tiene mejores resultados en las áreas complementarias debido a que en las áreas básicas el gobierno o el municipio regalan los libros y por ello la participación de la empresa es baja, a diferencia de las complementarias (Inglés –Computación – Dibujo – Escritura).

En las complementarias se maneja un producto estrella que es el **Dr. Bit** (Computación), **Cool Kids** (Inglés), es el que más vende la editorial acompañada de una muy agresiva comercialización.

Pero el mejor texto de la editorial en contenido pedagógico, en innovaciones en estrategia de aprendizaje es el libro **Comunicándonos** de lenguaje.

2.1.5 Valores corporativos

Fundamentalmente los valores corporativos de verdad, confianza y trabajo en Edipcentro son los que determinan el carácter de la organización.

Estas son las creencias claves que definen la filosofía corporativa de la compañía.

Las políticas y principios éticos son los que gobiernan nuestras labores día a día.

Los principios no son negociables y representan lo que se cree y lo que no se permite.

Estos demuestran a todos aquellos dentro y fuera de la empresa los estándares que dirige la conducta de todo el personal.

Entre las **políticas** se citan los valores corporativos en las cuales prevalece la verdad confianza y trabajo en equipo.

- **Verdad**, nos esforzamos en ser abierto y transparentes en todo lo que hacemos en conducir nuestros trato con honestidad e integridad.
- **Confianza**, las relaciones de negocios efectivas son posibles solo con la confianza entre las partes, nuestro trato dentro y fuera de la empresa está basado en altos niveles de confianza.

2.1.6 Filosofía estratégica

Misión. – Formar integralmente una comunidad educativa respaldado por un equipo humano altamente calificado motivado y comprometido con las necesidades insatisfechas del área en la educación básica ecuatoriana, la misión es:

- Proveer al mercado libros que satisfaga las necesidades del sector educativo.
- Ofrecer libros de buen contenido y calidad comprometido en lograr la satisfacción de los clientes.
- Entregar su producto a todos los sectores (urbano – rural) como aporte para la comunidad.

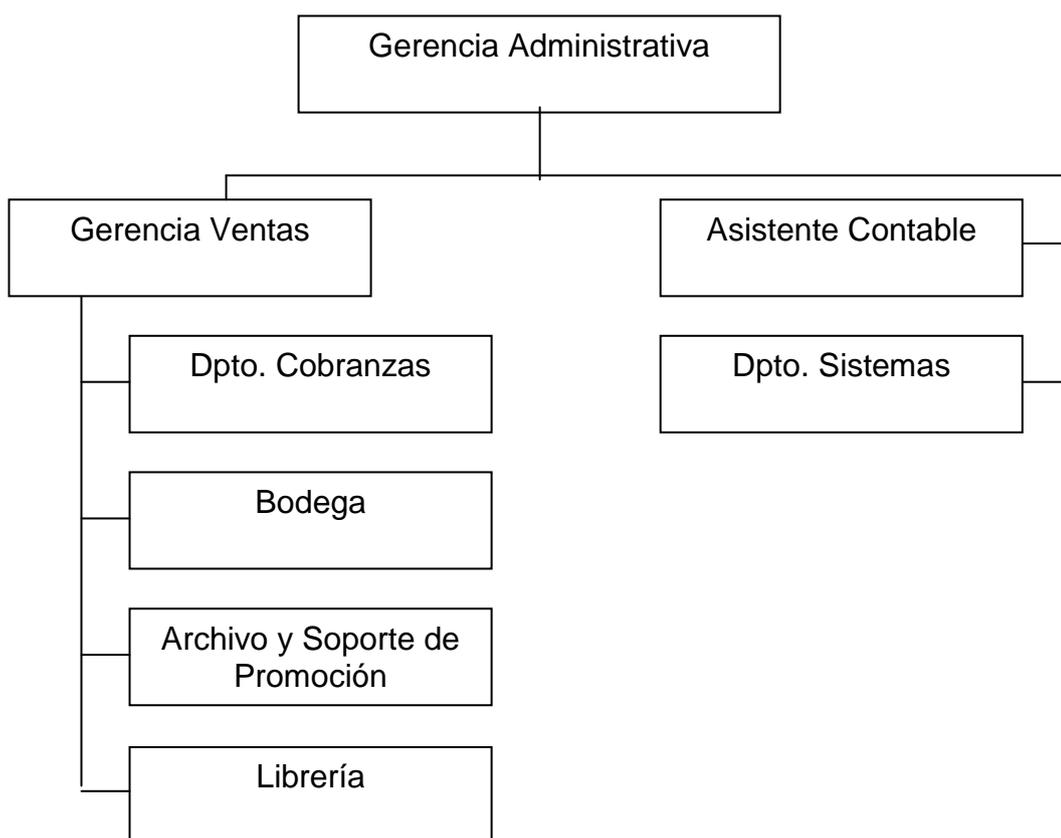
Visión. – Ser una compañía líder en su campo, comprometida con los valores educativos en cuanto a innovación y la excelencia, enfocada en la satisfacción de sus clientes (profesores – alumnos), alcanzando las expectativas de su persona y accionistas.

2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la agencia Edipcentro Cía. Ltda. Esta elaborada de una manera tal que permite un óptimo funcionamiento y desempeño de la misma.

GRÁFICO No. 1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. EDIPCENRO AGENCIA GUAYAQUIL.



Fuente: Dpto. Administrativo.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Estructura de la Empresa. – Es la siguiente:

- Gerencia Administrativa.
- Gerencia de Ventas.
- Asistente contable.

- Sistemas.
- Cobranza.
- Bodega.
- Archivo y soporte de Promoción.
- Librería.

Funciones por departamento. – Son las siguientes:

- **Gerencia Administrativa.** – Es la persona encargada en el manejo y dirección de la agencia, tomando decisiones y mejoras de la misma.
- **Gerencia de Ventas.** – Este departamento está encargado de ofrecer los productos a usuarios finales.
- **Asistente contable.** – Este departamento es el que se encarga de receptor los documentos contables: Facturas, notas de venta, comprobantes de egresos, comprobantes de cobro, reportes, notas de crédito y poner en conocimiento a la administración.
- **Sistemas.** – Este departamento se encarga de llevar el manejo de los servidores y la red, receptor los pedidos para facturación, etc.
- **Cobranza.** – Este departamento esta encargado de ver cuales son las mejores opciones para la recuperación inmediata de la cartera.
- **Bodega.** – Este departamento se encarga de receptor, identificar y verificar la mercadería proveniente de compras directas. Almacenar, organizar y distribuir la mercadería.
- **Archivo y soporte de Promoción.** – Llevar los documentos recibidos y enviados por correspondencia, así como la custodia del archivo con el historial de cada cliente, etc.
- **Librería.** – Es la encargada de la atención al cliente en la venta directa de la mercadería a través del mostrador.

2.3 Recursos

Los recursos utilizados para la comercialización de los productos en Edipcentro son los siguientes:

CUADRO No. 1**EQUIPOS Y MAQUINARIAS.**

Área administrativa	
Equipo	Características
5 Computadoras	Marca Xtratech, Pentium D
Sistema Ecuaredes	Base de datos en SQL
2 Impresoras matriciales	Marca Epson 1550
1 Impresora a inyección	Marca Lexmark X5250
1 Impresora Láser	Marca HP
Red LAN	Con tecnología inalámbrica
Mobiliario de oficina	Marca ATU
Accesorios	Grapadoras, perforadoras, archiveros, etc.
Área logística	
Perchas	De 4 estantes
1 Camión	Marca Hino de 5 Ton. de Cap.
Coches transportadores	Cap. 100 Kg.
1 Montacargas	Marca Tramontina

Fuente: Dpto. Administrativo.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

El sistema informático actual que manejan los analistas y digitadores de la Editorial Edipcentro, en la Agencia Guayaquil, está codificado con una base de datos en SQL, que le permite clasificar y almacenar los datos en múltiples tablas, después que el digitador los ha ingresado en el sistema, ya sea bajo notas de pedido, facturas, cotizaciones, notas de entrega, etc. Esto significa que cualquier error en el sistema, es asignable al recurso humano que opera el mismo, debido a que una vez ingresada la información a la base de datos, dicha información es clasificada y almacenada de manera automática.

En cuanto al recurso logístico, se debe indicar que Edipcentro, solo cuenta con 1 camión de 5 toneladas, para la Agencia Guayaquil, el cual no abastece las necesidades de transporte de mercancías que tiene la organización, motivo por el cual la alta Dirección ha contratado los servicios externos de una compañía de transporte quien aporta con un vehículo tipo camioneta, para suplir los requerimientos de logística

externa, y poder satisfacer adecuadamente los requerimientos de los clientes.

El camión realiza la entrega a los cantones de la provincia del Guayas, exceptuando Guayaquil, porque en esta ciudad, es el vehículo tipo camioneta el que realiza la distribución de mercancías en las parroquias urbanas. Mientras que a las parroquias rurales de Pascuales y Chongón, así como a la parroquia urbana Tarqui, la realiza el camión Hino.

En cuanto al recurso material, el principal se refiere a las bobinas de papel, que son importadas desde Europa y Estados Unidos, para la manufactura de libros. Los restantes proveedores se encuentran a nivel nacional y en los vecinos países de Perú y Colombia.

2.4 Tamaño y participación del mercado

Para analizar la segmentación del mercado se ubicará el cuadro con las empresas que forman la competencia como se muestra a continuación:

CUADRO No. 2

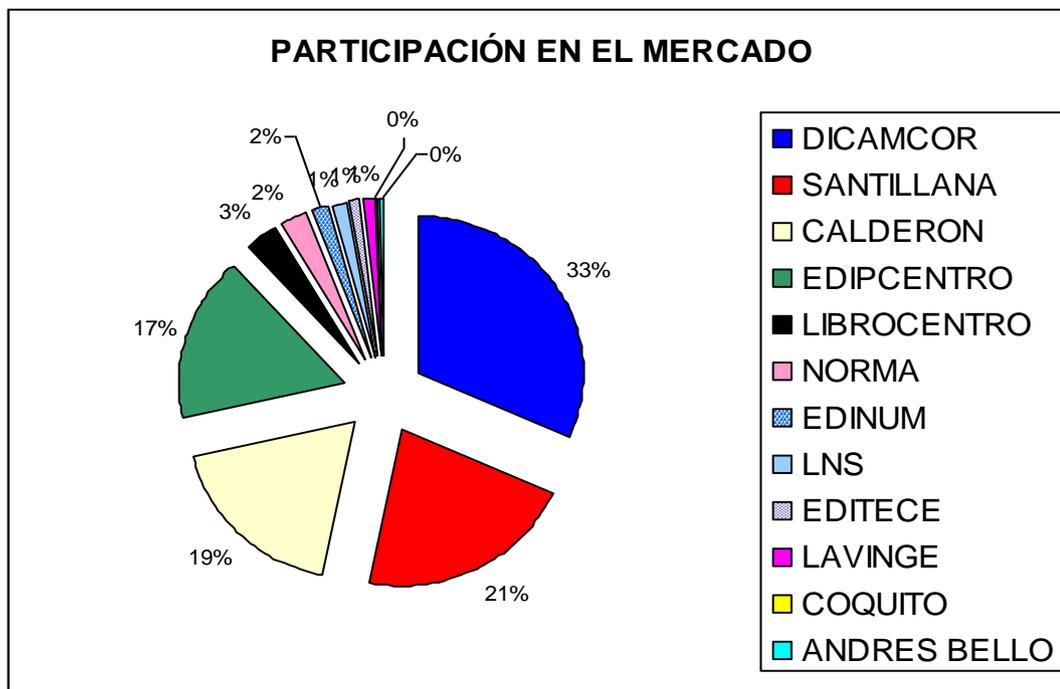
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.

Ítem	Empresas	Porcentajes
1	Dicamcor	31,75
2	Santillana	21,20
3	Calderón	18,56
4	Edipcentro	16,74
5	Librocentro	3,42
6	Norma	2,39
7	Edinum	1,84
8	LNS	1,25
9	Editece	1,21
10	Lavinge	1,18
11	Coquito	0,22
12	Andrés Bello	0,26

Fuente: Edipcentro.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

La Editorial Edipcentro, ocupa el cuarto lugar entre los competidores del mercado.

GRÁFICO No. 2



Fuente: Edipcentro.
 Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

En el gráfico se puede apreciar que las empresas Dicamcor, Santillana y Calderón, tienen el liderato en el mercado, mientras que la Editorial Edipcentro, ocupa el cuarto lugar en el ranking de competidores en el mercado de las Editoriales.

CAPÍTULO III

SITUACIÓN ACTUAL

Para elaborar un análisis interno en Edipcentro Cía. Ltda., se utilizará una herramienta fundamental e importante, llamada Cadena de Valor, que fue descrita y popularizada por Michael Porter en su best – seller de 1985.

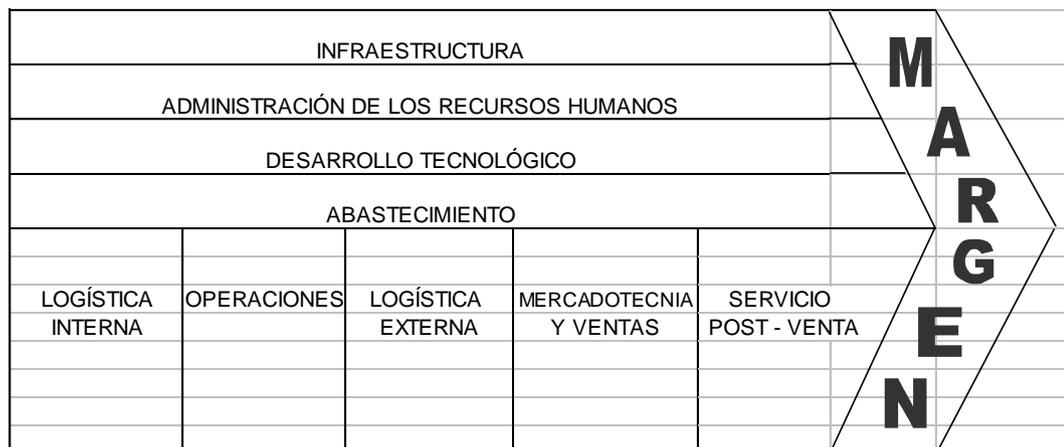
- La Ventaja Competitiva: Creando y Sosteniendo Preformas.
- (Nueva Cork Superior, NY La Prensa Libre).
- Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior.
- (Perfomance New York Superior, NY The Free Press).

3.1 Cadena de valor del producto

La cadena de valor se presenta en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 3

CADENA DE VALOR DE PORTER.



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

En este gráfico, se muestran 9 actividades:

- 4 horizontales (actividades de apoyo).
- 5 verticales (actividades primarias).
- Otra en punta en forma de flecha el cual representa el margen que es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de ejecutar las actividades de valor.

Analizando cada uno de los puntos a tratarse en este capítulo, se elaborará un resumen sobre la cadena de valor, que nos permita implementar este conjunto de técnicas y herramientas en la empresa Edipcentro Cía. Ltda.

Se identificarán los procesos internos, de operación, externos, de marketing y servicios de post – venta, que se ejecutan en la actualidad en la Editorial.

3.2 Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas actividades que tienen que relación con el desarrollo del producto, su producción, la logística y comercialización y los servicios post – venta, y se dice que son las que agregan valor al cliente.

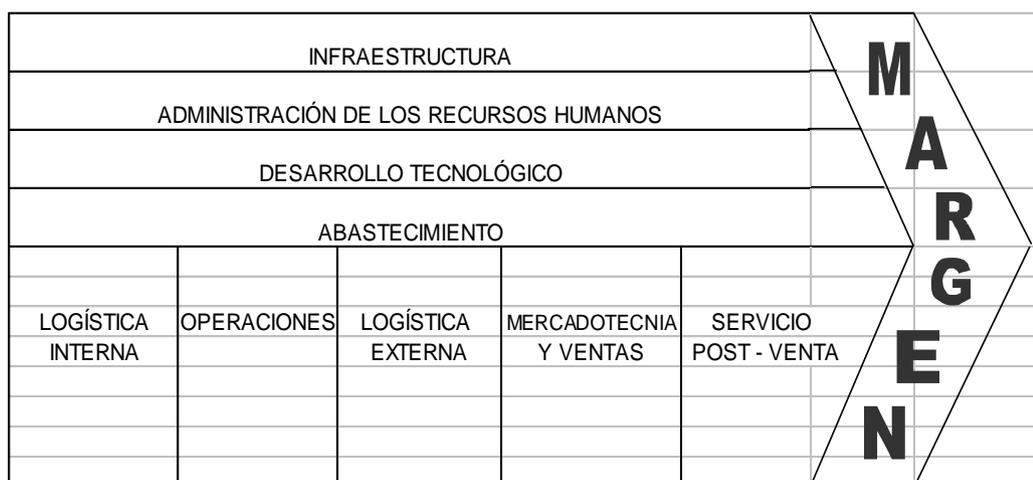
3.2.1 Logística interna

Son actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, control de existencias, control de inventarios, programación de transporte y devolución de proveedores.

Para tener una mejor apreciación de las actividades de logística interna se ha elaborado una gráfica donde se presentan dichas tareas en la Editorial.

GRÁFICO No. 4

LOGÍSTICA DE ENTRADA DE LA EMPRESA.



- Recepción de mercadería.
- Inspección de mercadería.
- Selección de pedidos.
- Almacenamiento.
- Registro de stock.

Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva.
 Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

3.2.1.1 Recepción de mercadería

Consiste en recibir la mercadería proveniente de compras directas (adjunto al orden de compra), transferencias y devoluciones, actividad eficiente debido a que existe en el área dos personas capacitadas para el desarrollo de esta labor.

3.2.1.2 Inspección de mercadería

Se refiere a verificar la mercadería con la hoja de transferencia.

Función realizada por bodega, actividad bien realizada por parte del personal de bodega.

3.2.1.3 Almacenamiento

Consiste en el agrupamiento de la mercadería por cada uno de las diferentes áreas del fondo pedagógico (Lenguaje, Matemáticas, Ciencias Naturales, inglés, Computación, etc.), separándolos uno a otros según los niveles educativos.

Esta actividad es poco eficiente en temporada de inicio del periodo lectivo, donde se registra falta de inventario de mercadería de alta rotación.

3.2.1.4 Registro de stock

Función ejercida por bodega en la cual se adjunta en documentos toda la mercadería entrante.

Este registro se lo hace en hojas y formatos ya establecidos por la Editorial.

Esta actividad es poco eficiente, porque la Editorial tiene problemas de falta de stock de mercadería de alta rotación, por tanto necesita un rediseño.

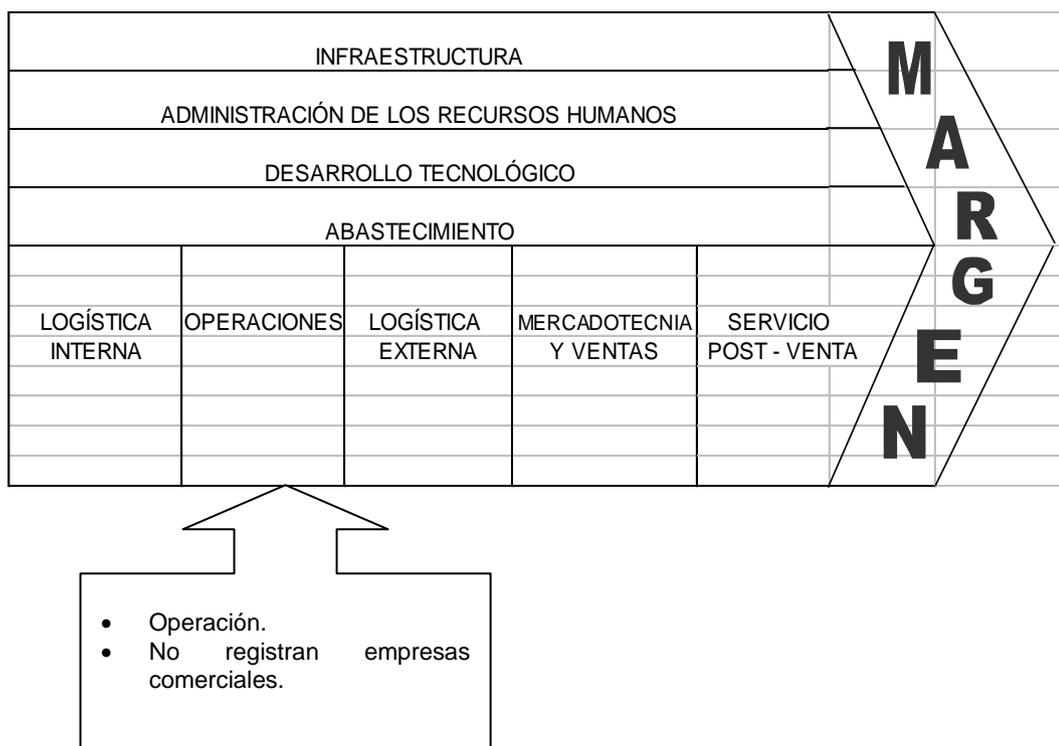
3.2.2 Operaciones

Son actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo operativo, pruebas, impresión u operación de instalación.

Por ser una compañía que compra y vende, no registra operación alguna en sus actividades primarias, ya que se dedica a la comercialización y distribución de texto escolares.

GRÁFICO No. 5

OPERACIÓN DE LA EMPRESA.



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva.
 Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

3.2.3 Logística externa

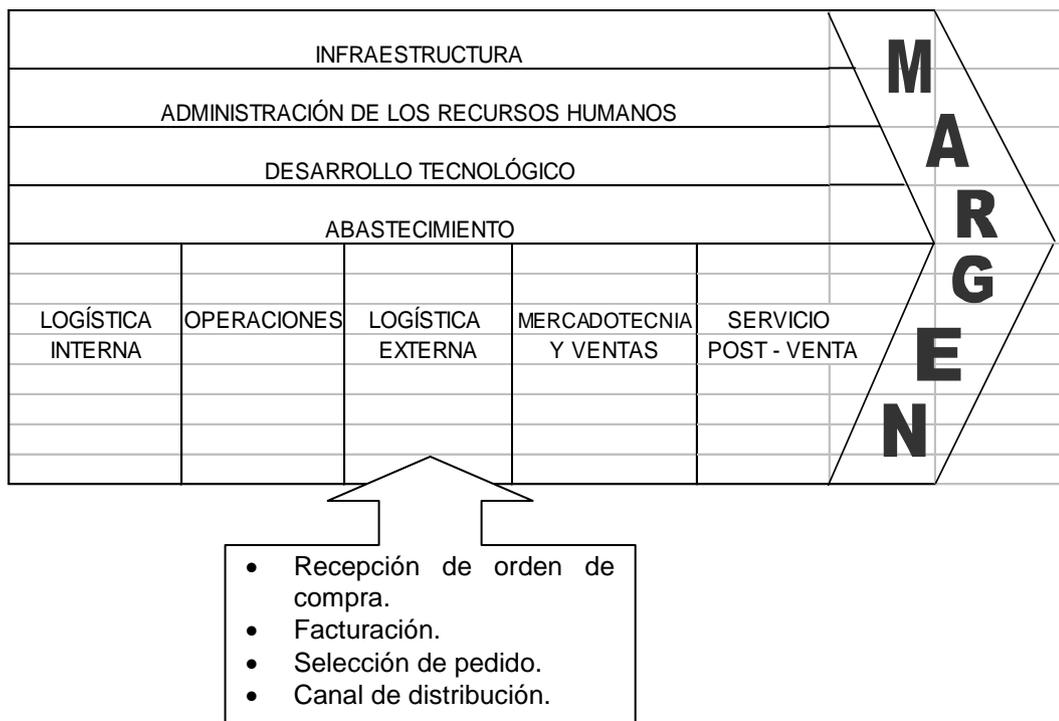
Son actividades relacionadas con el almacenamiento del producto, distribución física, operación de los vehículos de entrega, procesamientos de pedidos y programación.

3.2.3.1 Recepción de orden de compra

Consiste en la recepción de una orden de compra se hace con mucha anticipación al inicio de cada temporada escolar por parte del vendedor, firmado por el cliente de acuerdo a convenios, notas de adopción ingresadas al sistema marcando un porcentaje adicional para ventas por librerías, entregada para su facturación. Actividad eficiente ya que la Editorial cuenta con vendedores que saben llegar a sus clientes.

GRÁFICO No. 6

LOGÍSTICA DE SALIDA.



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva.
 Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

3.2.3.2 Facturación

El proceso de facturación de los pedidos, se lo realiza por medio del registro de dichos documentos como son las notas de egreso para las ventas directas a consignación. Actividad eficiente por parte de la persona de sistema, pero muy saturado para temporada de inicio escolar ya que solo una persona es la encargada para toda la línea de venta y comercio, motivo por el cual es ocasionada la doble facturación que acarrea posteriores devoluciones.

3.2.3.3 Selección del pedido

Una vez realizada la orden de compra por facturación se procede a la selección de los productos por parte del personal de bodega. Actividad

eficiente, pero solo cuando se cuenta con mercadería en stock, caso contrario se despacha los productos existente hasta completar los pedidos solicitados, cuando llegue la mercadería de la planta de producción o de las agencias a nivel nacional.

Sin embargo, el sistema emite la orden del pedido que es ingresada a su base de datos, si es que en esta base de datos no son ingresados los ítems correctos, con las cantidades precisas, entonces se emitirá una orden equivocada, con una entrega defectuosa y una factura errada, que ocasiona devoluciones por mal despacho o regularización, que significa que el pedido no fue despachado, porque se cambiaron los ítems o porque no se entregó la cantidad correcta, ya sea que se entregó en demasía o en muy baja proporción, en todo caso se pierde la venta.

3.2.3.4 Canal de distribución

Aquí es donde se encargan de entregar la mercadería, para esto se realiza una coordinación, si la entrega del pedido es fuera de la ciudad, lo realiza un transporte de la editorial si la entrega del pedido es dentro de la ciudad lo realiza un servicio de transporte particular que presta sus servicios de manera subcontratada por la editorial.

Por lo general, se han presentado problemas en la cobertura de distribución del transporte sub – contratado, lo que significa que no se cumplen las entregas programadas por día, especialmente, durante los meses de marzo a mayo, que inicia el ciclo lectivo en la Región Litoral.

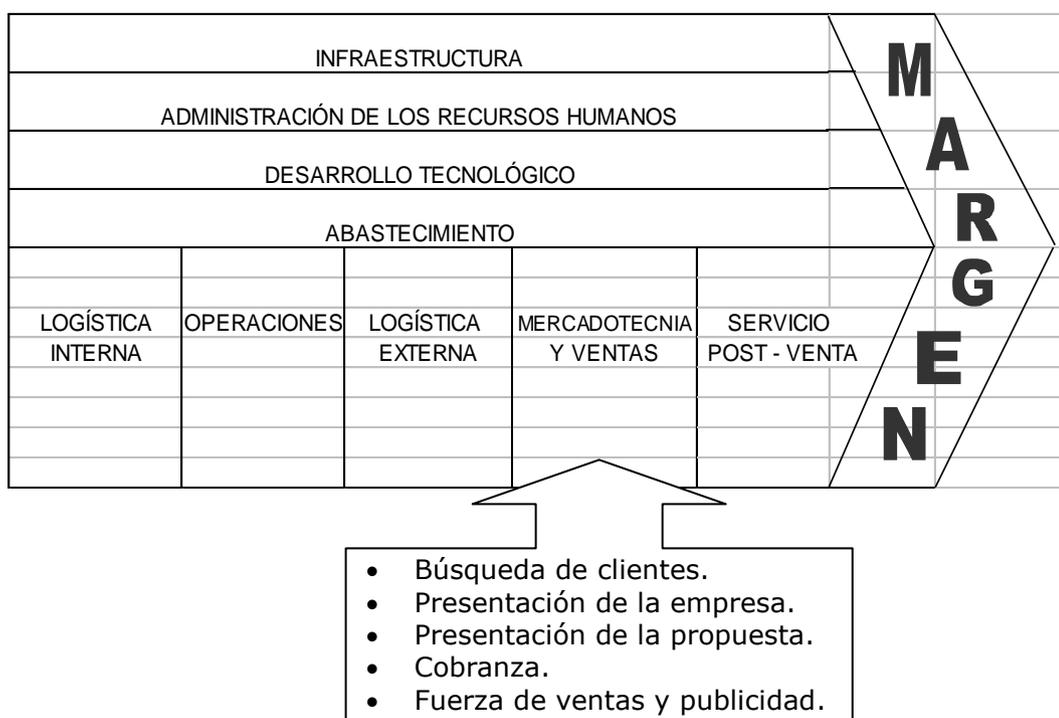
Se ha podido detectar que el chofer del transporte sub contratado no cumple el recorrido programado, por causas externas a la compañía, lo que ocasiona el rechazo del pedido y que éste no se entregue, o, en caso se pueda entregar dicho pedido, el mismo sea devuelto por el cliente, afectando a la empresa, porque incrementa el índice de devoluciones y las pérdidas de ventas.

3.2.4 Marketing y Ventas

Son actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducir a hacerlo, como publicidad, promoción, precios, canales de distribución, fuerza de ventas.

GRÁFICO No. 7

MARKETING Y VENTAS.



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

3.2.4.1 Volúmenes de producción y ventas

La información recabada, corresponde a las ventas del sector didáctico de la editorial, en la Agencia Guayaquil en el año 2009.

Para el efecto, se ha tomado la información de las ventas detalladas que se presentan en el **anexo No. 2**, información con la cual se ha elaborado el siguiente cuadro.

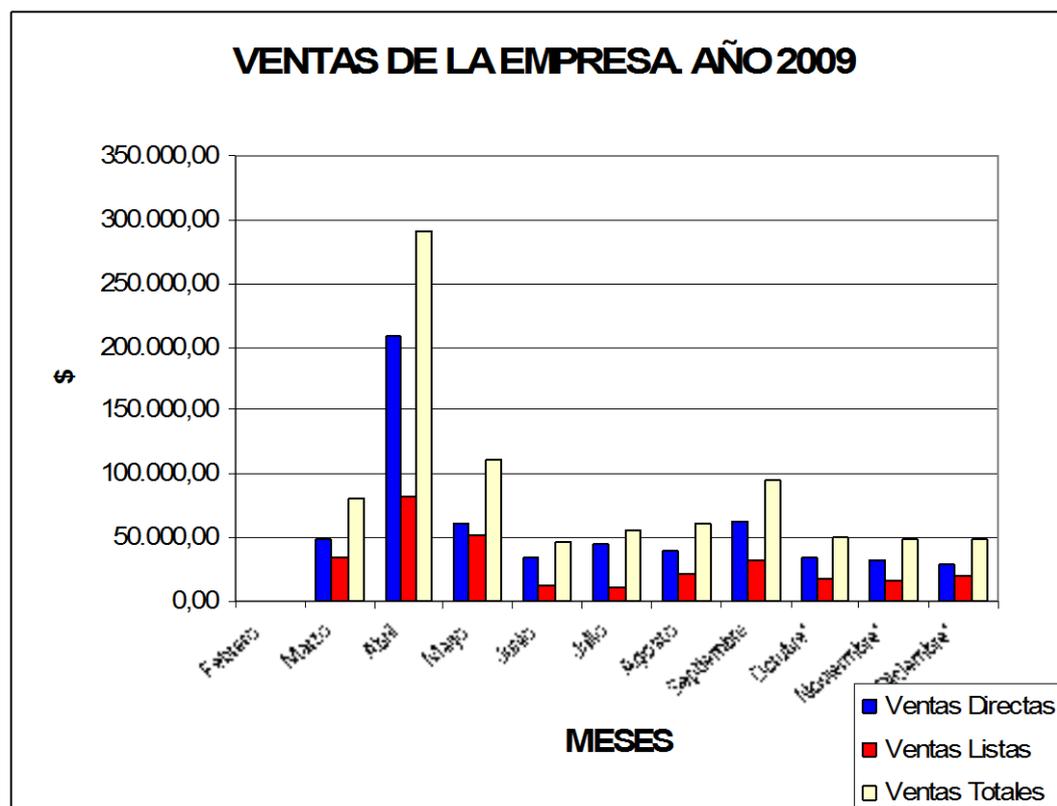
CUADRO No. 3

VOLUMEN DE VENTAS. AGENCIA GUAYAQUIL. AÑO 2009.

Meses	Ventas Directas	Ventas Listas	Ventas Totales
Febrero	\$244,48	\$138,96	\$383,44
Marzo	\$47.574,70	\$33.615,53	\$81.190,23
Abril	\$208.759,43	\$82.611,94	\$291.371,37
Mayo	\$60.448,95	\$51.556,71	\$112.005,66
Junio	\$34.184,63	\$13.211,00	\$47.395,63
Julio	\$44.649,49	\$10.184,78	\$54.834,27
Agosto	\$38.949,54	\$21.878,93	\$60.828,47
Septiembre	\$63.160,26	\$31.458,67	\$94.618,93
Octubre*	\$33.568,00	\$17.555,00	\$51.123,00
Noviembre*	\$32.458,00	\$16.230,00	\$48.688,00
Diciembre*	\$28.973,00	\$19.288,00	\$48.261,00
Total	\$592.970,48	\$297.729,52	\$890.700,00

Fuente: Departamento de Ventas de Edipcentro.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

GRÁFICO No. 8



Fuente: Editorial Edipcentro.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Como se puede apreciar en el cuadro de ventas de la Agencia Guayaquil, se ha proyectado los meses de octubre, noviembre y diciembre del año en curso, debido a que aún el periodo del 2009 no culmina. Para proyectar las ventas de octubre a diciembre del presente año, se ha tomado los datos del presupuesto de la empresa.

Cabe destacar que el presupuesto anual de ventas de la Editorial Edipcentro Cía. Ltda., en la Agencia Guayaquil, corresponde a \$1.000.000,00.

Como se puede apreciar en el cuadro, las ventas directas y totales de la Editorial han tenido su pico más alto en el mes de abril, siguiéndole en orden de importancia, los meses de marzo y mayo, que son los periodos en que se inicia el ciclo lectivo de la Región Litoral o Costa.

Las ventas totales de la Agencia Guayaquil, incluyendo el presupuesto de los meses de octubre, noviembre y diciembre, han sido de **\$890.700,00**, lo que significa que no se podrá cumplir el presupuesto anual de la empresa, cuyo nivel de cumplimiento será:

$$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\text{Ventas 2009}}{\text{Presupuesto de ventas}}$$

$$\text{Nivel de cumplimiento} = \frac{\$890.700,00}{\$1.000.000,00}$$

Nivel de cumplimiento = 89,07%

Luego, la Editorial presenta un nivel de cumplimiento de las ventas correspondientes al 89,07%, lo que significa que existe un 10,93% de incumplimiento en el presupuesto de ventas, que representa un problema a tratar.

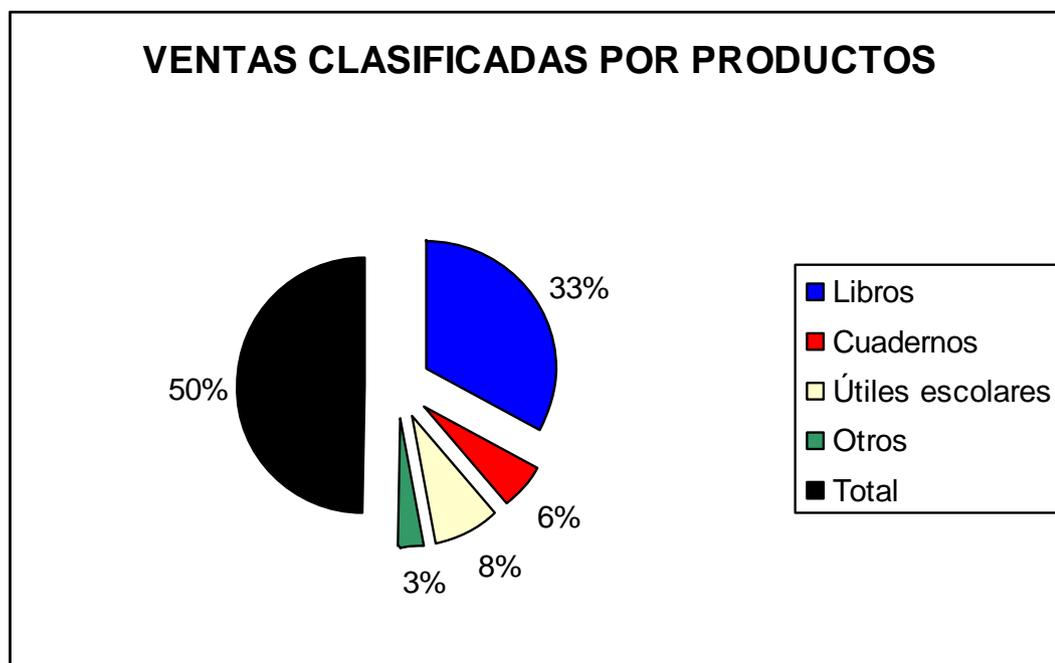
En cuanto a la clasificación de las ventas por productos, se ha elaborado el siguiente cuadro:

CUADRO No. 4**CLASIFICACIÓN DE VENTAS POR PRODUCTOS.**

Productos	Ventas	%
Libros	\$586.555,00	66%
Cuadernos	\$101.980,00	11%
Útiles escolares	\$145.678,00	16%
Otros	\$56.487,00	6%
Total	\$890.700,00	100%

Fuente: Departamento de Ventas de EDIPCENRO.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Cabe destacar, que los meses de octubre, noviembre y diciembre se han proyectado acorde al presupuesto empresarial.

GRÁFICO No. 9

Fuente: Departamento de Ventas de Edipcentro.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Como se puede apreciar, las ventas de los libros representan el 66% de los ingresos que ha obtenido Edipcentro, por concepto de ventas a clientes.

3.2.4.2 Búsqueda de clientes

La captación de los clientes es ejecutada por los coordinadores, promotores y vendedores por contactos con directores y licenciados de la zona escolar, su seguimiento es visitándole.

3.2.4.3 Presentación de la empresa

Una vez contactado el cliente, se investiga si trabaja con los textos y se le deja muestras de los fondos educativos para que sean analizados el contenido de los libros en relación a su pedagogía.

En esta actividad, suele fallar el personal de ventas, dado que Edipcentro no realiza publicidad, entonces, la presentación de las muestras, es la única actividad para promocionar y difundir los productos que comercializa la empresa en el mercado, y si no se lo realiza de manera correcta, se corre el riesgo de perder ventas o de no cumplir con el presupuesto de la compañía, como ha ocurrido en el presente periodo anual.

3.2.4.4 Presentación de la propuesta (productos)

Una vez efectivizado el seguimiento correspondiente, se elabora una nota en la cual se ratifica el convenio entre el cliente y la organización, para que la distribuidora o el centro educativo, comercialice o utilice, respectivamente, los productos de Edipcentro, con un porcentaje de descuento según sus requerimientos, ofreciendo costos accesibles.

3.2.4.5 Cobranza

Se asigna una cartera a un grupo de vendedores para que ejecute la función en las instalaciones del cliente, no se encontró contratiempos en esta actividad.

3.2.4.6 Fuerza de venta y publicidad

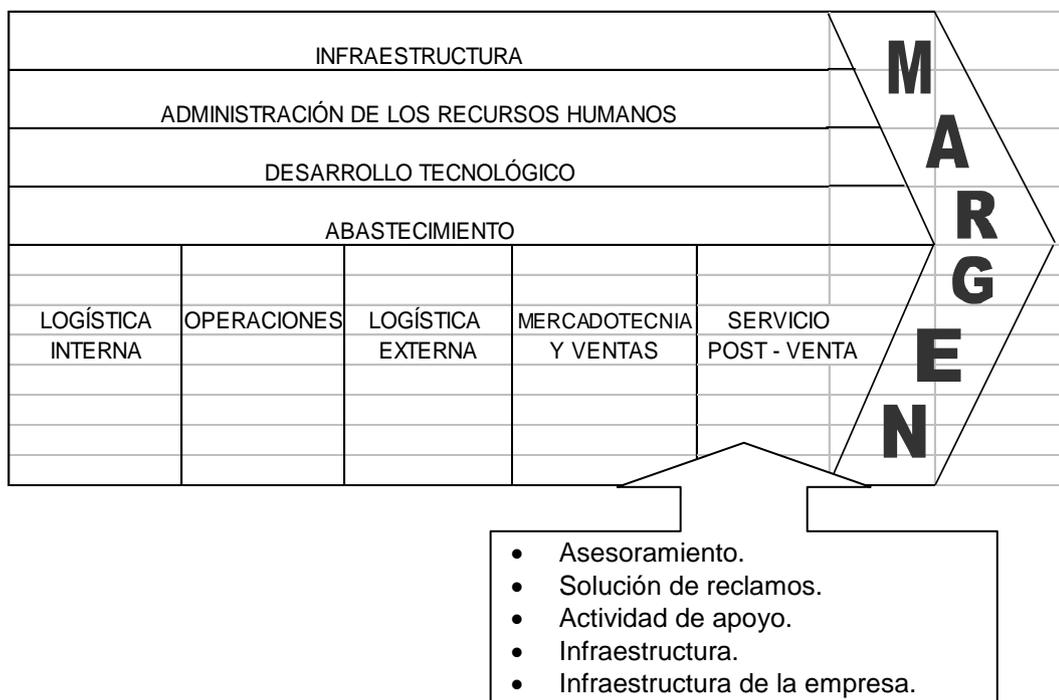
En Edipcentro no existe un Departamento de Marketing, por tanto, el los vendedores dependen de la administración de la Agencia Guayaquil, quienes no tienen el conocimiento suficiente para fomentar las estrategias de ventas, para alcanzar los objetivos trazados. Tampoco se realiza publicidad alguna que se muestre a los clientes, por lo tanto se considera que esta actividad tiene que ser revisada, y tendrá que aplicarse mejoras, para aumentar los niveles de ventas.

3.2.5 Servicio Post – venta

Aquí es donde se mantiene y se agrega valor al producto, donde se encontrarán actividades relacionadas con la presentación de servicios.

GRAFICO No. 10

SERVICIO POST – VENTA DE LA EMPRESA.



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

El servicio post – venta, constituye la retroalimentación necesaria, para poder maximizar el nivel de satisfacción del cliente y corregir los defectos detectados al ofrecer los productos y el servicio de Edipcentro Cía. Ltda.

3.2.5.1 Asesoramiento

La administración constantemente asesora a sus promotores, para que por medio de los seguimientos correspondientes, se use un formato de registros de los clientes, y están en la obligación de gestionar si un cliente no ha sido despachado la mercadería, se considera esta actividad correcta.

3.2.5.2 Solución de reclamos

La administración una vez enterado del reclamo, dispone del personal de bodega para tratar estos problemas, si el cliente desea su reposición se vuelve a enviar los productos requeridos en la nota de pedido, caso contrario, un vehículo va a retirar dichas devoluciones, dejando de cumplir la ruta preestablecida en cronograma de entrega de artículos a los clientes.

3.3 Actividades de apoyo

Estas actividades añaden valor a través de importantes relaciones con actividades primarias. Dentro de ellas tenemos: Infraestructura de la Empresa, Compras, Desarrollo Tecnológico, Gestión de Recursos Humanos.

3.3.1 Infraestructura

Consiste de varias actividades, como: Planeación, Finanzas, Contabilidad, Asuntos Legales Gubernamentales.

Dependiendo de si la empresa es diversificada o no, su infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre una unidades de negocios y la Corporación Matriz.

3.3.1.1 Infraestructura de la empresa

Edipcentro Cía. Ltda. cuenta con una estructura orgánica está liderada por el Gerente General de la compañía quien desempeña la función de representante legal, el presidente se encarga solo de la financiación e inversiones.

Los procesos administrativos no son óptimos, motivos por el cual se manejan con cuadros de control diseñados por sus propias agencias, y no utilizan modelos de administración, ni técnicas establecidas, que existen en la actualidad.

La Editorial no cuenta con un departamento de planificación y control, solo existen reuniones mensuales, donde analizan las inquietudes y eventos que se presentan con los clientes.

3.3.2 Recursos humanos

Es el principal respaldo tanto en las Actividades Primarias como las de Apoyo y consiste en actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todos los tipos del personal.

3.3.2.1 Recursos humanos de la empresa

Edipcentro, cuenta con un departamento llamado talento humano, se encuentra en la matriz pero son las agencias las encargada del reclutamiento del personal buscando en ellos sus ideales para con la empresa, promoviendo constante capacitación y entrenamiento de ellos.

Actividad eficiente, porque se recluta al personal idóneo para cada puesto de trabajo.

3.3.3 Desarrollo tecnológico

El desarrollo de la tecnología de Edipcentro consiste en actividades agrupadas con la finalidad de mejorar el servicio de una manera general. Cada actividad representa tecnología dentro del equipo del proceso. Este sistema es muy amplio que va desde preparar documentos hasta la logística de los productos.

3.3.3.1 Desarrollo de tecnologías de la empresa

Edipcentro Cía. Ltda. cuenta con la ayuda del Internet y una novedosa red LAN llamada Santiago y Jireh, por medio de ellos se sabe lo que se tiene en stock, los pedidos de cada agencia y muchas alternativas como facturación, notas de entrega, etc.

Cuenta con unas máquinas de cómputo en el Departamento de Ventas donde hallamos una base de datos completa de los clientes, que contienen programas básicos como Microsoft Office, que son de mucha utilidad para la empresa.

CAPÍTULO IV

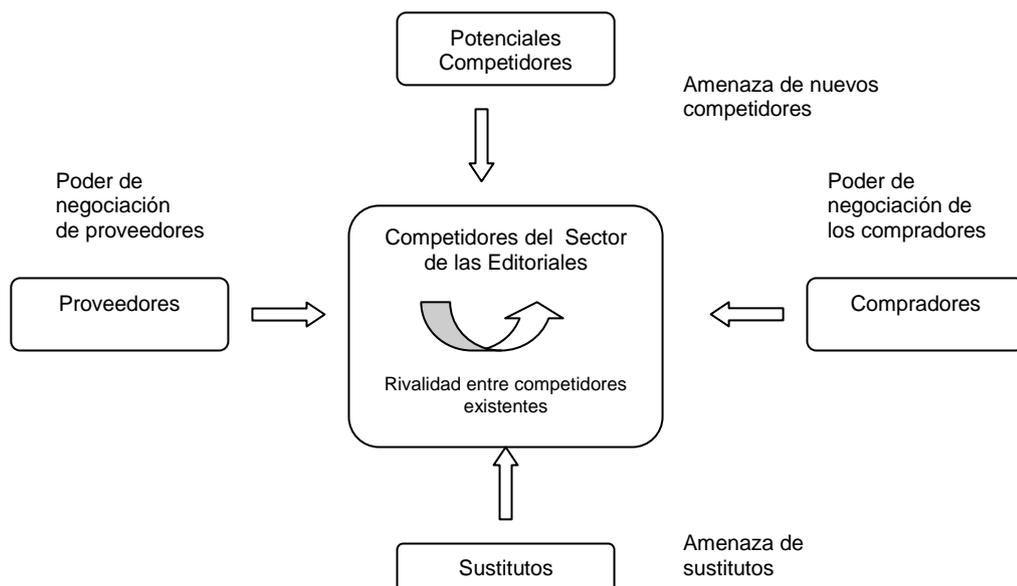
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

4.1 Análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter

El estado de la competencia depende de cinco fuerzas competitivas que son principales para de esta forma determinar definitivamente la potencialidad de una empresa a ganar, en promedio, tasas de retorno mayor, al costo de capital.

GRÁFICO No. 11

ANÁLISIS DE LA CINCO FUERZAS DE PORTER.



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Las cinco fuerzas competitivas determinan el grado de competencia así como la rentabilidad del negocio frente a la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los

competidores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Según el modelo que desarrolló el Dr. Porter, para analizar la estructura competitiva de los mercados, existen cinco fuerzas principales que incluyen en la competencia de un mercado, como se presenta en el siguiente esquema.

4.1.1 Competidores potenciales y actuales

Actualmente no se avizoran competidores potenciales en el mercado, debido a que en nuestro país existen muchos problemas con relación a la producción de libros y útiles escolares, además de la marcada recesión en el mercado.

Con relación a los competidores actuales, ellos pueden ampliar su cobertura, a través de distribuidores, así como Edipcentro lo hizo con la Agencia de Guayaquil.

Los competidores en el mercado rivalizan de acuerdo a las estrategias comerciales que cada uno de ellos propone a su clientela, quien decide libremente a quien comprarle el producto, sin que exista ningún tipo de injerencia externa, por tanto se rivaliza en un mercado de libre competencia.

4.1.2 Productos sustitutos

La producción de libros y de útiles escolares, satisfacen una necesidad indispensable como es la educación.

Actualmente, por motivos de protección de los recursos naturales, las empresas y centros educativos están empeñados en orientar a sus educandos al uso de equipos y suministros electrónicos, para evitar la

compra de libros, cuadernos y papel, porque para producir este tipo de productos se debe talar árboles, motivo por el cual puede haber una disminución de las ventas de libros, cuadernos y papelería en general, en el futuro próximo.

Sin embargo, tampoco se avizora que la evolución tecnológica pueda sustituir completamente a la industria del papel, por tanto se estima que en parte, el reciclaje de papel y las metodologías alternativas pueden ser sustitutos en la producción de libros, cuadernos y papelería en general, los cuales seguirán manufacturándose con éxito en el futuro, pero apegados a los principios de conservación medioambiental.

4.1.3 El poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen poder en el mercado, porque la libre competencia que existe entre los ofertantes, les permite escoger a aquel que brinde las mejores ofertas en la comercialización de sus productos.

Sin embargo, las distribuidoras de papelería, las librerías, los centros educativos y los clientes de las Editoriales, no se pueden dedicar a la producción de estos bienes, dado que requieren una inversión representativa, en tecnología y recurso humano, por tanto, desde el punto de la integración hacia atrás no representan una amenaza.

4.1.4 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la Editorial Edipcentro, son aquellas fábricas que manufacturan papel, cartones, etc., que tienen convenios o contratos con la Editorial.

Estos proveedores no podrían dedicarse completamente a la distribución de libros o cuadernos, por ejemplo, porque necesitan de recursos materiales y humanos.

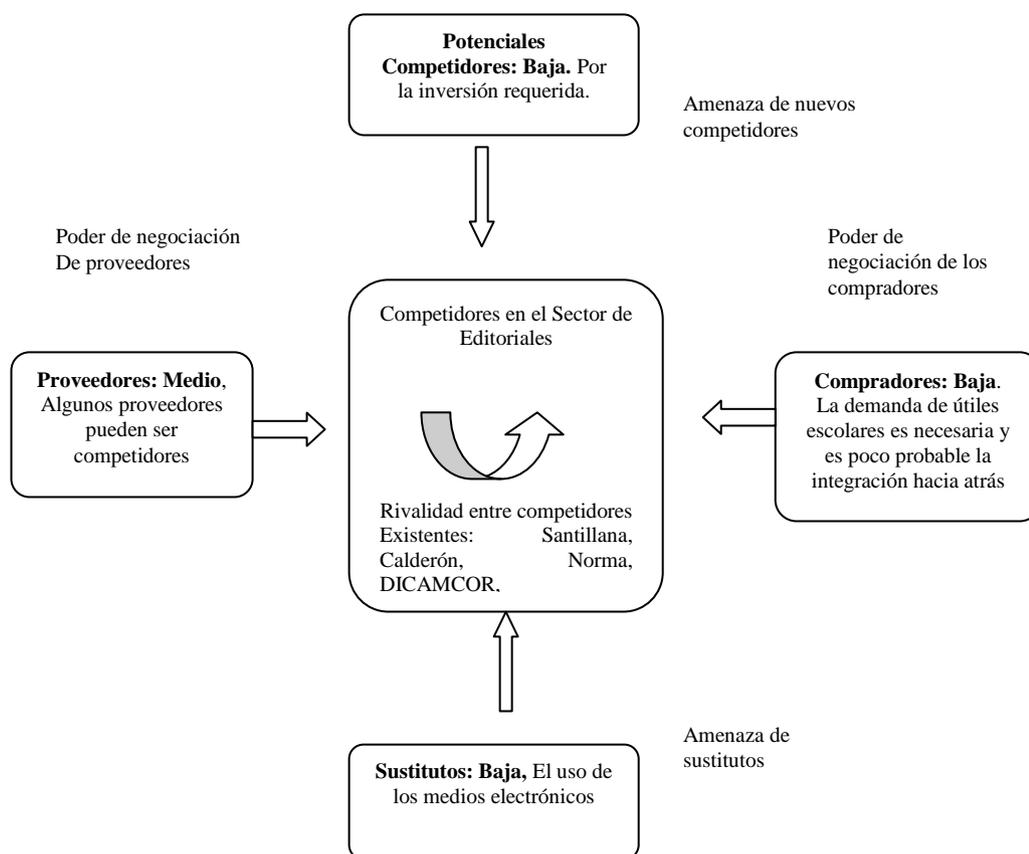
Sin embargo, algunos proveedores comercializan directamente a los distribuidores de papelería en general, sus productos, y otros lo comercializan directamente al consumidor, por tanto, los proveedores tienen poder de imponer precios en el mercado, incluso de integrarse hacia delante, lo que representa una amenaza para la empresa, porque un proveedor puede ser al mismo tiempo un competidor para Edipcentro.

4.1.5 Rivalidad de la competencia

Los aspectos tecnología, infraestructura y precios son los más relevantes para que se produzca la rivalidad de la competencia. También son importante los factores: recurso humano y calidad del servicio.

GRÁFICO No. 12

ESQUEMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EDIPCENTRO.



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Los medios en que las empresas compiten, se da por medio de la firma de contratos con los Municipios, con el Gobierno Central y con los centros educativos, pero también se llega a acuerdos con las distribuidoras para que comercialicen productos de cada competidor.

En todo caso, el precio y la calidad del producto, son dos de las variables exigidas en un mercado tan competitivo como el de las librerías, útiles escolares y papelería en general.

Edipcentro es una empresa reconocida a nivel nacional, que ha captado una demanda importante en el mercado y que aspira a incrementar su participación en el mercado.

4.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica que se utiliza con el propósito de poder interrelacionar los factores externos (oportunidades y amenazas) con los factores internos (fortaleza y debilidades) de la Editorial, con la finalidad de determinar los potenciales problemas que está o podría atravesar la organización y proponer alternativas que mitiguen y prevengan dichas problemáticas. En los siguientes numerales se presenta el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Edipcentro.

Fortalezas:

- 1) Contar con una Agencia en la ciudad de Guayaquil, donde se obtiene ingresos cercanos al millón de dólares.
- 2) Textos actualizados con una buena estrategia metodológica, con contenidos acordes a las reformas del Ministerio de Educación.
- 3) Material de apoyo en las series, como son las láminas, guías didácticas, CD de los planes de unidades didácticas (planificaciones).
- 4) Amplia gama de productos.

- 5) Recurso humano calificado y entrenado para capacitar a los clientes en el manejo de los textos de Edipcentro.
- 6) Interés por autores ecuatorianos, rescatando la identidad nacional, aplicando valores y equidad de género.

Debilidades:

- 1) Tecnología de segunda mano, que significa que se adquirieron maquinarias usadas a proveedores de Estados Unidos y Europa, dado los altos costos de la tecnología de punta, para una Editorial. Esto suele generar desperdicio, que en la mayoría de los casos, no llega a los clientes de la Editorial.
- 2) Capacidad limitada de personal durante el periodo de inicio de clases.
- 3) Restricciones de logística por falta de vehículos propios en la empresa.

Oportunidades:

- 1) Incremento de la demanda en el sector educacional.
- 2) Avance tecnológico aviva la producción de libros y cuadernos.
- 3) Crecimiento de institutos educativos de los niveles primario, secundario y superior.
- 4) Municipios y Gobiernos inmersos en el área educativa.

Amenazas:

- 1) Rivalidad entre los competidores.
- 2) Políticas ambientalistas que fomentan la no utilización de productos orgánicos derivados de los árboles.
- 3) Libro electrónico.

4.2.1 Matriz FODA

En el siguiente cuadro se presenta la matriz FODA:

CUADRO No. 5**MATRIZ FODA.**

	Oportunidades	Amenazas
	1) Incremento de la demanda. 2) Crecimiento de institutos educativos niveles primario, secundario y superior. 3) Municipios y Gobiernos inmersos en el área educativa	1) Rivalidad entre los competidores. 2) Políticas ambientalistas. 3) Libro electrónico.
Fortalezas 1) Contar con una Agencia en la ciudad de Guayaquil, donde se obtiene ingresos cercanos al millón de dólares. 2) Capacidad económica para cubrir créditos de los clientes. 3) Amplia experiencia en el sector de las Editoriales. 4) Amplia gama de productos. 5) Recurso humano calificado y entrenado.	Automatización del proceso de recepción de los pedidos	Mejorar la cobertura de distribución en la ciudad de Guayaquil
Debilidad 1) Tecnología de segunda mano. 2) Capacidad limitada del recurso humano durante el periodo de inicio de clases. 3) Restricciones de logística por falta de vehículos propios en la empresa. 4) Alto índice de devoluciones. 5) Falta de estrategias de Marketing.	Ampliar la capacidad logística (cantidad de vehículos) para la distribución de los productos que comercializa la editorial. Implementar tecnología de punta	Incrementar las estrategias publicitarias en el mercado del sector de Editoriales, para aumentar la participación en el mercado.

Fuente: Análisis FODA.

Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

4.3 Análisis de datos e identificación de problemas

Los problemas identificados en la presente investigación que han generado pérdida de ventas, son los siguientes:

- Devoluciones.
- Pedidos no entregados.
- Atrasos en la entrega.
- Otros.

4.3.1 Análisis de frecuencia de los problemas

Para identificar cuáles son las problemáticas que han impactado con mayor incidencia a la Editorial Pedagógica Centro Cía. Ltda. Edipcentro, se opera de la siguiente manera:

CUADRO No. 6

FRECUENCIA DE LOS PROBLEMAS. AÑO 2009.

Meses	Devoluciones	No entregados	Atrasos	Otros
Enero				
Febrero				
Marzo	6		2	
Abril	28	7	12	2
Mayo	12	1	4	1
Junio	5		1	
Julio	4			
Agosto	5			
Septiembre	4			
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
Total	64	8	17	3

Fuente: Registro del Departamento de Ventas (**Anexo No. 3**).
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Los resultados del cuadro se presentan en el siguiente esquema:

CUADRO No. 7**DETALLE DE FRECUENCIA DE PROBLEMAS. 2009.**

Problema	Frecuencia Observada	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
Devoluciones	64	64	69,57%	69,57%
No entregados	17	81	18,48%	88,04%
Atrasos	8	89	8,70%	96,74%
Otros	3	92	3,26%	100,00%
Total	92		100,00%	

Fuente: Cuadro de Frecuencia de los Problemas.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

El principal problema detectado, tiene relación con las devoluciones, que inciden con el 70% de la frecuencia de los problemas, que generan pérdida de ventas y disminución del índice de competitividad, las cuales serán analizadas de manera separada, en lo posterior para determinar sus causas y sus consecuencias.

4.3.2 Análisis de las causas y efectos del problema principal

Las principales causas del problema que concierne a las devoluciones, se describen en el siguiente análisis.

1) Problema No. 1: Área: Logística externa.

Causas. – Son las siguientes:

- **Pedido llegó tarde**, porque el camión subcontratado por la Editorial no cumple con el volumen de pedidos que debe entregar, palpándose demoras en la entrega del producto al cliente, por tanto, la distribuidora cliente, devuelve el producto que ya compró al competidor, por la demora logística, que afectó la venta del pedido que realizó dicho cliente.

- **Mal despacho**, es decir, que por no haber llevado ítems que no corresponden al pedido, se devuelven los productos que debieron venderse al cliente, por fallas que corresponden al encargado de receiptar los pedidos e ingresarlos al sistema, previo al proceso de facturación, donde se emite el volumen del pedido por ítem y cliente.

Efecto: Insatisfacción del cliente y pérdida de ventas.

2) **Problema No. 2: Área: Operaciones.**

Causas: Defectos de impresión, debido a fallas humanas y de las maquinarias, que pueden ocasionar defectos que llegan al cliente, y éste devuelve el producto.

Efecto: Insatisfacción del cliente y desperdicio.

3) **Problema No. 3**

Área: Infraestructura (Sistemas).

Causas: Doble facturación, debido a que por fallas operativas, ya sea del vendedor o de quien elabora la factura, se factura 2 veces al mismo cliente, cuando se debió facturar a 2 clientes distintos, perdiéndose la venta con el cliente a quien no se le entregó a tiempo su pedido.

Efecto: Insatisfacción del cliente y pérdida de ventas.

4) **Problema No. 4: Área: Marketing.**

Causas. – Son las siguientes:

- **Regularización (no se despachó)** este problema ocurre porque no se despachó los ítem correspondientes al pedido del cliente, lo que ocurre

por la misma razón que se ejecuta un mal despacho, es decir, porque el encargado de ingresar los datos en el sistema, falla al ingresar los pedidos al sistema, por lo que en el instante de facturar se producen errores, y el cliente no recepta el pedido o lo devuelve y no vuelve a comprar dicho pedido, porque ya realizó la compra a la empresa de la competencia.

- **Falta de entrega de muestras**, falla asignable al vendedor, quien debe entregar las muestras a los clientes, ya que es parte de la publicidad que realiza la Editorial para promocionar sus productos y si no se entregan el cliente no sabrá qué artículo comprarle a Edipcentro Cía. Ltda.
- **Consignación**, la política de la empresa es que si el cliente no vende algún producto de la Editorial, lo puede devolver, sin ningún problema, lo que se denomina consignación.

Efecto: Insatisfacción del cliente y pérdida de ventas.

Con relación a las consignaciones, más que un problema, ha sido una solución en lo concerniente a las ventas de la compañía, porque mediante este método las Editoriales pueden comercializar un rubro adicional que no consta en el pedido del cliente.

De esta manera, se puede incrementar la competitividad de la compañía, con fundamento en las consignaciones, aunque en contraparte, las mismas consignaciones, incrementan también el nivel de devoluciones de productos.

Entonces, lo ideal será entregar por consignación un volumen razonable de mercadería a las distribuidoras.

Para apreciar con mayor profundidad las causas y los efectos del problema se ha realizado el diagrama causa efecto de los problemas que afectan a la distribución de Edipcentro.

Para determinar el nivel de incidencia de las principales causas que producen los problemas se ha realizado el siguiente cuadro y esquema:

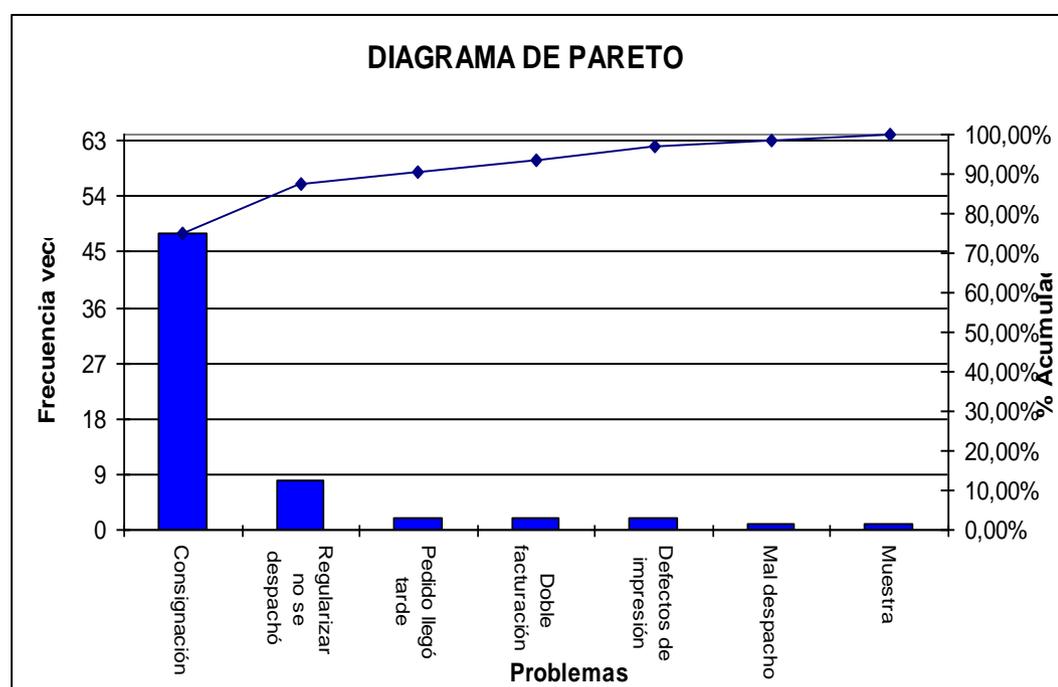
CUADRO No. 8

ANÁLISIS DE FRECUENCIA DE DEVOLUCIONES. AÑO 2009.

Problema	Frecuencia Observada	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	% Frecuencia Acumulada
Consignación	48	48	75,00%	75,00%
Pedido llegó tarde	8	56	12,50%	87,50%
Regularizar no se despachó	2	58	3,13%	90,63%
Doble facturación	2	60	3,13%	93,75%
Defectos impresión	2	62	3,13%	96,88%
Mal despacho	1	63	1,56%	98,44%
Muestra	1	64	1,56%	100,00%
Total	64		100,00%	

Fuente: Frecuencia de Devoluciones.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

GRÁFICO No. 14



Fuente: Cuadro de Análisis de Frecuencia de Devoluciones.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

El análisis de frecuencia indicó que la principal causa de devoluciones es la consignación, sin embargo, este es un problema externo de la empresa, que incide con el 75% de las frecuencias de devoluciones.

En cuanto a los problemas internos, los principales problemas ocurren por la regularización, porque el pedido llegó tarde y por la doble facturación, que inciden con el 20% de los problemas, el restante 5% corresponde a otras causas, mencionadas en el análisis.

De esta manera se puede apreciar, que después de las consignaciones, la regularización y la tardanza del pedido, tienen mucha incidencia en la frecuencia de ocurrencia de devoluciones.

En cuanto al monto de las devoluciones, se ha realizado el siguiente análisis.

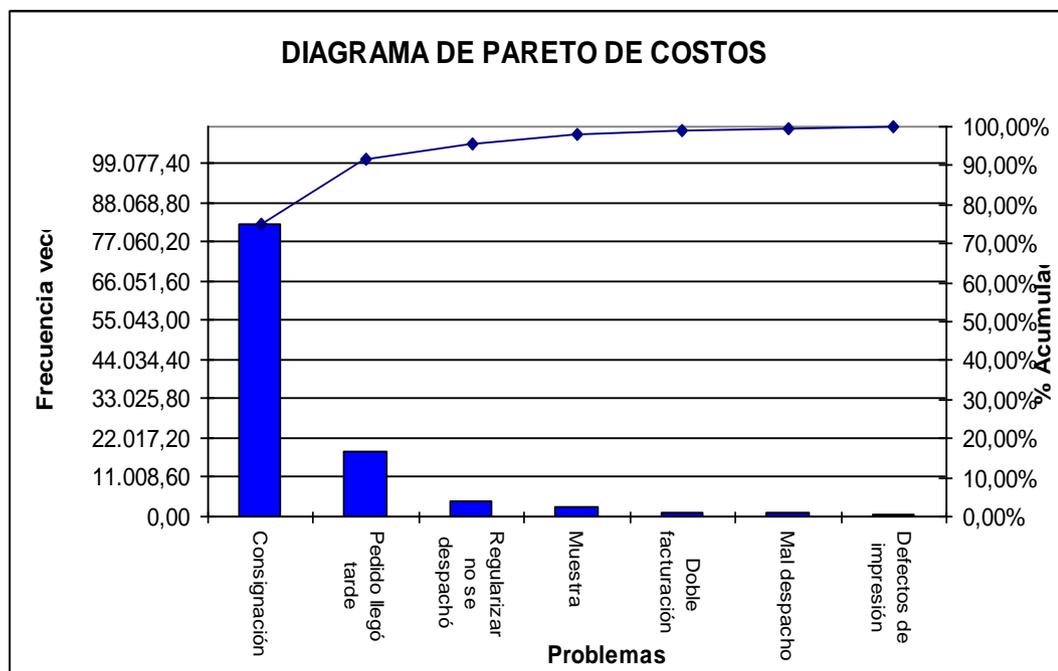
CUADRO No. 9

ANÁLISIS DE MONTO DE DEVOLUCIONES. AÑO 2009.

Problema	Monto \$ Observada	Monto \$ Acumulada	Monto \$ Relativa	% Monto \$ Acumulada
Consignación	\$81.775,00	\$81.775,00	74,82%	74,82%
Pedido llegó tarde	\$18.480,91	\$100.255,91	16,91%	91,73%
Regularizar no se despachó	\$4.115,03	\$104.370,94	3,76%	95,49%
Muestra	\$2.680,06	\$107.051,00	2,45%	97,94%
Doble facturación	\$915,63	\$107.966,63	0,84%	98,78%
Mal despacho	\$812,06	\$108.778,69	0,74%	99,52%
Defectos de impresión	\$521,32	\$109.300,01	0,48%	100,00%
Total	\$109.300,01		100,00%	

Fuente: Monto de Devoluciones.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

GRÁFICO No. 15



Fuente: Cuadro de Análisis de Monto de Devoluciones.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

El análisis de Pareto de costos, indica que la principal causa de devoluciones es la consignación, sin embargo, como este es un problema externo de la empresa, que incide con el 74,82% de las frecuencias de devoluciones.

En cuanto a los problemas internos, los principales problemas ocurren porque el pedido llegó tarde, por la regularización y porque no se entregó las muestras para promocionar los productos de la Editorial a los clientes, que inciden con el 23,12% de los problemas, el restante 2% corresponde a otras causas, mencionadas en el análisis efectuado con las metodologías en referencia.

4.4 Impacto económico de problemas

De acuerdo a la información proporcionada por la Editorial, las utilidades que obtiene la empresa, son variables, dependiendo del tipo de cliente y de las condiciones de la negociación.

No obstante, se ha podido conocer por el Departamento de Contabilidad, que las utilidades promedio de Edipcentro, son del 20% del total de los ingresos.

Este porcentaje de utilidad, representa la siguiente pérdida económica:

CUADRO No. 10

MONTO DE PÉRDIDA POR UTILIDADES NO PERCIBIDAS.

Problema	Monto \$ Observada	%	Monto \$ Relativa
Consignación	\$81.775,00	20%	\$16.355,00
Pedido llegó tarde	\$18.480,91	20%	\$3.696,18
Regularizar no se despachó	\$4.115,03	20%	\$823,01
Muestra	\$2.680,06	20%	\$536,01
Doble facturación	\$915,63	20%	\$183,13
Mal despacho	\$812,06	20%	\$162,41
Defectos de impresión	\$521,32	20%	\$104,26
Total	\$109.300,01		\$21.860,00

Fuente: Cuadro No. 9.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

La pérdida económica por pérdidas de ventas asciende a la cantidad de **\$21.860,00** de los cuales, **\$16.355,00** corresponden a la falta de consignación, mientras que los causas internas de devoluciones cuestan a la empresa **\$5.505,00**.

Sin embargo, es preciso destacar, que las consignaciones no serán consideradas para el análisis de las alternativas de solución, sino más bien como un problema correspondiente al ámbito del Marketing.

A esta pérdida se debe incrementar los costos por concepto de logística, que corresponden a la distribución de los productos a los clientes, los cuales son los siguientes:

CUADRO No. 11**COSTOS DE TRANSPORTE.**

Fecha	Monto \$
16/01/2009	682,31
12/02/2009	733,94
23/04/2009	47
24/04/2009	392,98
08/05/2009	148,5
08/05/2009	84,15
14/05/2009	814,42
03/06/2009	29,7
11/06/2009	1.141,62
08/07/2009	352,39
13/08/2009	474,16
10/09/2009	581,9
08/10/2009	531,04
09/01/2009	681,99
12/02/2009	746,09
15/04/2009	1.250,73
13/05/2009	822,99
11/06/2009	644,72
08/07/2009	747
13/08/2009	787,67
10/09/2009	765,5
07/10/2009	829,85
Total	\$13.290,65

Fuente: Departamento de Contabilidad.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

El 10,93% de los costos de logística corresponden a devoluciones de productos, lo que indica la siguiente pérdida económica.

- Pérdida por aspectos logísticos = Costos de logística x % de devoluciones
- Pérdida por aspectos logísticos = \$13.290,65 x 10,93%
- **Pérdida por aspectos logísticos = \$1.452,67**

La pérdida anual estimada por el problema de las devoluciones, asciende a la siguiente cantidad:

- Pérdida anual estimada = Pérdida por utilidades no percibidas + Pérdida por aspectos logísticos
- Pérdida anual estimada = \$21.860,00 + \$1.452,67
- **Pérdida anual estimada = \$23.312,67**

La pérdida anual estimada por los problemas percibidos asciende a la cantidad de **\$23.312,67** anuales. Descontando el costo de las consignaciones, que son externos, la pérdida económica ascenderá a la siguiente cantidad:

- Pérdida anual estimada sin considerar costos de consignación = Pérdida por utilidades no percibidas + Pérdida por aspectos logísticos
- Pérdida anual estimada sin considerar costos de consignación = \$5.505,00 + \$1.452,67
- **Pérdida anual estimada sin considerar costos de consignación = \$6.957,67**

La pérdida anual por devoluciones, sin considerar las consignaciones, asciende a la cantidad **\$6.957,67**.

4.5 Diagnóstico

El principal problema que presenta Edipcentro, son las devoluciones, que son causadas por factores externos e internos. Entre los factores externos se citan las consignaciones. Entre los factores internos, los principales se refieren a los aspectos logísticos y de marketing, como por ejemplo, que el despacho se realizó de manera tardía o que no se despachó los ítems correctos al cliente, así como porque no se entregó las respectivas muestras a los clientes, lo que ocasionó pérdida de ventas.

De esta manera, se debe trabajar en los ámbitos logísticos y de Marketing, para poder solucionar los problemas que por concepto de devoluciones, atraviesa la empresa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Planteamiento de alternativas de solución a problemas

Para que cesen las causas que ocasionan la problemática referente a las devoluciones de mercadería, se han planteado las siguientes alternativas de solución.

CUADRO No. 12

PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Problema	Causas	Efecto	Alternativas
Devolución	Consignación: Falta de estrategias de publicidad y promoción	Pérdida de ventas	A: Programa publicitario B: Incremento de vendedores
	Falta de entrega de muestras: Limitaciones de personal de ventas en inicio de clases		
	Regularización (no se despachó): Fallas en el ingreso de datos de recepción del pedido en el sistema.	Pérdida de ventas	A: Incremento de recurso humano para emisión de notas de pedidos. B: Implementación de sistema de escaneo para emisión de pedidos.
	Pedido llegó tarde: incumplimiento del vehículo contratado por la empresa	Pérdida de ventas	A: Subcontratar otro proveedor de transporte. B: Adquisición de un vehículo.

Fuente: Análisis del capítulo IV.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

5.1.1 Alternativa A

Solución al problema de la consignación: “Técnicas de la comunicación”. – La alternativa A contempla un programa publicitario,

para dotar de una mayor cantidad de muestras a los clientes de las ventas directas y de ventas por listas.

Con el propósito de captar una mayor porción del mercado y brindar una mejor cobertura a los clientes, La comunicación debe ser aplicada en dos vías:

- En el nuevo punto de distribución.
- En el punto de distribución actual.

Actualmente los clientes de los centros educativos participan de las conferencias y charlas que realiza la empresa, donde el personal técnico de ventas de la Editorial, da a conocer a los clientes, de las ventajas que tiene la realización de una compra a la Editorial Pedagógica Edipcentro Cía. Ltda.

Además de las muestras y de las charlas, es necesario incrementar la propaganda publicitaria, mediante un programa publicitario, el cual contenga los siguientes requisitos:

CUADRO No. 13

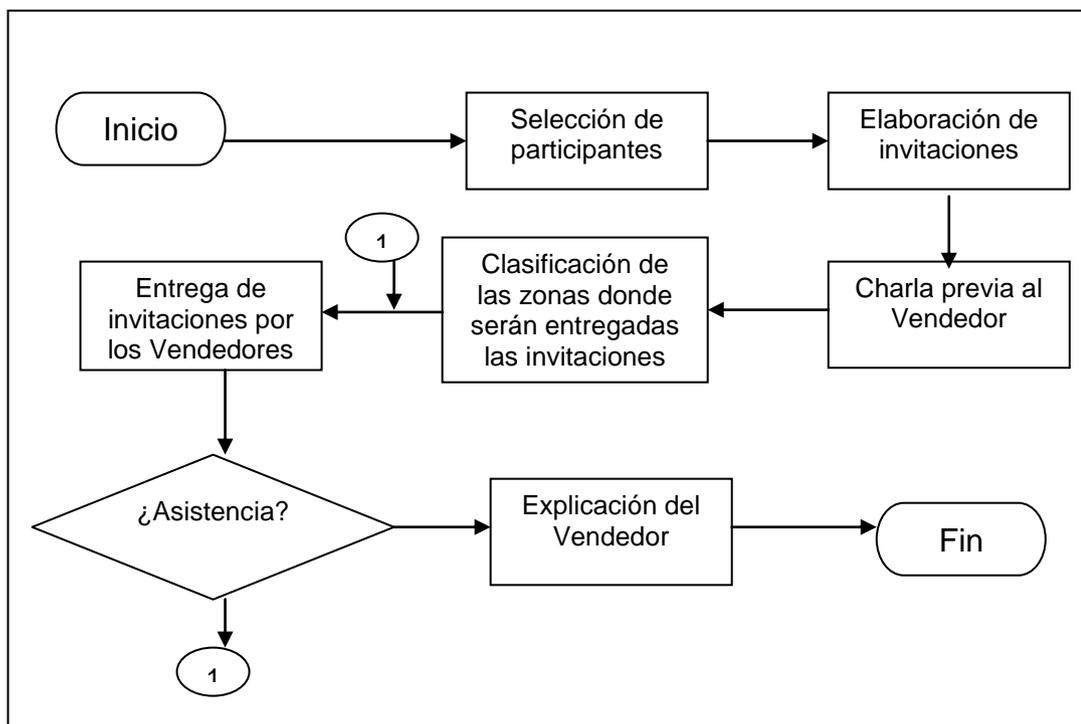
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

Detalle	Cantidad	Unidad	Valor Total
Avisos radiales	20	\$15,00	\$300,00
Afiches	2.000	\$0,25	\$500,00
Vallas publicitarias	2	\$250,00	\$500,00
Letreros	2	\$150,00	\$300,00
Hojas volantes	10.000	\$0,02	\$200,00
Promociones			\$800,00
Total			\$2.600,00

Fuente: Medios de comunicación radiales y escritos.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

GRÁFICO No. 16

FLUJOGRAMA PARA EFECTUAR INVITACIONES A LOS PARTICIPANTES EN LAS CHARLAS EDUCATIVAS.



Fuente: Experiencia en la Editorial Edipcentro.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Las técnicas de la comunicación, serán aplicadas a través de un programa publicitario, que contenga las herramientas más adecuadas para poder captar una mayor porción del mercado y ayudar a la Distribuidora cliente, a comercializar una mayor cantidad de productos de Edipcentro, para reducir el número de consignaciones.

Solución al problema de la Regularización, no se despachó y doble facturación: “Incremento de recurso humano para elaborar notas de pedido”. – Debido a que en la labor de emisión de notas de pedido, trabaja una sola persona, quien debe digitar todos los pedidos que recibe el vendedor por parte de los clientes, esta opción, consiste en contratar una persona para que colabore con el trabajo del recurso humano actual, de tal manera, que pueda agilizar la tarea de emisión de

pedidos y reducir los errores que ocurren con frecuencia por limitaciones de tiempo.

Para el efecto, Edipcentro, tendrá que seguir los principios de la Gestión de Recursos Humanos, por medio de la realización de los siguientes pasos:

- Aviso en un medio de comunicación escrito para reclutar a la persona que se desea contratar.
- Recopilación de hojas de vida de aspirantes.
- Análisis de hojas de vida de aspirantes.
- Selección de los aspirantes más idóneos.
- Entrevista con el personal seleccionado.
- Evaluación del personal seleccionado.
- Selección de la persona que será reclutada.
- Reclutamiento del Auxiliar para elaboración de notas de pedido.

El aspirante deberá reunir los siguientes requisitos:

- Contar con estudios superiores en la carrera de Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Experiencia de 1 año en puestos similares.
- Buen dominio de computación.
- Deseos de superación.

Solución al problema de que el Pedido llegó tarde: “Subcontratar otro proveedor de transporte”. – Debido a las demoras y atrasos en la entrega de los artículos al cliente, será necesario subcontratar a otro proveedor de transporte que respete las siguientes políticas de logística:

- Someterse a la evaluación de proveedores de transporte, con base en la investigación del mercado y en la retroalimentación del cliente.
- Respetar el recorrido planificado durante el día de trabajo.

- Ser puntual a la hora de salida de la mercadería hacia los clientes.
- Minimizar los retrasos, en lo posible disponer de un vehículo bien mantenido.

5.1.2 Alternativa B

Solución al problema de la consignación: “Incremento de vendedores”. – La alternativa B comprende incrementar el número de vendedores durante los meses de mayores volúmenes ventas, en referencia a la temporada de inicio de clases, como es el caso de los meses de marzo, abril y mayo.

Los vendedores serán seleccionados con las mismas políticas que en el caso de la contratación de un Auxiliar para la elaboración de notas de pedido, es decir, bajo los siguientes requisitos:

- Aviso en un medio de comunicación escrito para reclutar al Ejecutivo de Ventas, que se desea contratar.
- Recopilación de hojas de vida de aspirantes.
- Análisis de hojas de vida de aspirantes.
- Selección de los aspirantes más idóneos.
- Entrevista con el personal seleccionado.
- Evaluación del personal seleccionado.
- Selección de los vendedores que serán reclutados.
- Reclutamiento de los vendedores escogidos.

El vendedor aspirante deberá reunir los siguientes requisitos:

- Contar con estudios superiores en la carrera de Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Experiencia de 1 año en ventas de artículos educativos y didácticos.
- Buen trato personal.
- Amable y servicial.

- Deseos de superación.

El número de vendedores estimado, que deberán ser contratados bajo esta alternativa, son 2 Ejecutivos de Ventas.

Solución al problema de la Regularización, no se despachó y doble facturación: “Implementación de sistema de escaneo para emisión de pedidos”. – La tecnología proporciona algunas técnicas para dinamizar las actividades empresariales.

El sistema de escaneo brinda una ventaja muy importante en las labores empresariales, al evitar los errores humanos, porque bajo este sistema no opera el trabajador manualmente, sino que el trabajo lo realiza el scanner que es un sistema automático que recoge la información de las hojas de pedidos, y las ingresa a una base de datos, desde donde se emiten las órdenes de pedido, sin que haya sido necesario la operación manual del empleado, en la digitación o ingreso de datos al sistema.

Luego, este sistema permite:

- Eliminar los errores humanos.
- Precisión en el trabajo.
- Disminución del tiempo del proceso, por tanto mayor agilidad en el trámite.
- Contar con una base de datos importantes, para determinar cuáles son los clientes que realizan mayor cantidad de pedidos a Edipcentro.

Como todo sistema informático, también tiene desventajas, como por ejemplo:

- No funciona sin energía eléctrica.
- Puede crear repetitividad y monotonía por lo repetitivo del trabajo en tecnología.

Ambos casos, son solucionables, el primer caso, permitiendo que el sistema opere manualmente, en caso de ausentarse el fluido eléctrico, y, en el segundo caso, siendo dinámico a la hora de escanear las hojas, es decir, estableciendo horas para evitar la repetitividad laboral.

Solución al problema de que el Pedido llegó tarde: “Adquisición de un medio de transporte para la entrega de productos a los clientes”. – La logística es una prioridad en las empresas de comercialización que entregan artículos a domicilio, ya que sin este factor no se podría cumplir la etapa final de la cadena de suministro, lo que afectaría a la gestión de la empresa, al no cumplir las ventas proyectadas.

Luego, se plantea adquirir un vehículo, tipo camioneta, marca Chevrolet, Modelo Luv Di – Max, a Diesel, el cual tendrá un costo de **\$17.549,00.**

De esta manera, se espera poder cubrir el mercado a menor costo y con el menor tiempo en la entrega de artículos a las distribuidoras clientes de la empresa.

Surge la necesidad, de contratar a un Chofer para que conduzca el vehículo que se plantea adquirir, quien debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Nivel académico mínimo Bachiller.
- Licencia categoría C.
- Experiencia en conducción.
- Deseos de superación.

5.2 Evaluación de alternativas

Para evaluar las alternativas de solución, se ha operado de la siguiente manera:

CUADRO No. 14**SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE LAS CONSIGNACIONES.**

Detalle	Alternativa A Programa publicitario	Alternativa B Incremento de vendedores
Costos	Anual = \$2.600,00	Anual = \$350,00 x 2 x 12 = \$8.400,00
Beneficios	Anuales = \$1.359,02 + \$1.635,50 = \$2.994,52	Anuales = \$1.359,02 + \$1.635,50 = \$2.994,52

Fuente: Análisis de alternativas "A" y "B" del problema consignaciones.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

La decisión de la alternativa más conveniente se escoge por los beneficios generados, es decir, que la alternativa A, por ser menos costosa que la alternativa "B" y por generar iguales beneficios, es la alternativa más viable. Además, la contratación del recurso humano, genera otras desventajas por concepto de papelería, trámites para seguros, presupuesto para motivación, entre otros.

CUADRO No. 15**SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DE REGULARIZACIÓN Y DOBLE
FACTURACIÓN.**

Detalle	Alternativa A Contratación de recurso humano	Alternativa B Implementación de sistema de escaneo
Costos	Anual = \$350,00 x 12 = \$4.200,00	Anual = \$1.500,00 / 3 años de vida útil = \$500,00
Beneficios	Anuales = \$823,01 + \$183,13 + \$162,41 = \$1.168,55	Anuales = \$823,01 + \$183,13 + \$162,41 = \$1.168,55

Fuente: Análisis de alternativas "A" y "B" del problema regularizaciones.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Como se puede apreciar la alternativa "B" no solo reduce los costos de la solución, sino que es factible, debido a que los costos son menores a los beneficios que genera la misma solución, mientras que la alternativa

“A” no es factible, por esta razón, se decide escoger la alternativa “A”, como mejor opción para minimizar las pérdidas por concepto de errores en la emisión de pedidos.

Para el efecto se presenta la solución al problema de los pedidos que llegan tarde, en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 16

SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE PEDIDOS QUE LLEGAN TARDE.

Detalle	Alternativa A Subcontratar otro proveedor de transporte	Alternativa B Adquisición de un vehículo y contratación de un chofer
Costos	Anual = \$1.200,00 x 12 = \$14.400,00	Anual = (costo vehículo \$17.549,00 / 5 años de vida útil = \$3.509,80) + (Sueldo chofer \$250,00 x 12 meses = \$3.000,00) = \$6.509,80

Fuente: Análisis de alternativas “A” y “B” del problema pedido llegó tarde.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Como se puede apreciar la alternativa “B” es la de menor costo, ofreciendo las ventajas de contar con un vehículo de propiedad de la empresa, en la que la Administración de la Agencia Guayaquil de Edipcentro, tiene la potestad de decidir y hacer cumplir las políticas de la empresa, ya que el chofer que conducirá dicho vehículo será un trabajador más de la Editorial.

Por esta razón se decide escoger la alternativa “B” como alternativa de solución a los problemas de logística, es decir, adquirir un vehículo para realizar el recorrido de la entrega de artículos a los clientes de la Editorial.

5.3 Soluciones escogidas

Las soluciones escogidas son las siguientes:

CUADRO No. 17**SOLUCIONES ESCOGIDAS.**

Problema	Soluciones escogidas	Costos
Consignación	Programa publicitario	\$2.600,00
Regularización Doble facturación	Implementación de sistema de escaneo	\$1.500,00
Pedido llegó tarde	Adquisición de un vehículo Contratación de un chofer	\$17.549,00 \$3.000,00

Fuente: Cuadros No. 14, 15 y 16.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

5.4 Aporte e incidencia de la propuesta

Las soluciones escogidas, generarán los siguientes beneficios:

- Incremento de las ventas.
- Incremento de la participación en el mercado.
- Cumplimiento en la planificación de las ventas.
- Mayor cobertura del mercado.
- Reducción de las pérdidas económicas generadas por los problemas identificados.
- Rapidez en la entrega de los artículos a los clientes.

Con relación al incremento de la participación en el mercado por la Editorial Edipcentro, el índice de incremento se obtiene a través de la siguiente operación:

- Si: \$890.700,00 16,74%
- Cuánto: \$1.000.000,00 X

$$\text{Participación en el mercado propuesta} = \frac{1.000.000 \times 16,74\%}{890.700}$$

$$\text{Participación en el mercado propuesta} = 18,79\%$$

Se prevé que Edipcentro S.A. ascienda del cuarto al tercer puesto en la tabla de competitividad, puesto que la empresa Calderón está ubicada en el tercer puesto con 18,56% y Edipcentro participará con 18,79%, situándose tan solo detrás de Santillana con 21,20% y DICAMCOR con 31,75%, como se presenta en el cuadro:

CUADRO No. 18

PARTICIPACIÓN PROPUESTA EN EL MERCADO.

Ítem	Detalle	%
1	Dicamcor	31,75
2	Santillana	21,20
3	Edipcentro	18,79
4	Calderón	18,56

Fuente: Edipcentro.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

De esta manera, la propuesta cumple con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN ECONÓMICA

6.1 Plan de inversión

La propuesta para mejorar los campos de la mercadotecnia, procesos administrativos y logística, consta de dos clases de cuentas: la inversión inicial y los costos de operación.

6.1.1 Inversión inicial

La inversión inicial en las alternativas de solución comprende los siguientes rubros.

CUADRO No. 19

INVERSIÓN INICIAL.

Detalle	Costo total
Vehículo tipo camioneta	\$17.549,00
Sistema de escaneo	\$1.500,00
Vallas y letreros publicitarios	\$800,00
Total	\$19.849,00

Fuente: Cuadros de soluciones escogidas.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

La inversión inicial corresponde a **\$19.849,00**.

6.1.2 Costos de operación

Los costos de operación comprenden el rubro concerniente los gastos anuales de sueldo del recurso humano para la conducción del

vehículo y del programa publicitario, en el cual constarán los egresos por este rubro, como son avisos radiales, folletería, afiches, hojas volantes y promociones.

CUADRO No. 20

COSTOS DE OPERACIÓN.

Detalle	Costo total
Sueldo del Chofer	\$3.000,00
Combustible	\$1.500,00
Mantenimiento (12%)	\$2.105,88
Avisos radiales	\$300,00
Afiches y hojas volantes	\$700,00
Promociones	\$800,00
Total	\$8.405,88

Fuente: Cuadros de soluciones escogidas.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Los costos de operación de la propuesta, ascienden a la cantidad de **\$8.405,88**.

6.1.3 Inversión total

La inversión total es igual a la suma de la inversión fija más los costos de operación. En el siguiente cuadro se opera la suma de la inversión total de la propuesta:

CUADRO No. 21

INVERSIÓN TOTAL.

Detalle	Costos	%
Inversión fija	\$19.849,00	70,25%
Costos de operación	\$8.405,88	29,75%
Inversión total	\$28.254,88	100,00%

Fuente: Inversión fija y costos de operación.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

El cuadro indica que la inversión total asciende a la cantidad de **\$28.254,88**.

6.2 Plan de inversión / financiamiento de la propuesta

La inversión inicial de la propuesta será financiada a través de un crédito, financiado por una institución del sector bancario que mantenga relaciones comerciales con Edipcentro.

La tasa de interés del préstamo será del 12% anual, pagadero a 3 años, con montos trimestrales.

CUADRO No. 22

DATOS DEL CRÉDITO FINANCIADO.

Detalle	Costos
Inversión inicial	\$19.849,00
Crédito Financiado (C): 40% inversión inicial	\$7.939,60
Interés anual:	12%
Interés trimestral (i):	3%
Número de pagos (n):	12

Fuente: Cuadro de inversión fija.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

6.2.1 Amortización de la inversión crédito financiado

Para amortizar el crédito financiado requerido para la implementación de la propuesta, se opera de la siguiente manera:

$$\text{Pago} = \frac{C \times i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

$$\text{Pago} = \frac{\$7.939,60 \times 3\%}{1 - (1 + 3\%)^{-12}}$$

$$\text{Pago} = \$797,63$$

Cada pago trimestral del crédito realizado para el financiamiento de la propuesta asciende a **\$797,63**, de acuerdo a la ecuación de interés compuesto que se ha utilizado. En el siguiente cuadro se puede apreciar la amortización del crédito financiado.

CUADRO No. 23

AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO FINANCIADO.

Trimestre	n	Crédito C	i	Pago	Deuda
Dic-09	0	\$7.939,60	3%		C + i + Pago
Mar-10	1	\$7.939,60	\$238,19	-\$797,63	\$7.380,16
Jun-10	2	\$7.380,16	\$221,40	-\$797,63	\$6.803,94
Sep-10	3	\$6.803,94	\$204,12	-\$797,63	\$6.210,42
Dic-10	4	\$6.210,42	\$186,31	-\$797,63	\$5.599,11
Mar-11	5	\$5.599,11	\$167,97	-\$797,63	\$4.969,45
Jun-11	6	\$4.969,45	\$149,08	-\$797,63	\$4.320,91
Sep-11	7	\$4.320,91	\$129,63	-\$797,63	\$3.652,91
Dic-11	8	\$3.652,91	\$109,59	-\$797,63	\$2.964,86
Mar-12	9	\$2.964,86	\$88,95	-\$797,63	\$2.256,18
Jun-12	10	\$2.256,18	\$67,69	-\$797,63	\$1.526,24
Sep-12	11	\$1.526,24	\$45,79	-\$797,63	\$774,40
Dic-12	12	\$774,40	\$23,23	-\$797,63	\$0,00
	Total		\$1.631,95	-\$9.571,55	

Fuente: Datos del crédito financiado.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Los intereses anuales del préstamo son los siguientes:

CUADRO No. 24

INTERESES ANUALES DEL CRÉDITO FINANCIADO.

Descripción	2009	2010	2011	Total
Costos financieros	\$850,02	\$556,27	\$225,65	\$1.631,95

Fuente: Cuadro de amortización del crédito financiado.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Luego el crédito financiado genera un interés de **\$1.631,95**, adicionales al capital que se prestará a la Institución financiera.

6.2.2 Balance económico de flujo de caja

Primero, se ha determinado el beneficio económico de la propuesta:

CUADRO No. 25

BENEFICIO DE LA PROPUESTA.

Detalle	2010	2011	2012
Recuperación de las pérdidas anuales	\$6.957,67	\$6.957,67	\$6.957,67
Ahorro anual por rescisión de contrato con proveedor de transporte	\$14.400,00	\$14.400,00	\$14.400,00
Beneficio anual	\$21.357,67	\$21.357,67	\$21.357,67

Fuente: Cuadros No. 10, No. 11 y No. 16.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Luego, se elabora el presupuesto de flujo de caja de la propuesta:

CUADRO No. 26

BALANCE ECONÓMICO DE FLUJO DE CAJA.

Descripción	Periodos					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ahorro de las pérdidas		\$21.357,67	\$21.357,67	\$21.357,67	\$21.357,67	\$21.357,67
Inversión Fija Inicial	-\$19.849,00					
Costos de Operación						
Recursos humanos		\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Recursos materiales		\$5.405,88	\$5.405,88	\$5.405,88	\$5.405,88	\$5.405,88
Gastos por intereses		\$850,02	\$556,27	\$225,65		
Capital de Operación anual		\$9.255,90	\$8.962,15	\$8.631,53	\$8.405,88	\$8.405,88
Flujo de caja	-\$19.849,00	\$12.101,77	\$12.395,52	\$12.726,14	\$12.951,79	\$12.951,79
TIR	55,80%					
VAN	\$45.325,29					

Fuente: Inversión fija y costos de operación.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

El balance económico de flujo de caja indica los siguientes flujos de efectivo: **\$12.101,77** para el 2010; **\$12.395,52** en el 2011; y, **\$12.726,14** en el 2012.

6.3 Índices financieros que sustenta la inversión

Los índices financieros que sustentan la inversión son:

- Tasa Interna de Retorno.
- Valor Actual Neto.
- Periodo de Recuperación de la Inversión.

6.3.1 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Cuando se utiliza los comandos de Excel (función financiera) se puede visualizar que el resultado de la Tasa Interna de Retorno (TIR) es igual a 55,80%, no obstante se utilizará la ecuación de matemáticas financieras para definir el valor de este indicador económico.

Para el efecto se ha utilizando la siguiente fórmula de matemática financiera:

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n}$$

Donde:

- P = inversión inicial = **\$19.849,00**.
- F = Flujos de caja.
- n = número de años.
- i = tasa de interés (TIR calculada con funciones de Excel).

En el siguiente cuadro se presenta la determinación de la Tasa Interna de Retorno (TIR) por interpolación.

CUADRO No. 27

INTERPOLACIÓN PARA LA COMPROBACIÓN DEL TIR.

Año (n)	P	F	i ₁	P
2009 (0)	\$19.849,00			
2010 (1)		\$12.101,77	55,80%	\$7.767,64
2011 (2)		\$12.395,52	55,80%	\$5.106,76
2012 (3)		\$12.726,14	55,80%	\$3.365,26
2013 (4)		\$12.951,79	55,80%	\$2.198,32
2014 (5)		\$12.951,79	55,80%	\$1.411,02
Totales				\$19.849,00

Fuente: Cuadro de flujo de caja anual.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

El cálculo efectuado para obtener el valor de la Tasa Interna de Retorno (TIR), da como resultado que aplicando el índice financiero del **55,80%**, el valor de P es igual a la inversión inicial de **\$19.849,00** con lo que se demuestra que el valor de la tasa TIR obtenida mediante la aplicación de las funciones financieras del programa Excel es correcta, poniéndose de manifiesto la factibilidad de la inversión.

6.3.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) se comprueba, aplicando similar ecuación financiera que se utilizó para la comprobación de la tasa TIR, es decir, con la siguiente fórmula:

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n}$$

Donde:

- P = Valor Actual Neto (VAN).
- F = Flujos de caja.
- n = número de años.
- i = tasa de descuento del 12%.

CUADRO No. 28

COMPROBACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO VAN.

Años (n)	P	F	i	P
2009 (0)	\$19.849,00			
2010 (1)		\$12.101,77	12%	\$10.805,15
2011 (2)		\$12.395,52	12%	\$9.881,63
2012 (3)		\$12.726,14	12%	\$9.058,21
2013 (4)		\$12.951,79	12%	\$8.231,10
2014 (5)		\$12.951,79	12%	\$7.349,19
			Total	\$45.325,29

Fuente: Cuadro de flujo de caja anual.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

Se ha obtenido un Valor Actual Neto (VAN) de **\$45.325,29**, el cual es igual al valor que se obtuvo con el análisis de las funciones financieras de Excel, lo que demuestra la factibilidad de la inversión, porque dicha cifra supera a la inversión inicial de **\$19.849,00**.

6.3.3 Periodo de recuperación de la inversión

Para determinar el tiempo de recuperación de la inversión, se utiliza la ecuación financiera con la cual se comprobó los criterios económicos TIR y VAN, considerando como el valor de i , a la tasa de descuento del 12%.

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n}$$

Donde: P es el Valor Actual Neto (VAN) que se desea determinar, mientras que F son los flujos de caja, i es la tasa de descuento considerada en el análisis del 12%, y, n es el número de años considerados que es de 5 años de vida útil de la propuesta.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados obtenidos al utilizar la ecuación:

CUADRO No. 29

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Años (n)	P	F	i	P	P
2009 (0)	\$19.849,00				acumulado
2010 (1)		\$12.101,77	12%	\$10.805,15	\$10.805,15
2011 (2)		\$12.395,52	12%	\$9.881,63	\$20.686,78
2012 (3)		\$12.726,14	12%	\$9.058,21	\$29.745,00
2013 (4)		\$12.951,79	12%	\$8.231,10	\$37.976,09
2014 (5)		\$12.951,79	12%	\$7.349,19	\$45.325,29

Fuente: Cuadro de flujo de caja anual.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

La recuperación de la inversión se produce en el segundo periodo anual, en el cual el valor de P acumulado **\$20.686,78** ha superado a la inversión inicial de **\$19.849,00**.

Debido a que la inversión se recupera en un periodo menor a 5 años, que es la vida útil estimada del proyecto, entonces, la inversión se considera conveniente y factible para su puesta en marcha en la Editorial.

6.4 Coeficiente Beneficio / Costo

Para determinar el coeficiente beneficio costo se ejerce de la siguiente manera:

$$\text{Coeficiente Beneficio / Costo} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}}$$

El beneficio de la propuesta se refiere al Valor Actual Neto (VAN), que es igual a **\$45.325,29**. El costo de la propuesta está dado por la inversión inicial requerida que ascienden a **\$19.849,00**.

Posteriormente, se realiza el cálculo para la obtención del coeficiente beneficio costo.

$$\text{Coeficiente Beneficio / Costo} = \frac{\$45.325,29}{\$19.849,00}$$

Coeficiente Beneficio / Costo = 2,28

El coeficiente Beneficio / Costo indica que por cada dólar que se va a invertir, se recibirá **\$2,28**, es decir, **\$1,28** de beneficio adicional, lo que hace que la inversión sea conveniente para los intereses de la organización.

CAPÍTULO VII

PROGRAMACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

7.1 Programación de actividades para la implementación de la propuesta

Las actividades que contempla la presente propuesta son las siguientes:

- Adquisición de crédito financiado para la realización de la inversión inicial.
- Adquisición de activos fijos, como son el vehículo tipo camioneta y el sistema de escaneo.
- Ejecución del programa publicitario.
- Contratación del recurso humano (chofer).
- Adiestramiento del recurso humano en el sistema de escaneo que se adquirirá.

Dichas actividades deben ser programadas con los recursos apropiados para que la propuesta sea eficiente.

7.2 Cronograma de implementación

El cronograma de implementación es el método que se utiliza para describir la secuencia que seguirán las actividades de la propuesta.

Para la elaboración del cronograma de implementación se ha utilizado el programa Microsoft Project, utilizando la técnica del Diagrama de Gantt, como presenta en el siguiente esquema.

El diagrama de Gantt, indica que la propuesta deberá iniciar el 1 de abril del 2010 con la adquisición del crédito para el financiamiento de la propuesta, teniendo una duración de 48 días laborables, teniendo como fecha de culminación el 7 de junio del 2010, fecha en que se implementará la propuesta, después de haber realizado las adquisiciones de activos fijos y las estrategias publicitarias y de logística que se pondrán en marcha con la implementación de la propuesta, incluyendo la contratación del recurso humano correspondiente.

El costo global de la propuesta ascenderá a la suma de \$29.886,83 sumando la inversión fija, los costos de operación y los gastos financieros del crédito financiado.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

La Editorial Edipcentro, implementó una Agencia en la ciudad de Guayaquil, dada la importancia del puerto principal del Ecuador, en la economía patria, por ser la urbe más poblada de nuestro país, es decir, debido al amplio mercado guayaquileño, que requiere ser abastecido oportunamente de libros y materiales didácticos.

A pesar que Edipcentro, ha planificado servir eficientemente a sus clientes, sin embargo, las limitaciones en el aspecto logístico, administrativo y la no utilización de estrategias de Marketing, son los principales problemas que atraviesa la editorial, que han impedido que Edipcentro ascienda a los tres primeros lugares dentro del ranking de Editoriales con mayores ventas en el mercado, entre las que se citan DICAMCOR, Santillana y Calderón.

Las pérdidas que han generado los problemas ascienden al monto de **\$23.312,67**, siendo la consignación, la regularización y las demoras en el despacho, las principales problemáticas, que han sido causadas por la falta de estrategias de marketing, el uso de técnicas manuales para el ingreso de datos al sistema y la falta de un vehículo propio que transporte la mercancía al domicilio de los clientes.

Las soluciones propuestas, consisten en la implementación de un programa publicitario para incrementar las ventas de los productos de Edipcentro en las distribuidoras, la adquisición de un vehículo tipo camioneta para cubrir eficientemente las rutas de las distribuidoras y

clientes en la ciudad de Guayaquil, así como la automatización del proceso de recepción y emisión de pedidos mediante el sistema de escaneo para evitar los errores humanos y las regularizaciones.

Las soluciones propuestas beneficiarán a Edipcentro, no sólo aumentando las ventas y mejorando la cobertura de los clientes, sino también por el incremento de la participación en el mercado, que pasará del cuarto al tercer lugar en el ranking, superado solo por las Editoriales DICAMCOR y Santillana.

La inversión inicial que requiere la propuesta por \$19.849,00, será recuperada en un periodo de 2 años, generando una Tasa Interna de Retorno (TIR) del **55,80%** que supera la tasa de descuento con la cual se compara la inversión del **12%**; el Valor Actual Neto (VAN) de **\$45.325,29** que supera a la inversión inicial, por tanto el proyecto se considera factible.

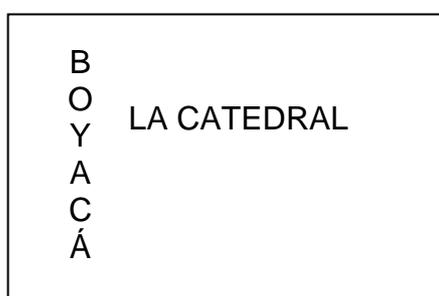
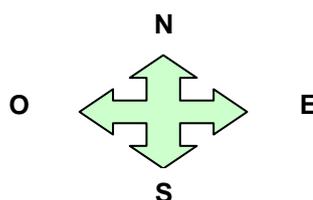
8.2 Recomendaciones

Se recomienda a la institución:

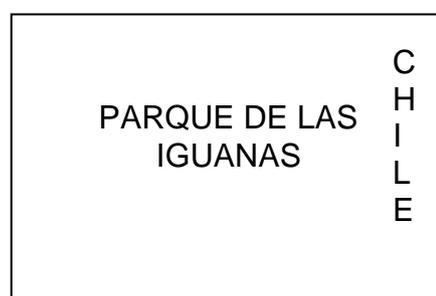
1. Que implemente estrategias de Marketing, en referencia a la publicidad y a las promociones, para incrementar y cumplir el presupuesto anual de ventas.
2. Que disponga de los activos fijos necesarios para mejorar el nivel de cobertura en la entrega de mercancías a sus clientes, tanto en los aspectos de logística como administrativos.
3. Que se automatice el proceso de recepción de pedidos, tratando de evitar al máximo la participación del recurso humano en la operación del sistema.
4. Que se mejore el control del stock de mercaderías para evitar que la Agencia de la ciudad de Guayaquil quede desabastecida.

ANEXO No. 1

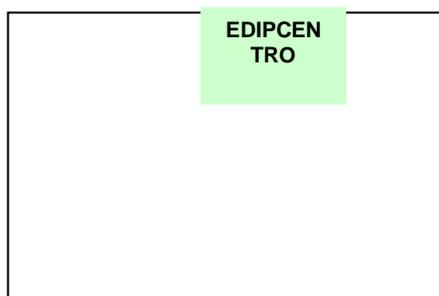
DIAGRAMA DE UBICACIÓN DE EDIPCENTRO AGENCIA GUAYAQUIL.



C
H
I
M
B
O
R
A
Z
O



10 DE AGOSTO



Fuente: Dpto. Administrativo.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

ANEXO No. 2

DETALLE DE VENTAS DIRECTAS POR MES. AÑO 2009.

28/02/2009

Cantidad	Facturas	Total
5	Facturas Emitidas	244,57
1	Facturas Anuladas	0,09
4	Facturas Válidas	244,66

31/03/2009

Cantidad	Documentos	Total
390	Total Facturas Ventas Emitidas	15033,69
1233	Total Notas Ventas Válidas	32540,96
1623	Total Documentación	47574,65

31/03/2009

Cantidad	Facturas	Total
87	Facturas Emitidas	56886,45
19	Facturas Anuladas	23270,92
68	Facturas Válidas	80157,37

30/04/2009

Cantidad	Documentos	Total
3403	Total Facturas Ventas Emitidas	90593,87
6597	Total Notas Ventas Válidas	118165,56
10000	Total Documentación	208759,43

30/04/2009

Cantidad	Factura	Total
331	Facturas Emitidas	90087,93
31	Facturas Anuladas	7475,99
300	Facturas Válidas	97563,92

31/05/2009

Cantidad	Facturas	Total
220	Facturas Emitidas	72038,46
18	Facturas Anuladas	11589,51
202	Facturas Válidas	83627,97

30/06/2009

Cantidad	Documento	Total
83	Total Facturas Ventas Válidas	2435,23
2908	Total Notas Ventas Válidas	31749,4
2991	Total Documentación Válida	34184,63

Fuente: Dpto. de Ventas.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

ANEXO No. 2**DETALLE DE VENTAS DIRECTAS POR MES. AÑO 2009.****31/06/2009**

Cantidad	Documentación	Total
60	Total Facturas Ventas Válidas	1003,89
997	Total Notas Ventas Válidas	9180,89
1057	Total Documentación Válidas	10184,78

31/07/2009

Cantidad	Factura	Total
191	Facturas Emitidas	45546,15
16	Facturas Anuladas	896,66
175	Facturas Válidas	46442,81

31/06/2009

Cantidad	Documentación	Total
33	Total Facturas Ventas Válidas	529,52
520	Total Notas Ventas Válidas	4082,86
553	Total Documentación Válidas	4612,38

31/08/2009

Cantidad	Facturas	Total
54	Facturas Emitidas	39382,7
7	Facturas Anuladas	433,16
47	Facturas Válidas	39815,86

30/09/2009

Cantidad	Facturas	Total
69	Facturas Emitidas	68349,73
9	Facturas Anuladas	5189,47
60	Facturas Válidas	73539,2

Fuente: Dpto. de Ventas.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

ANEXO No. 3

DEVOLUCIONES GENERALES.

Fecha	Consignación	No. trabajo defectos.	Otros	Valor \$	Causas motivos
07/04/2009			380	1.102,2	pedido llego tarde
07/04/2009			100	420	regularizar no despachó
07/04/2009			20	65,4	doble factura
27/04/2009	208			973,44	
28/04/2009	176			1.434,84	
04/05/2009	32			264,32	
04/05/2009			5	10	regularizar no despachó
06/05/2009	26			210,6	
08/05/2009	9			84,96	
08/05/2009	37			398,02	
11/05/2009	16			98,08	
11/05/2009	198			1754	
11/05/2009			8	62,72	regularizar no despachó
11/05/2009	8				
12/05/2009	82			338,25	
12/05/2009	6			26,78	
14/05/2009	161			1.112,01	
15/05/2009	90			647	
15/05/2009	213			1.538,28	pedido llego tarde
15/05/2009	51			252	
18/05/2009	61			318,08	
19/05/2009	31			365,8	
20/05/2009	32			128	doble factura
27/05/2009		1		7,8	defecto de impresión
27/05/2009	79			395,16	
27/05/2009			3	8,77	regularizar no despachó
28/05/2009	31			181,35	
28/05/2009	387			3.041,39	
29/05/2009	227			2.360,32	
29/05/2009	46			150,52	
03/06/2009	458			4.557,3	
03/06/2009			6	26,1	mal despacho
04/06/2009	255			1116	
05/06/2009	160			1.355,2	
08/06/2009	26			295,62	
10/06/2009	83			708,82	
11/06/2009	88			751,52	
12/06/2009			14		Muestras
12/06/2009	106			409,96	
16/06/2009	3			33,18	
18/06/2009	56			199,92	
22/06/2009	72			335,91	

Fuente: Dpto. de Ventas.

Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

ANEXO No. 3

DEVOLUCIONES GENERALES.

Fecha	Consignación	No. trabajo defectos.	Otros	Valor \$	Causas motivos
25/06/2009	7			59,78	
26/06/2009		1		6,37	defecto de impresión
26/06/2009	96			342,72	
01/07/2009	94			369,12	
10/07/2009	289			881,48	
14/07/2009	50			225,42	
15/07/2009	66			384,34	
20/07/2009	28			120,87	
23/07/2009	193			620,84	
23/07/2009	31			129,46	
27/07/2009	10			143,99	
06/08/2009	15			49,88	
07/08/2009			6	25,74	regularizar no despachó
14/08/2009			10	53,9	regularizar no despachó
19/08/2009	78			301,66	
20/08/2009	23			76,09	
20/08/2009	14			106	
25/08/2009	99			324,28	
09/03/2009			2	14	regularizar no despachó
27/08/2009			38	406,31	regularizar no despachó
	4607	2	592	\$32.181,87	

Fuente: Dpto. de Ventas.

Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

ANEXO No. 4

PRODUCTOS ESTRELLAS.



COOL KIDS

Fuente: Dpto. de Ventas.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.

ANEXO No. 4

PRODUCTOS ESTRELLAS.



COMUNICÁNDONOS POR COMPETENCIAS LENGUAJE

Fuente: Dpto. de Ventas.
Elaborado por: Cuenca Coronel Francisco Fabián.