



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

TEMA

**Plan de Marketing Relacional del Grupo Editorial Santillana para las
instituciones educativas de la ciudad de Guayaquil.**

AUTORAS

Banchón Palma Ninibeth Antonia

Morán Paredes Eliana Melissa

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniería en
Marketing**

TUTOR

ING. CARLOS LUIS TORRES BRIONES, MBA

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por NINIBETH ANTONIA BANCHON PALMA Y ELIANA MELISSA MORAN PAREDES como requerimiento parcial para la obtención del Título de INGENIERÍA EN MARKETING.

TUTOR (A)

Ing. Carlos Luis Torres Briones, MBA

DIRECTOR DE LA CARRERA

Lcda. Patricia Torres Fuentes

Guayaquil, a los 17 del mes de marzo del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Ninibeth Banchón Palma y Eliana Morán Paredes**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación Plan de Marketing Relacional del Grupo Editorial Santillana para las instituciones educativas de la ciudad de Guayaquil. previa a la obtención del Título de INGENIERA EN MARKETING, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 17 del mes de marzo del año 2015

AUTORAS

Banchón Palma Ninibeth Antonia

Morán Paredes Eliana Melissa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Ninibeth Banchón Palma y Eliana Morán Paredes**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Plan de Marketing Relacional del Grupo Editorial Santillana para las instituciones educativas de la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 del mes de marzo del año 2015

AUTORAS

Banchón Palma Ninibeth Antonia

Morán Paredes Eliana Melissa

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primero a Dios, por darnos la fortaleza que necesitábamos para tomar decisiones y darnos nuevas oportunidades para demostrar nuestras capacidades y permitirnos culminar con éxitos una etapa de nuestras vidas.

A nuestros padres, que han estado a nuestro lado siempre apoyándonos y ayudándonos e hicieron de nosotras lo que ahora somos. Gracias por sus motivaciones que fueron de gran importancia para culminar esta etapa.

A nuestros profesores por sus consejos, transmitirnos sus conocimientos y despejar las dudas que teníamos.

DEDICATORIA

A nuestras familias que nos han apoyado siempre para continuar nuestros estudios y nos alentaron a superar nuestros propios retos. En especial a nuestros padres que además de la motivación nos brindaron su apoyo económico para cubrir los gastos universitarios.

A nuestros amigos que no dudaron que lo lograríamos juntas.

NINIBETH BANCHÓN PALMA

ELIANA MORÁN PAREDES



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

CALIFICACIÓN

Número

Letras

Ing. Carlos Luis Torres, MBA

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

ÍNDICE GENERAL

1.	Introducción.....	22
1.1	Problemática	22
1.2	Justificación.....	24
1.2.1	Para La Empresa.....	24
1.2.2	Para La Sociedad.....	24
1.2.3	Académico.....	24
1.3	Objetivos	25
1.3.1	Objetivo General.....	25
1.3.2	Objetivos Específicos	25
1.4	Resultados Esperados Del Proyecto	25
2.	Análisis Situacional.....	27
2.1	La Empresa	27
2.1.1	Historia	27
2.1.2	Filosofía Empresarial	28
2.1.2.1	Misión.....	28
2.1.2.2	Visión	28
2.1.2.3	Valores	28
2.1.2.4	Objetivos Organizacionales	29
2.1.3	Estructura Organizacional	29
2.1.4	Cartera De Productos.....	33
2.1.4.1	Linea De Negocio: Educación.....	33
2.1.5	Análisis De Macroentorno.....	36
2.1.5.1	Entorno Político-Legal	36
2.1.5.2	Entorno Económico	39
2.1.5.4	Entorno Socio Cultural.....	45
2.1.5.5	Entorno Tecnológico.....	46
2.1.5.6	Análisis Pesta Con Conclusiones	48
2.2	Análisis Del Microentorno	49

2.2.1	Cinco Fuerzas De Porter	49
2.2.2	Cadena De Valor	53
2.2.2.1	Actividades Primarias:	53
2.2.2.2	Actividades De Apoyo	54
2.3	Análisis Estratégico Situacional	56
2.3.1	Crecimiento De La Industria	56
2.3.1.1	Ingreso De Editoriales	56
2.3.1.2	Ciclo De Vida Del Producto	58
2.3.2	Participación De Mercado.....	59
2.3.3	Análisis Foda.....	63
2.3.4	Análisis Efe Y Efi Y Mckensey	65
2.3.4.1	Matriz Mckinsey.....	69
3.2.1	Conclusiones Del Capítulo	70
3.	Investigación De Mercados.....	73
3.1	Objetivos	73
3.1.1	Objetivo General.....	73
3.1.2	Objetivos Específicos	73
3.2	Diseño Investigativo.....	73
3.2.1	Tipo De Investigación	73
3.2.2	Fuentes De Información	74
3.2.3	Tipo De Datos	74
3.2.4	Herramientas Investigativas.....	75
3.2.4.1	Cuantitativa:	75
3.2.4.2	Cualitativa:.....	75
3.3	Target De Aplicación	75
3.3.1	Definición De La Población.....	75
3.3.2	Definición De La Muestra	77
3.3.3	Perfil De Aplicación	77
3.3	Resultados Relevantes.....	80

3.4.1	Coordinadores Académicos A Entrevistar:.....	80
3.4.2	Análisis De Entrevistas	80
3.4.2.1	Descripción Del Proceso De Compra	82
3.4.2.2	Intervinientes En El Proceso De Compra E Influencia	83
3.4.3	Análisis De Encuestas	83
3.4.4	Análisis Del Focus Group	99
3.5	Conclusiones De La Investigación	101
4.	Plan Estratégico Y Plan De Fidelización	103
4.1	Objetivos	103
4.2	Segmentación.....	103
4.2.1	Estrategia De Segmentación	103
4.2.2	Macrosegmentación	103
4.2.3	Microsegmentación	105
4.3	Posicionamiento	107
4.3.1	Estrategia De Posicionamiento.....	107
4.3.2	Posicionamiento Publicitario: Eslogan	108
4.4	Análisis De Proceso De Compra.....	108
4.4.1	Matriz Roles Y Motivos	111
4.4.2	Matriz Fcb.....	112
4.5	Análisis De La Competencia	113
4.5.1	Matriz Perfil Competitivo	113
4.6	Estrategias	115
4.6.1	Estrategias Básicas De Porter	115
4.6.2	Estrategia Competitiva.....	115
4.6.3	Estrategia De Crecimiento O Matriz Ansoff.....	116
4.6.4	Estrategias De Fidelización	117
4.7	Marketing Mix Y Plan De Fidelización.....	118
4.7.1	Producto	118
4.7.2	Precio	125

4.7.3	Distribución Y Accesibilidad A La Tarjeta De Afiliación	126
4.7.4	Promoción	128
4.7.5	Cronograma De Actividades	139
4.7.6	Auditoría Y Control Del Plan De Marketing	140
4.8	Conclusiones Del Capítulo.....	140
5.	Análisis Financiero.....	142
5.1	Detalle De Inversión Y Desglose De Gastos Del Marketing Mix	142
5.2	Estado De Resultados Proyectados	144
5.3	Flujo De Caja.....	140
5.4	Indicadores De Medición	141
5.5	Marketing Roi	143
5.6	Conclusiones Del Capítulo.....	143
6.	Conclusiones	144
7.	Recomendaciones	145
	Trabajos Citados.....	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Editoras Competidoras.....	23
Tabla 2 Serie Alfaguara	36
Tabla 3 Tasa de desempleo	42
Tabla 4 Impacto del Macroentorno	48
Tabla 5 Rivalidad entre Competidores	49
Tabla 6 Nuevos Participantes	50
Tabla 7 Productos Sustitutos	51
Tabla 8 Poder de Negociación de los proveedores.....	51
Tabla 9 Poder de Negociación de los Compradores	52
Tabla 10 Descripción de Cadena de Valor.....	56
Tabla 11 Producción de Títulos y Ejemplares	57
Tabla 12 Participación en Registro de Editoriales	61
Tabla 13 Participación de Mercado de Textos Escolares.....	62
Tabla 14 Matriz EFI	65
Tabla 15 Matriz EFE	68
Tabla 16 Detalle de la Población	76
Tabla 17 Listado de Instituciones a Encuestar	76
Tabla 18 Cálculo de Tamaño de la Muestra para Encuestas	77
Tabla 19 Perfil de Aplicación de Entrevistas	77
Tabla 20 Perfil de Aplicación de Encuestas	78
Tabla 21 Perfil de Aplicación de FocusGroup	78
Tabla 22 Diseño Investigativo	79
Tabla 23 Listado de Instituciones a Entrevistar	80
Tabla 24 Análisis de Entrevistas	82
Tabla 25 Intervenientes en el proceso de compra.....	83
Tabla 26 Convenio entre institución y editorial.....	83
Tabla 27 Satisfacción con editorial actual	84
Tabla 28 Beneficios Esperados	86
Tabla 29 Editorial Actual	87
Tabla 30 Editorial/Satisfacción con editorial actual	88
Tabla 31 Beneficios esperados de la editorial actual y satisfacción	89
Tabla 32 Beneficios esperados de la editorial actual y satisfacción	89
Tabla 33 Beneficios actuales de clientes Santillana y satisfacción.....	91

Tabla 34 Beneficios actuales de clientes Santillana y satisfacción.....	91
Tabla 35 Razones de cambio clientes Santillana y satisfacción.....	92
Tabla 36 Razones de cambio clientes Santillana y satisfacción.....	92
Tabla 37 Beneficios esperados y satisfacción.....	93
Tabla 38 Beneficios esperados y satisfacción.....	94
Tabla 39 Beneficios actuales de la competencia y satisfacción	95
Tabla 40 Beneficios actuales de la competencia y satisfacción	95
Tabla 41 Razones de cambio de la competencia y satisfacción.....	96
Tabla 42 Razones de cambio de la competencia y satisfacción.....	96
Tabla 43 Beneficios esperados por clientes y no clientes de Santillana	97
Tabla 44 Beneficios esperados por clientes y no clientes de Santillana	98
Tabla 45 Matriz Roles y Motivos	111
Tabla 46 Matriz de Perfil Competitivo	113
Tabla 47 Beneficios por programas educativos	121
Tabla 48 Beneficios para la institución por líneas de negocio	122
Tabla 49 Cantidad de docentes y estudiantes	132
Tabla 50 Detalle de gastos de marketing y relaciones públicas	142
Tabla 51 Gastos del día Profe Santillana.....	142
Tabla 52 Gastos del Día del Niño	142
Tabla 53 Detalle de Gastos	143
Tabla 54 Detalle de inversión.....	143
Tabla 55 Estado de Resultado.....	144
Tabla 56 Flujo de Cajas	140
Tabla 57 Indicadores de medición	141
Tabla 58 Indicadores de medición	142
Tabla 59 Marketing ROI.....	143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Estructura Organizacional	30
Gráfico 2 Producto Interno Bruto	40
Gráfico 3 Contribución Por Industria Al Crecimiento Del Pib.....	40
Gráfico 4 Inflación Por Divisiones De Consumo.....	41
Gráfico 5 Tasa Neta De Escolarización	44
Gráfico 6 Ingreso De Editoriales 1987-2013	56
Gráfico 7 Tipo De Impresión De Textos	58
Gráfico 8 Ciclo De Vida Del Producto	59
Gráfico 9 Editores Por Situación Geográfica.....	60
Gráfico 10 Editores Por Naturaleza 1987-2013.....	60
Gráfico 11 Matriz Mckinsey.....	70
Gráfico 12 Convenio Con Editoriales	84
Gráfico 13 Satisfacción Con Editorial Actual	85
Gráfico 14 Razones De Cambio De Editorial	85
Gráfico 15 Beneficios Esperados.....	86
Gráfico 16 Editorial Actual	87
Gráfico 17 Editorial/Satisfacción Con Editorial Actual	88
Gráfico 18 Beneficios Esperados De La Editorial Actual Y Satisfacción.....	90
Gráfico 19 Beneficios Actuales De Clientes Santillana Y Satisfacción	91
Gráfico 20 Razones De Cambio Clientes Santillana Y Satisfacción	93
Gráfico 21 Beneficios Esperados Y Satisfacción	94
Gráfico 22 Beneficios Actuales De La Competencia Y Satisfacción.....	95
Gráfico 23 Razones De Cambio De La Competencia Y Satisfacción	97
Gráfico 24 Beneficios Esperados Por Clientes Y No Clientes De Santillana	98
Gráfico 25 Análisis De Focus Group	99
Gráfico 26 Análisis De Focus Group.....	100
Gráfico 27 Macrosegmentación Tridimensional	104
Gráfico 28 Proceso De Compra.....	109
Gráfico 29 Matriz Roles Y Motivos.....	112
Gráfico 30 Estrategias Básicas De Porter.....	115
Gráfico 31 Estrategia Competitiva	115
Gráfico 32 Matriz Ansoff	116
Gráfico 33 Matriz Satisfacción-Retención	117
Gráfico 34 Matriz Satisfacción-Retención	118

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Eslogan De Campaña.....	108
Ilustración 2 Diseño De Tarjeta De Afiliación	119
Ilustración 3 Sitio Web Santillana.....	129
Ilustración 4 Diseños De Mensajes Para Redes Sociales	130
Ilustración 5 Diseños De Mensajes Para Redes Sociales	130
Ilustración 6 Diseños De Mensajes Para Redes Sociales	131
Ilustración 7 Diseño De Prendedor	132
Ilustración 8 Diseño De Libretín	133
Ilustración 9 Diseño De Publicidad	134
Ilustración 10 Diseño De Publicidad Para Redes.....	135
Ilustración 11 Diseño De Publicidad Para Redes.....	135
Ilustración 12 Diseño De Publicidad Para Redes.....	136
Ilustración 13 Diseño De Publicidad Para Redes.....	136
Ilustración 14 Diseño De Publicidad Para Redes.....	137
Ilustración 15 Diseño De Publicidad Para Redes.....	137
Ilustración 16 Diseño De Publicidad Para Redes.....	138
Ilustración 17 Diseño De Publicidad Para Redes.....	138

RESUMEN (ABSTRACT)

El grupo editorial Santillana, ubicado en la ciudad de Guayaquil es una de las principales editoriales comercializadoras de textos escolares que enfrenta en la actualidad una serie de factores que afectan a la compañía pación de mercado presentando una tasa de abandono anual del 8%, desde factores internos tales como la falta de interés del personal de venta en darles seguimiento a sus clientes como los externos entre los que figura reglamentos designados por el gobierno actual como la gratuidad de las instituciones, las certificaciones que deben aprobar las comercialización de los libros, el avance de la tecnología y la competencia con ofertas similares y poco diferenciadas.

A pesar de que la empresa cuenta con las herramientas necesarias para aplicar estrategias que incrementen sus ventas y mantenga su participación de mercado actual, se realizó una investigación de mercado tanto a padres de familia, docentes y directivos donde se pudo recalcar que los padres no forman parte de la selección de textos debido a que esta selección forma parte de la oferta académica de la institución, por parte de los docentes y directivos se pudo obtener que las editoriales más utilizadas son editorial Santillana y editorial Norma, el proceso de selección de compra es similar en todas las instituciones las editoriales presentan su oferta y esta es calificada en cuanto a su contenido y beneficios que obtengan, la satisfacción es muy alta pero la diferencia de oferta es muy poca, entre las razones de cambio mencionadas se encuentran la falta de seguimiento por parte de los vendedores, el incumplimiento de la oferta, falta de stock y los beneficios académicos que pueden brindar a docentes y directivos.

Por esta razón se diseñó un plan de marketing relacional para las instituciones educativas particulares de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de aumentar la satisfacción de los clientes, disminuir la tasa de abandono y obtener nuevos clientes por referencias.

Este plan se destacó los beneficios académicos que aportan a la educación y formación de los alumnos y en la formación constante de los docentes de las diferentes instituciones, por lo que se creó el club profe Santillana con el

fin de crear sentido de pertenecía hacia la marca, así como la entrega de una tarjeta de afiliación con la cual tendrán acceso a los beneficios según los planes escogidos por la institución, también se usó las redes sociales como complemento para la motivación hacia los profesores y hacerles recordar la importancia que ellos tienen dentro de este campo estudiantil, en el plan se incluyó concursos, capacitaciones, ferias y demás eventos que se desarrollarán anualmente.

Luego de aplicado el plan de marketing relacional se espera tener una ganancia rentable por parte de la editorial y así como el aumento de la satisfacción de los clientes medidas por indicadores asignados a este plan y las retroalimentaciones que pueden surgir del mismo para la aplicación de futuras estrategias.

PALABRAS CLAVES

- Editorial
- Santillana
- Educación
- Marketing relacional
- Docentes
- Instituciones educativas

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PROBLEMÁTICA

En el año 2014 el Gobierno ecuatoriano destinó 697,15 millones a la construcción de escuelas y colegios, equipamiento de las aulas con nuevas tecnología, capacitaciones y formación de docentes. (Andes, 2013).

En la actualidad el Gobierno ha impuesto varias leyes que restringen la comercialización de textos dentro de las unidades educativas entre ellos se puede mencionar el art 140 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural que prohíbe “Comercializar o permitir la comercialización de textos, útiles escolares, uniformes y otros bienes al interior del establecimiento;” (Educación de Calidad, 2014). Además estipulan restricciones en gastos de compras de textos escolares las cuales no deben superar el salario básico \$340,00, lo cual induce a los padres de familia de las diferentes instituciones a presentar denuncias a los distritos respectivos y a tomar decisiones exigiendo a las autoridades la participación en la elección de los textos que sus hijos usarán en el periodo lectivo. (Diario El Telégrafo, 2014).

Existen 35 ofertas de editoriales (Santillana, 2014) en el mercado que pueden ofrecer un producto similar a menor precio o con mayores porcentajes de descuento, el grupo editorial Santillana actualmente no ha establecido costos de cambio o barreras de salida para sus clientes lo que facilita la migración a otras editoriales que igualan o superan las propuestas comerciales. Santillana ha generado vínculos netamente financieros con su cartera de clientes ofreciendo descuentos especiales en precio por volumen de compra los cuales son fácilmente copiables por la competencia. (Bolaños, 2014). Grupo editorial Santillana se ha posicionado como el líder en textos escolares, Sin embargo anualmente presenta una tasa de pérdida o abandono del 8% anual. Por cada vendedor pierden entre 2 a 4 clientes por campaña y para alcanzar el presupuesto buscan hasta 3 clientes que compensen el monto de compra de uno. (Red de ventas Santillana, 2014)

Actualmente Grupo editorial Santillana no ha implementado un plan de marketing relacional para retención de clientes.

Tabla 1 Editoras Competidoras

Código	Descripción
Aa	Agustin alvarez
Ab	Abeka
C	Don bosco
Ca	Cambridge
Co	Coquito
Ec	Ed. Calderon-prolipa
Ed	Edinun
Ek	Eskeletra
Ex	Express publishing
G	Mc. Graw-hill
Gc	Cradle
H	Holguin
Im	Textos importados
K	Edipcentro
L	Libresa
Lg	Logos y rema
M	Mec
Mg	Municipio guayas
Mi	Mac millan
My	Maya - dimaxi
Na	Autores nacionales
Nr	Richmond
O	Pequeñas editoriales
Ox	Oxford
P	Pime
Pe	Pearson
Pf	Pentalfa
Pl	Poligrafica
Q	Dicamcor
Sm	Sm
St	Santillana
Ua	Universidad andina
V	Norma

Fuente: Navision - Santillana, 2014

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 PARA LA EMPRESA

La implementación de un plan de marketing relacional para el grupo editorial Santillana, ayudará reducir la tasa del abandono de clientes anual e incrementar la fidelidad de los clientes con un impacto directo en participación de mercado y ventas, a la vez permitirá tener un mejor conocimiento y contacto con los clientes pudiéndoles brindar un mejor servicio mediante el desarrollo de vínculos sociales.

1.2.2 PARA LA SOCIEDAD

El proyecto tiene un impacto directo sobre la educación del país mediante la creación de vínculos sociales y el conocimiento profundo del cliente lo que permitirá a la organización moldear los servicios acordes a las necesidades específicas de cada cliente. A su vez lograr una identificación con la profesión, educación y cultura del país.

Dentro de este plan se realizarán alianzas estratégicas que beneficien a los docentes, padres de familia y estudiantes de diferentes instituciones educativas aportando en su desarrollo intelectual, creativo y emocional, contribuyendo con los diferentes programas de educación implementados en los últimos años con el fin de crear una mejor sociedad.

1.2.3 ACADÉMICO

El presente proyecto queda expuesto como base y fuente de información para futuras generaciones, la investigación podrá ser utilizada como inicio para otros proyectos y creación de servicios que satisfagan las necesidades en el sector educativo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un Plan de Marketing Relacional para el Grupo Editorial Santillana dirigido a las instituciones educativas de Guayaquil.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación del mercado actual de editoriales en el país.
- Conocer el proceso y comportamiento de compra de textos, motivaciones y beneficios asociados.
- Diseñar las estrategias del plan de marketing relacional para clientes de instituciones particulares de la ciudad de Guayaquil.
- Determinar los costos de ejecución y aplicación del plan de marketing relacional.

1.4 RESULTADOS ESPERADOS DEL PROYECTO

- Mediante el análisis de la situación del mercado editorial se logrará identificar la competencia directa e indirecta y la posición actual de la empresa.
- El conocimiento del consumidor brindará la pauta para el direccionamiento de las estrategias y acciones, dará a conocer que esperan los clientes y que beneficios desean obtener de la relación comercial.
- Se espera identificar las acciones necesarias y acertadas para la ejecución del plan, la aceptación por parte de los clientes y reducción de la tasa de abandono de clientes. Se espera fidelizar al cliente mediante la creación de vínculos y gestión de relación con el cliente.

- La editorial identificará cual será la inversión y el retorno de la aplicación del plan de marketing relacional.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 LA EMPRESA

2.1.1 HISTORIA

Santillana dio inicio a sus actividades con la edición y circulación de manuales, cartillas de alfabetización, comercialización obras literarias infantiles y juveniles y la formación profesional fundada en 1960 bajo el nombre de Grupo Santillana homenajeando a Santillana del Mar por Jesús de Polanco y Francisco Pérez González. Medio siglo después se inicia en la edición y comercialización de libros de español, portugués, francés e inglés para todos los niveles de educación inicial y básica.

Santillana tiene presencia internacional en 22 países (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Puerto Rico, Reino Unido, Venezuela, Rep. Dominicana y Uruguay; en las cuales ha logrado convertirse en el líder del mercado editorial caracterizándose por la calidad e innovación.

El crecimiento y expansión de Santillana ha estado basado en dos objetivos: mejorar la calidad educativa de los países en los cuales está presente e incorporar nuevas tecnologías para ofrecer productos y servicios editoriales de calidad que respondan al día a día de las necesidades de los usuarios.

Santillana Ecuador, es una organización comprometida con el desarrollo y el progreso del país desde 1992. El equipo de profesionales que conforman la organización es eminentemente ecuatoriano y conocedor de las necesidades socioculturales y educativas, lo cual contribuye a su consolidación como la empresa nacional líder en la edición y comercialización de textos escolares, literarios y de información general, así como de procesos de capacitación y perfeccionamiento docente. Desde el 2000 Santillana se integró a Prisa, un

grupo de medios de comunicación española y portuguesa con actividades en el sector educativo, información y entretenimiento.

A la fecha la organización ha obtenido el auspicio de organismos internacionales como la UNESCO y el aval del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador en la realización de cursos, congresos, seminarios con expositores nacionales e internacionales de reconocido prestigio, lo que les ha permitido dar un nuevo enfoque en la preparación de los profesionales relacionados con el sistema educativo ecuatoriano.

2.1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

2.1.2.1 Misión

“Ser creadores y comercializadores de materiales y servicios educativos y culturales innovadores; que satisfagan las necesidades y superen las expectativas de los diferentes segmentos del mercado, mediante un equipo humano competente.”

2.1.2.2 Visión

“Consolidarnos, hasta el año 2020, como un grupo editorial ecuatoriano líder, que contribuya al mejoramiento de la calidad educativa y cultural del país, mediante la permanente innovación de productos y servicios, orientados al desarrollo de la comunidad educativa, con profesionales comprometidos y motivados, que generen un adecuado nivel de rentabilidad esperado por sus accionistas.”

2.1.2.3 Valores

La riqueza esta generada a partir del recurso humano que forma parte de la empresa que se desenvuelve bajo los siguientes valores:

- Ética

Todos los actos de nuestra organización están basados en la honestidad, la confiabilidad y la responsabilidad.

- Compromiso

Todos somos responsables de la ejecución, evaluación, cumplimiento y mejoramiento de planes y programas aprobados por la empresa.

- Innovación y creatividad

Tenemos la responsabilidad de colaborar con capacidad innovadora y aptitud para descubrir nuevas formas de productos y servicios.

- Solidaridad

Implica una sostenida acción de apoyo moral y motivacional entre los miembros de la institución para alcanzar juntos las causas empresariales y de responsabilidad social.

- Efectividad

Es importante el uso óptimo y honrado de los recursos en función del logro de la excelencia

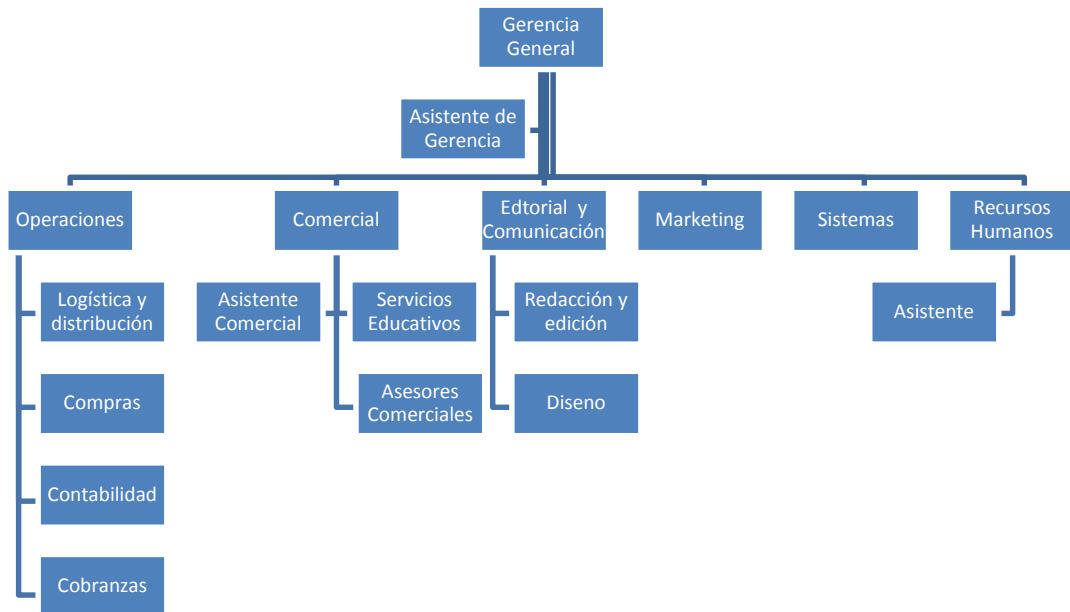
2.1.2.4 Objetivos organizacionales

- Desarrollar material educativo y cultural que contribuyan a la mejora de la educación de los países en los que está presente.
- Ofrecer productos y servicios editoriales de calidad que respondan al día a día de las necesidades de los usuarios.

2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se detalla el organigrama actual del editorial Santillana en la ciudad de Guayaquil

Gráfico 1 Estructura Organizacional



Fuente: Santillana, 2014

Gerencia General

La gerencia general se encarga de gestionar y evaluar el cumplimiento de las actividades de los diferentes departamentos mediante la revisión de reportes, proyecciones, procesos, proyectos y planes conforme sus objetivos y los objetivos de la organización.

Además es el encargado de aprobar proyectos, compras, planes, estrategias, presupuestos y proyecciones; es decir es el tomador de decisiones de alto nivel.

Operaciones

El departamento de operaciones es el encargado de organizar la distribución y canales de ventas con el fin de garantizar el producto en el punto de venta requerido por el cliente. Para ello previo a la campaña recibe proyecciones de venta para empezar el proceso de impresión o compra de títulos que se

venderán en ese periodo lectivo. Además de la asignación de recursos conforme se den los requerimientos de los diferentes departamentos como viáticos, reembolsos, capacitaciones, anticipos, pago de proveedores, etc.

El personal de cobranzas es el encargado de evaluar clientes nuevos y tomar decisiones en cuanto a clientes antiguos en mora e influir directamente en cambios sobre la forma de pago, despachos y créditos.

Comercial

El departamento comercial se encarga de realizar proyecciones de venta, distribución de zona geográfica y asignación de rutas para cada asesor comercial, dotación de recursos para la comercialización, aprobación de proformas y descuentos, brinda apoyo en la negociación y establece políticas de comisiones relacionadas a la venta.

Además es el encargado de velar por la capacitación de la red de comercial en cuanto a conocimiento del producto, prohibiciones en comercialización y técnicas de venta.

La red de ventas también es el encargado de recopilar información sobre cada cliente y de la competencia, información que es ingresada al sistema para cálculos de participación de mercado y presencia editorial por nivel.

Edición y Comunicación

El departamento de edición y comunicación se encarga de elaborar, ordenar, revisar y corregir material educativo y cultural para el docente y alumno de los diferentes niveles académicos del mercado objetivo con el fin de evitar errores de impresión y presentación.

El departamento lo conforman un grupo de editores nacionales e internacionales los cuales desarrollan nuevos contenidos o mejoras para cada edición incorporando a la vez recursos digitales y funciones innovadoras e interactivas para facilitar el proceso de aprendizaje.

Marketing

El departamento de marketing es el encargado de gestionar la comunicación de la campaña por cada periodo escolar seleccionando el mensaje y medios adecuados al giro del negocio y al tipo de cliente. Son responsables de la elaboración de agenda, plumas, carpetas, libretas, reglas, camisetas, punteros, bolsos y maletines, termos, pulseras y flash memory bajo el sello de Santillana para repartir al personal de ventas y estos a su vez reparten a los clientes.

Además tienen a su cargo el auspicio u organización de eventos requeridos por la empresa a lo largo de la campaña. En coordinación con recursos humanos también se encarga de realizar actividades o campañas internas como campañas de reciclaje e integración y deportes con el objetivo de mejorar las relaciones laborales.

Sistemas

El departamento de sistemas se encarga de garantizar el buen funcionamiento del sistema con el que trabaja la organización por lo tanto debe realizar las actualizaciones y mantenimientos respectivos con cada usuario empresarial.

También son los encargados de reparación de algún equipo (proyector, laptop, Tablet, iPad, CPU, entre otros dispositivos) de uso interno y externo es decir también se encarga de la revisión de equipos retirados de las instituciones por daño o mal funcionamiento. Además tiene conocimientos sobre manejo de plataformas educativas que forman parte de los servicios educativos ofrecidos por Santillana y trabajan en conjunto con editores en el desarrollo de aplicaciones, recursos digitales, y demás problemas que puedan surgir con el uso de la plataforma.

Recursos humanos

El departamento de recursos humanos es el encargado de garantizar un buen ambiente laboral y fomentar las relaciones entre todo el personal que conforma la empresa.

Se encarga de elaborar y hacer cumplir procesos de selección, evaluación y capacitación de personal nuevo que se ajuste al perfil requerido y de la formación constante del personal antiguo. Establece parámetros para selección de proveedores, es el encargado de contratación y despidos, organización en conjunto con marketing de eventos que promuevan la integración entre los colaboradores, reuniones, convenciones y festividades.

2.1.4 CARTERA DE PRODUCTOS

2.1.4.1 LINEA DE NEGOCIO: EDUCACIÓN

Santillana ha sido sinónimo de calidad, innovación y servicio al docente y al país lo que le ha permitido alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.

- a) Santillana Textos
- b) Richmond
- c) Santillana Compartir
- d) Servicios Educativos
- e) Alfaguara Infantil y Juvenil
- f) Santillana textos

Serie casa del saber

Casa del Saber es una serie nueva que se encuentra a la venta en el mercado ecuatoriano desde el segundo semestre del 2014 para la temporada escolar Sierra-2014. La serie contiene 4 libros correspondientes a las 4 áreas básicas de estudio: Lenguaje, Matemáticas, Sociales y Ciencias Naturales desde 3 años hasta 10mo año básico de acuerdo a las bases curriculares publicadas por el Ministerio de Educación.

La serie se caracteriza por innovadores recursos metodológicos y didácticos para los estudiantes, docentes y padres de familia acorde a objetivos de aprendizaje de las bases curriculares. Entre las novedades de la serie constan recursos para niños con necesidades educativas especiales,

programa de desarrollo de talentos y método de Singapur haciendo énfasis en las competencias del siglo XXI y las tecnologías de la información y comunicación. El proyecto considera una plataforma de recursos digitales interactivos que complementan las actividades propuestas en el libro impreso.

Complementarios

Los denominados complementarios corresponden a diferentes áreas de estudio como series de dibujo, música, religión, desarrollo del pensamiento, pruebas INEVAL, pruebas de ingreso a la universidad, filosofía, física, química, historia, etc entre otros de acuerdo al nivel educativo.

a) Richmond

Desde 1992 Santillana adquirió esta firma para desarrollar y comercializar una variedad de material impreso y didáctico como audio CD/CD-ROM y video, flashcards, puppets, posters y cut-outs, stickers para lograr que la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés sean una experiencia motivadora y eficaz para el docente y el estudiante.

b) Santillana compartir

Santillana Compartir es la implementación de un modelo educativo apegado a la realidad de hoy incorporando contenidos educativos impresos y digitales en español e inglés enlazando así la pedagogía y la tecnología en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Los libros impresos de la serie Compartir Casa del Saber ayudan a desarrollar las capacidades personales y sociales del estudiante mientras los recursos digitales facilitan y refuerzan el aprendizaje.

La Llave digital permite el acceso a los entornos digitales de Santillana Compartir:

- Libro Media: Es una versión digital del libro offline en la cual el estudiante puede seguir la lectura, resaltar, subrayar, encerrar, añadir cuadros de textos, hacer uso de los recursos visuales o auditivos por cada bloque y guardar los cambios.

- Plataforma de gestión académica LMS Santillana: Permite administrar contenido curricular, interactivo, audio, video y animaciones con el uso de una conexión de internet.
- English Attack: Facilita la práctica de escritura, gramática, lectura y pronunciación del idioma inglés mediante películas, música, noticias, ejercicios, etc.

c) Servicios educativos

Como preocupación permanente por generar mecanismos de apoyo al sistema educativo se brinda servicios de asesoría pedagógica a nivel nacional con profesionales especializados en diferentes áreas del conocimiento, quienes, a través de talleres, seminarios, convenciones, mesas redondas y acompañamientos áulicos, llegan a los docentes interesados en perfeccionar e innovar su metodología de enseñanza de acuerdo con las necesidades particulares de la educación inicial, educación general básica elemental, media, superior y bachillerato.

La preparación impartida por Santillana tiene validez para ascenso de categoría y ha sido participante activo de grandes capacitaciones que favorecen a la educación pública con el Proyecto Más Libros MEC. En la actualidad ha llegado a capacitar a 40 000 docentes a nivel nacional en 86 temas diferentes.

d) Alfaguara infantil y juvenil

La propuesta de Alfaguara infantil y juvenil consiste en formar lectores críticos capaces de interpretar y comprender textos literarios ofreciéndoles una amplia gama de títulos (266) que reúnen lo mejor de la literatura ecuatoriana y universal. Las obras vienen acompañadas de cuadernillos de trabajo con actividades de acuerdo a la lectura y actividades en plataforma guiadas por el docente.

Tabla 2 Serie Alfaguara

Serie	Edad
Serie Verde limón	A partir de 3 años
Serie Verde	A partir de 4 años
Serie Amarilla	A partir de 6 años
Serie Morada	A partir de 8 años
Serie Naranja	A partir de 10 años
Serie Azul	A partir de 12 años
Serie Roja Básica	A partir de 14 años
Serie Roja Bachillerato	A partir de 16 años

Fuente: Santillana-Navision, 2014

2.1.5 ANÁLISIS DE MACROENTORNO

2.1.5.1 ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

a) Certificación curricular y selección de libros

El ministerio de educación en la actualidad dispone los siguientes artículos en la Ley Orgánica de Educación Intercultural, haciendo referencia a la elección de libros en las instituciones y la certificación que deben obtener los mismos:

“Art. 12.- **Elección de libros de texto.**- Los establecimientos educativos que no reciben textos escolares por parte del Estado tienen libertad para elegir los textos escolares que mejor se adecuen a su contexto y filosofía institucional, siempre y cuando dichos textos hayan obtenido de la Autoridad Educativa Nacional una certificación curricular que garantiza su cumplimiento con lo determinado en el currículo nacional obligatorio vigente”.

Los establecimientos educativos que reciben textos escolares por parte del Estado tienen la obligación de utilizar dichos libros, por lo que no podrán

exigir la compra de otros textos para las mismas asignaturas.” (Educación de Calidad, 2014)

“Art. 13.- **Certificación curricular.**- La certificación curricular avala que los libros de texto cumplen con el currículo nacional obligatorio. Los libros de texto que reciben certificación curricular tienen autorización para ser utilizados en el Sistema Nacional de Educación, pero no son necesariamente oficiales ni de uso obligatorio. La certificación curricular de cada libro de texto debe ser emitida mediante Acuerdo Ministerial, con una validez de tres (3) años a partir de su expedición”.

Las personas naturales o jurídicas que editan textos escolares deben someterlos a un proceso de certificación curricular ante la Autoridad Educativa Nacional de manera previa a su distribución en las instituciones educativas.

Se exceptúan de la obligación de recibir certificación curricular los libros de texto complementarios para el estudio, los de un área académica no prescrita por el currículo oficial y los que estén escritos en lengua extranjera.

El Nivel Central de Autoridad Educativa Nacional debe definir el proceso y los criterios e indicadores de calidad para la certificación curricular de los libros de texto.” (Educación de Calidad, 2014)

b) Ley de educación intercultural

En el artículo 140 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) se prohíbe expresamente “comercializar o permitir la comercialización de textos, útiles escolares, uniformes y otros bienes al interior del establecimiento”. (Educación de Calidad, 2014)

Actualmente las editoriales ya no pueden vender dentro de las instituciones educativas en caso de seguir haciéndolo se le imponen sanciones a ambas partes.

El estado estipuló restricciones en gastos de compras de textos escolares las cuales no deben superar el salario básico \$340,00, lo cual induce a los

padres de familia de las diferentes instituciones a presentar denuncias a los distritos respectivos y a tomar decisiones exigiendo a las autoridades la participación en la elección de los textos que sus hijos usarán en el periodo lectivo. (Diario El Telégrafo, 2014)

c) Financiamiento municipal para entrega de libros “MÁS LIBROS”

El municipio de Guayaquil con el dinero que obtiene del cobro de los impuestos prediales financia la compra de textos “MAS LIBROS” que son entregados gratuitamente en 1.066 planteles particulares populares, fiscomisionales e interculturales de educación básica que genera beneficio económico reduciendo el gasto de textos escolares en los diferentes periodos lectivos. (Duarte, 2013)

Los textos tienen las asignaturas de lenguaje, estudios sociales, ciencias naturales, y matemáticas, para cursos de primero a séptimo año de básica.

En el año 2014 según **METROECUADOR**, 300 mil textos fueron distribuidos de manera gratuita a 105 mil estudiantes de primero al séptimo año de educación básica; mientras que 2.500 maestros de escuelas particulares y fiscomisionales recibieron capacitación. (Duarte, 2013)

d) Entrega de libros gratuitos del estado ecuatoriano para alumnos y docentes

El Estado ecuatoriano, a través del Ministerio de Educación, entregó 2'321.380 textos escolares a los estudiantes de Educación General Básica (EGB) del régimen costa, que inició el año lectivo 2013-2014. (Andes, 2013)

Los 2'321.380 textos escolares contarán con sus respectivos cuadernos de trabajo. Así también, se entregarán 117.284 textos con su guía pedagógica para docentes, los libros son impresos por diario el telégrafo.

La entrega de libros por parte del Estado disminuye los costos de la compra de útiles escolares, invirtiendo los padres aproximadamente \$ 50 en comparación a otros años.

En el aspecto político con las nuevas leyes y estatutos establecidos, se ha perdido el ingreso a las entidades educativas para la comercialización de libros, además de perder participación porque las entidades están obligadas a utilizar los libros entregados por el ministerio de educación.

Con las nuevas leyes las editoriales tienen que pasar por una certificación que en caso de ser aceptada tendrá una validez de 3 años y en caso de ser negado tendrá que modificar los contenidos de sus libros y volver a pasar por el proceso de certificación.

Todas estas leyes incluido lo estipulado por el gobierno donde el gasto de compra de útiles escolares no debe superar al salario mínimo ha impulsado a las editoriales a reajustar precios o al contrario ha impulsado a los padres en optar por colegios de educación pública.

2.1.5.2 ENTORNO ECONÓMICO

a) Producto Interno Bruto

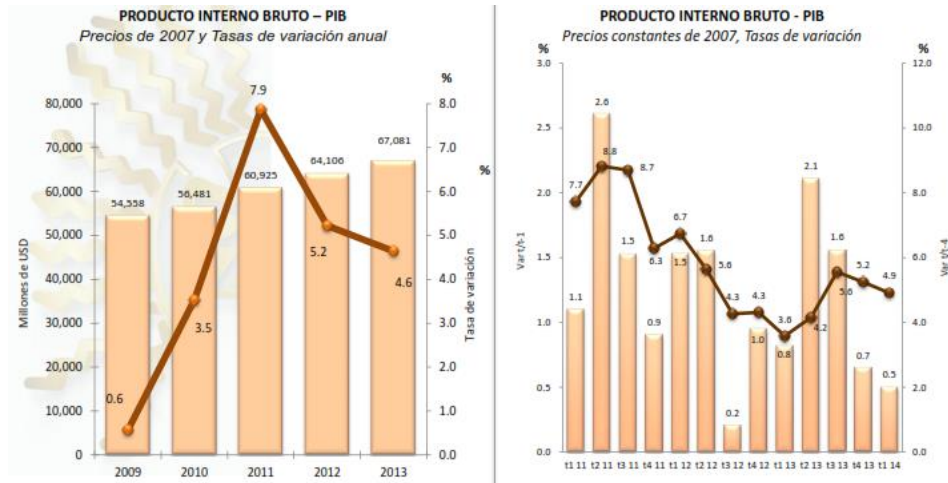
“El PIB es el valor de los bienes y servicios finales producidos en la economía durante un determinado periodo” (Olivier Blanchard y Daniel Pérez Enrri, 2000, pág. 26)

Del total de bienes y servicios producidos en Ecuador para el primer trimestre tiene una tasa de 4.9% entonces, se puede concluir que para este trimestre el PIB incrementó en 0.5% con relación al trimestre anterior y en comparación con el primer trimestre del 2013 tuvo un aumento del 4.9%.

Es favorable para el país porque a la vez que la inversión en producción ha aumentado, el consumo y poder de adquisición de bienes y servicios también aumenta. En relación al proyecto es ventajoso ya que los padres de familia del mercado objetivo están en capacidad de adquirir textos educativos y destinar rubros para programas educativos. Es favorable para el país porque a la vez que la inversión en producción ha aumentado, el consumo y poder de adquisición de bienes y servicios también aumenta. En relación al proyecto es ventajoso ya que los padres de familia del mercado

objetivo están en capacidad de adquirir textos educativos y destinar rubros para programas educativos.

Gráfico 2 Producto Interno Bruto



Fuente: Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica, 2014

La tasa de contribución al crecimiento del país de la industria de Enseñanza y servicios sociales y de salud es del 0.14%. Las actividades que presentaron mayor contribución al crecimiento del PIB fueron Construcción, Petróleo y Minas y Manufactura, este crecimiento es favorable debido a que existe mayor inversión en educación y favorece a la editorial por el crecimiento de la demanda.

Gráfico 3 Contribución por Industria al Crecimiento del PIB



Fuente: Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica, 2014

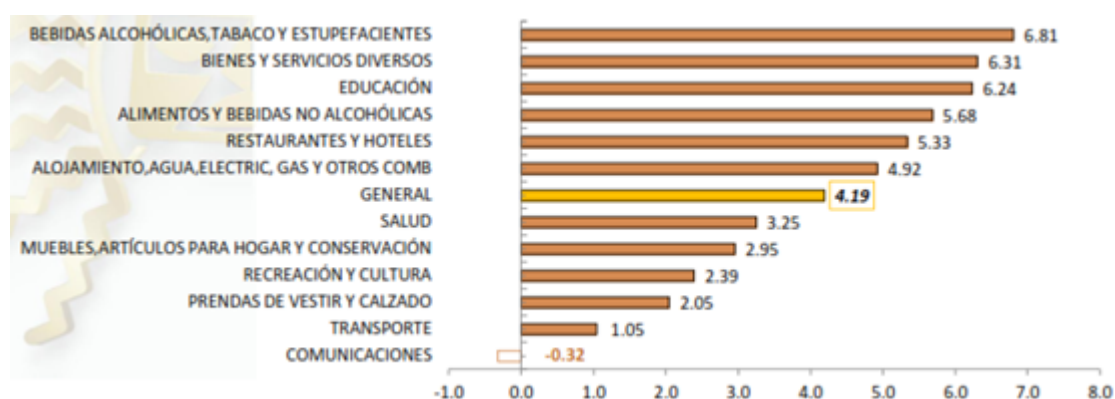
b) Inflación

“La inflación es una subida duradera del nivel general de precios, un aumento generalizado del nivel de precios. La tasa de inflación es la tasa a la que sube el nivel de precios” (Olivier Blanchard y Daniel Pérez Enri, 2000, pág. 36)

La tasa de inflación para septiembre del 2014 se ubicó en 4.19% en comparación al mismo mes del año anterior existe una variación de 2.48% ubicándose en 1.71% respectivamente.

Por divisiones de consumo se ubican sobre el promedio general de 4.9% las bebidas alcohólicas con 6.81%, bienes y servicios diversos con 6.31% y educación con 6.24%.

Gráfico 4 Inflación por Divisiones de Consumo



Fuente: Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica, 2014

Debido al desequilibrio existente entre la producción y la demanda hubo una subida continua de precios en el sector educativo superando el promedio general de inflación incluyendo programas educativos, pensiones, textos y útiles escolares.

c) Desempleo

“La tasa de desempleo es el cociente entre el número de desempleados y la población activa” (Olivier Blanchard y Daniel Pérez Enri, 2000, pág. 32)

La tasa de desempleo al 30 de septiembre del 2014 es de 4.65%, con relación al mismo periodo del año anterior tiene un aumento del 10% con un

4.55% correspondiente al 2013. En comparación al 30 de junio del 2014 ha disminuido en 1.06%.

La tasa de desempleo ha disminuido desde el 2008 hasta la actualidad lo que es favorable porque la población que carece de empleo por ende de salario ha disminuido progresivamente lo que influye directamente en la capacidad para adquirir productos y servicios.

Tabla 3 Tasa de desempleo

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %

Fuente: Instituto Nacional de estadística y Censos, 2011

d) Pobreza

En septiembre del 2014 la tasa de pobreza se ubicó en un 15.8% (Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica, 2014), en comparación con el mismo mes del año anterior incrementó en un 1% y en comparación con el 2008 ha disminuido progresivamente.

El gobierno de la revolución ciudadana ha logrado reducir la tasa de pobreza mediante diferentes programas de salud, educación, inclusión, generación

de fuentes de empleo, etc. Sin embargo no afecta al giro del negocio ya que los textos están dirigidos a una clase económica alta y media alta que tienen el poder adquisitivo para la compra de textos y programas educativos acorde al nivel y exigencias de la institución educativa.

e) Salario Básico Unificado

Para el 2014 el salario básico unificado es de \$340,00 en comparación con el salario del 2013 de \$318,00 tiene un incremento de \$22,00. Es importante resaltar que en el país el 83% de la población gana más del salario básico y tan solo el 17% percibe el salario básico el cual es uno de los más altos en comparación con los salarios de América Latina. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2014)

En cuanto a la remuneración mínima sectorial en la rama de enseñanza el salario básico se encuentra desde \$ 345.44 hasta \$439.96 para los cargos de rector, vicerrector, personal académico y coordinadores de área. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2013)

Con respecto a la compra de textos escolares las materias de tronco común que comprenden lenguaje, matemáticas, sociales y naturales no pueden pasarse de \$170,00 del salario básico y la lista de útiles escolares debe ser aprobada por el Ministerio de Educación en caso de requerir material adicional debe ser debidamente soportado.

f) Nivel socioeconómico

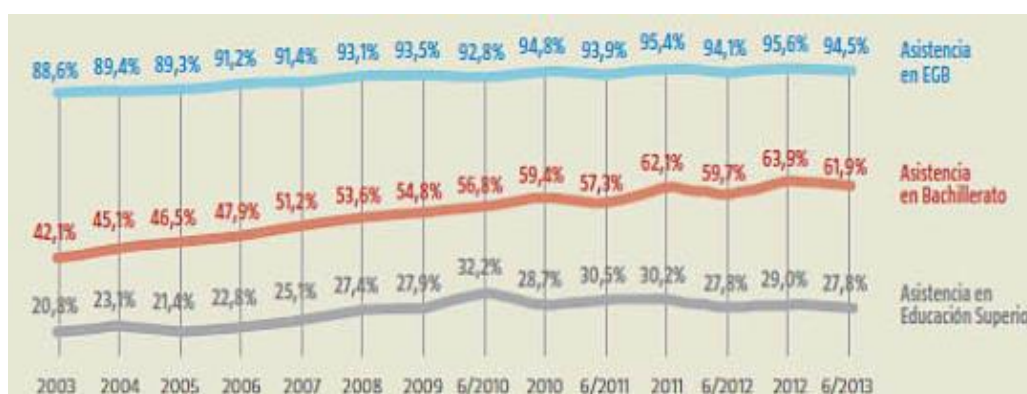
La editorial comercializa productos dirigidos a estudiantes pertenecientes a los estratos A(1.9%) y B (11.2%).

El 99% de los hogares del estrato A cuentan con servicio de internet, computadora de escritorio o portátil lo que es favorable porque los programas educativos comercializados actualmente van de la mano con la tecnología. Además el 76% de estos hogares ha leído libros en los últimos 3 meses diferentes a manuales y lectura de trabajo. Con respecto al estrato B, el 89% de los hogares cuentan con servicio de internet, computadora o

portátil. De ellos el 69% ha leído libros diferentes a manuales y lectura de trabajo en los últimos 3 meses. (Instituto Nacional de estadística y Censos, 2011).

g) Inversión en Educación

Gráfico 5 Tasa Neta de Escolarización



Fuente: Diario El Telégrafo, 2014

En el primer año de gestión del tercer periodo de Rafael Correa se destaca la inversión en educación y el cierre de instituciones educativas y universidades con el fin de mejorar la calidad de la educación en el país. En el año 2013 funcionaban 25 unidades educativas del milenio y 6 colegios réplicas en el Ecuador y 27 se encontraban en edificación. Para el 2015 existen 51 instituciones educativas inauguradas que se encuentran en funcionamiento, 21 en construcción en obras contratadas, 201 UEM a construirse y 226 a repotenciarse en todo el Ecuador. Así mismo se destaca la inversión en educación para el 2013 de \$ 3.289,8 millones en comparación con el 2006 donde se destinó apenas \$ 1.083,5 millones. (Diario El Telégrafo, 2014)

Estas mejoras en el sistema educativo se ven reflejadas en la tasa de asistencia por cada nivel educativo. En el 2003 la tasa de asistencia de EGB era de 88.6% mientras que en el 2013 aumentó al 94.5%. En bachillerato la tasa de asistencia era de 42.1% mientras que en el 2013 se incrementó al 61.9%.

El aumento de la inversión en educación es beneficioso para la editorial ya que puede ofrecer programas educativos y textos tanto para los alumnos como para la formación de docentes de las instituciones públicas.

2.1.5.4 ENTORNO SOCIO CULTURAL

a) Calidad de colegios públicos vs colegios privados

El índice INEVAL (INEV) según las pruebas de SER ESTUDIANTE 2013 realizada a 48.000 estudiantes de cuarto, séptimo, decimo y tercero de bachillerato de todas las provincias a nivel de entidades públicas y privadas arroja un nivel de desempeño de 700 puntos, como resultado también obtuvieron que la entre la educación pública y privada no existe diferencia alguna las dos poseen la misma calidad de enseñanza en los diferentes tipos de niveles socioeconómicos. (Ineval, 2013)

b) Afinidad hacia la gratuidad y cierre de instituciones privadas

La inversión en la educación pública acompañada de los bajos recursos económicos de los padres de familia han obligado a estos a optar por la educación en establecimientos fiscales y municipales donde la educación es totalmente gratuita, entregan textos escolares, uniformes, desayuno, capacitación y salarios a los profesores, es así como las entidades privadas han visto decaer el número de estudiantes en los últimos años y algunas instituciones han optado por cerrarse.

Según cifras del Ministerio de Educación, el porcentaje de menores que asiste a la Educación General Básica (EGB) y al bachillerato, entre 5 y 14 años de edad, aumentó 4 puntos porcentuales en los últimos cuatro años y la tasa de escolarización de bachillerato se incrementó 12 puntos porcentuales en el mismo período. (Diario La Hora, 2011)

Según, el ministro de educación (Ministerio de Educación, 2014) en el año 2014 se reportó 275.800 nuevos estudiantes en comparación al anterior año lectivo 2013-2014 donde se registró el ingreso de 88.000 nuevos aspirantes, también informo 65.900 nuevos aspirantes son trasladado de una institución

educativa privada, este aumento de niños y jóvenes en escuelas y colegios fiscales básicamente representó un bajón para las instituciones privadas, que se ven abocadas a la fluctuación del número de estudiantes y la imposibilidad de establecer pensiones conforme las necesidades de inversión y deseo de crecimiento del plantel, por lo que la falta de rentabilidad deriva en el cierre de sus puertas. (Diario La Hora, 2011)

c) Variables con que se selecciona una editorial

El Contrato Social por la Educación (CSE), destaca cuatro aspectos positivos para la elección de textos escolares que son entregados a las instituciones educativas (Contrato Social Ecuador, 2010):

La política de textos escolares

La priorización del contenido antes que los costos

La actualización curricular en el material de estudio y

La incorporación de mecanismos de consulta por diversos colectivos.

La gratuidad en la actualidad se ha implementado en el ámbito educativo, beneficiándose los padres de familia al recibir los textos escolares, uniforme y hasta desayunos gratis, este sistema de educación ha originado la migración de los estudiantes de colegios privados a colegios fiscales afectando negativamente a las editoriales que no salen favorecidas con el proceso de compra del ministerio donde los textos son evaluados bajo parámetros ya establecidos.

De la misma manera las entidades públicas han demostrado obtener una educación de calidad frente a las instituciones privadas donde no afecta el nivel socioeconómico.

2.1.5.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

Uno de los mayores riesgos que presenta el mercado editorial es el cambio del texto tradicional hacia una era digital en donde las nuevas generaciones desarrollan diferentes actividades en el aula través de dispositivos

electrónicos. Además la entrada de nuevo sistemas educativos y herramientas de e-learning apoyados en plataformas virtuales o libros digitales. Las instituciones educativas están dejando poco a poco el libro tradicional impreso incorporando proyectores, laptops, tablets, iPads y pizarras digitales en el aula por lo que cada vez requieren menos del uso del papel y lápiz para desarrollar ejercicios o toma de notas. El docentes también ha migrado del uso de tarjetas gráficas y posters al uso de aplicaciones y recursos digitales como audio-video, aplicaciones de ejercicios prácticos, tareas en plataforma, etc.

Este avance tecnológico en el sistema educativo ha generado beneficios para la empresa en ahorro de materia prima y a la vez le ha dado un enfoque ecológicamente consciente por su adaptabilidad al cambio en el sector editorial sin embargo la aplicación de estos sistemas representan mayor inversión en equipamiento áulico, capacitación a docentes en manejo de plataforma y recursos digitales lo que se ve reflejado en la pensión y precio del sistema de estudio que pagará el padre de familia por la educación de su hijo.

Con respecto a la inclusión de la tecnología en la educación en Ecuador a través del MINTEL promueve el acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) a través del equipamiento, red de internet, inducción y capacitación de estudiantes y docentes; a su vez esto ha ayudado a mejorar los procesos educativos.

En el año 2006 ninguna institución pública contaba con conectividad a internet mientras que para diciembre del 2012 se implementó internet en más de 5.040 instituciones educativas públicas. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la información, 2013)

Entre las instituciones educativas que han incorporado sistemas de enseñanza digital se puede mencionar IPAC, ANG, Santiago Mayor, CELM, Pedagógica Latinoamericana, Soler, International, Intelider y Cenest Harvard las cuales como parte de su formación educativa manejan ipads, tablets, laptops y proyectores en el aula como ayuda al docente y al estudiante para el aprendizaje de contenidos. Es importante mencionar que no han dejado

del lado el uso del texto impreso sino que han incorporado el uso de una plataforma, libro media, pizarras digitales que han hecho interactivo el aprendizaje. Mediante la plataforma el docente puede crear tareas grupales o individuales, cargar recursos como fichas de trabajo, videos, canciones o sonidos, direcciones url, enviar tareas y revisarlas, registrar asistencias, crear foros, crear y publicar eventos, etc.

El uso de plataformas educativas no solo representa un beneficio para el docente sino que permite al padre de familia tener acceso a las tareas, notas, eventos y publicaciones diarias mediante un usuario único y contraseña de cada estudiante.

2.1.5.6 ANÁLISIS PESTA CON CONCLUSIONES

Tabla 4 Impacto del Macroentorno

ENTORNO ECONOMICO	PUNTUACION	
Aporte al crecimiento del PIB del sector educativo	3	
la inflacion en el sector educativo	3	
Tasa de desempleo	1	
Nivel de pobreza	2	
Rubros salariales	2	
Inversion en educacion	1	
	12	0,60
ENTORNO POLITICO		
Certificacion curricular	5	
Eleccion de libros	5	
Leyes que regulan la comercializacion de textos	4	
Restriccion de gastos en compra de utiles	4	
Financiamiento publico de libros	5	
	23	1,15
ENTORNO TECNOLOGICO		
Educacion en la era digital	3	
Aplicación de las TIC en las aulas	1	
Acesso al internet en las instituciones educativas	1	
	5	0,25
ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL		
Nivel de aprendizaje de los colegios publicos y privados	5	
Afinidad hacia la educacion gratuita	5	
Cierre de unidades educativas privadas	5	
Parametros de selección de textos educativos según el Ministerio de e	3	
Habitos de lectura en estrato A y B	3	
Acceso a tecnologias en los hogares de los estratos A Y B	1	
	22	1,10
NIVEL DE IMPACTO		3,10

Fuente: Propia,2014

El impacto del macroentorno tiene una inclinación negativa, debido a todas las nuevas regulaciones y certificaciones exigidas por el Ministerio de Educación, aunque existen las oportunidades con las nuevas inversiones del gobierno en el ambito educativo, y las nuevas tecnicas de estudios aplicadas en la actualidad para el aprendizaje de niños y adolescentes. Por otro lado

la educación gratuita ha tenido una acogida positiva por parte de los padres de familia

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.2.1 CINCO FUERZAS DE PORTER

“La matriz de las fuerzas de Porter muestra los factores claves que afectan la habilidad de una empresa, para obtener un beneficio económico.” (keat, 2004)

Tabla 5 Rivalidad entre Competidores

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	IMPACTO	ATRACTIVO
Los rivales del sector editorial tienen objetivos, estrategias y país de origen homogéneos.	5	2
Demanda del comprador crece con rapidez.	1	5
Los costos del cambio de marca son bajos para el comprador.	4	2
Los productos tienen una débil diferenciación.	5	2
Las ventas se concretan entre unos cuantos vendedores.	2	4
	17	15
	3,4	3

Fuente: Propia, 2014

El poder de rivalidad entre los competidores tiene un impacto negativo debido a que sus principales competidores por líneas de negocio son homogéneos. Norma, Pearson Education y Mac Millan compiten por el

mismo mercado con estrategias y objetivos similares, tienen experiencia en el mercado y han innovado de acuerdo a las necesidades del cliente. Los productos son de alta calidad en edición, redacción, impresión e inclusión de herramientas de apoyo para el maestro y el estudiante pero no los diferencia de los productos que ofrecen los demás competidores. Los costos de cambio para el comprador son bajos debido a que no existen vínculos más allá de los financieros que afiancen su lealtad con la editorial. Tiene un nivel atractivo positivo debido al crecimiento de la demanda de textos escolares y la oferta a pesar de existir un sin número de editoriales se concentra en pocas asentadas en las principales ciudades.

Tabla 6 Nuevos Participantes

NUEVOS PARTICIPANTES POTENCIALES	IMPACTO	ATRACTIVO
Ventaja en costos basada en experiencia.	4	2
Baja diferenciación del producto.	5	2
Políticas gubernamentales restrictivas.	4	2
Requerimiento de capital.	4	2
El panorama de la industria es riesgoso e incierto y desalienta los ingresos	4	2
Nuevo acceso limitado a los canales de distribución	5	2
	26	12
	4,3	2

Fuente: Propia, 2014

La entrada de nuevos participantes potenciales tiene un impacto y un atractivo negativo debido a la gran inversión de entrada y políticas gubernamentales que regulan el sistema educativo y normas que deben cumplir las editoriales para contribuir al desarrollo educativo del país. La diferenciación del producto es baja debido a las regulaciones del estado para que los textos escolares contengan similar contenido. La prohibición de la venta de textos escolares dentro de las instituciones también ha tornado más difícil la venta de los textos escolares, sin embargo la empresa lleva una ventaja por la experiencia y trayectoria en el país lo que le ha ayudado a mantener su posición de liderazgo.

Tabla 7 Productos Sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS	IMPACTO	ATRACTIVO
Disponibilidad de productos sustitutos en el mercado.	4	1
Los productos sustitutos tienen precios atractivos.	4	1
Bajo costo de cambio a productos sustitutos.	4	1
	12	3
	4	1

Fuente: Propia, 2014

Los productos sustitutos tienen un impacto y atractivo negativo debido a la disponibilidad de libros electrónicos a precios bajos o disponibles para descargar gratis; acompañado de una creciente tendencia por la lectura digital y la implantación de sistemas educativos digitalizados. El costo de cambio representa un ahorro para el cliente en dinero y espacio que representa un libro físico. Algunos clientes pueden recurrir a fotocopiar el libro y también representa un ahorro.

Tabla 8 Poder de Negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	IMPACTO	ATRACTIVO
Alto costo de cambio de proveedor.	4	2
Los proveedores no dependen de la industria para obtener ingresos.	4	2
Hay una oleada en la disponibilidad de suministros	1	5
Los suministros están disponibles en varios proveedores a precio de mercado	1	5
	10	14
	2,5	3,5

Fuente: Propia, 2014

El poder de negociación de los proveedores es positivo debido que en el mercado existen varios proveedores de papel normal y reciclado e imprentas para la impresión de ciertas líneas de productos los cuales dependen del

sector editorial como principal fuente de ingreso, además de útiles escolares y material de suministro.

Tabla 9 Poder de Negociación de los Compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	IMPACTO	ATRACTIVO
Costo de cambio bajo.	5	1
Productos poco diferenciados.	5	1
Los compradores están informados sobre la calidad, costos y precios de los productos	4	2
	14	4
	4,67	1,33

Fuente: Propia, 2014

El poder de negociación de los compradores tiene un impacto y atractivo negativo debido al bajo costo de cambio que representa para las instituciones el cambio de editorial debido a que las editoriales existentes pueden realizar ofertas similares o mejoradas a las instituciones educativas.

Según el análisis de las fuerzas de Porter se llega a la conclusión de que existe una oferta similar al mercado en lo referente a textos escolares debido a las regulaciones del gobierno, los productos no poseen mucha diferenciación y no existen costos de cambio más allá de lo financiero que ayuden a fidelizar a los clientes, en referencia a nuevos competidores el costo de inversión es alto y la experiencia ayuda a la editorial Santillana a hacer uno de las principales editoriales dentro del país, los productos sustitutos en la actualidad se inclinan por la tendencia a lo tecnológico aunque en el país aún esa cultura tecnológica y de lectura está en vías de desarrollo, existe mucha oferta de proveedores para el suministro de insumos de la editorial, el mercado se torna atractivo debido a que existe mucho mercado por explorar y técnicas para desarrollar pero a su vez también se deben desarrollar estrategias que ayuden a retener a los clientes.

2.2.2 CADENA DE VALOR

“La cadena de valor consiste en un concepto teórico cuya función es describir el modo en que se desarrollan las actividades y funciones de la empresa, y que determina esto mismo en diferentes aspectos de la misma para así generar valor al cliente final.”(Soto, 2013)

2.2.2.1 Actividades Primarias:

a) Logística Interna

Si los textos son producidos en el país para ciertas líneas de negocio se importa la materia prima como el papel ecológico para la impresión del texto. Además de la compra de papeles especiales y material para las pastas, pegado, cocido o anillado, etc.

b) Operaciones

Incluye los procesos de producción de textos mediante terceros. Se empieza elaborando bocetos de portada y páginas interiores, forma de interacción del texto con fotografías e ilustraciones para luego proceder a la diagramación creando un archivo en un programa de diseño adecuado. En este punto se definen parámetros como el tamaño, las márgenes de páginas, fuentes, páginas maestras y hojas de estilos. Cuando el diseño este aprobado ya se debe tener el texto digitalizado en cualquier procesador de texto previamente corregido. La empresa asigna responsabilidades de corrección de textos y estilos para que el producto terminado no tenga ningún error.

Además de las certificaciones, sellos y contenido previamente aprobado de acuerdo a la malla curricular vigente para cada nivel académico.

c) Logística Externa

Una vez que los textos han sido impresos, encuadernados, empaquetados y entregados por el distribuidor deben ser almacenados por personal de la empresa.

Bodega empieza el proceso de distribución en las principales puntos de venta del país y ventas directa para lo cual la red de ventas comienza las

negociaciones con las instituciones en cada periodo escolar entregando las muestras de textos guías del maestro y del estudiantes solicitados por materia.

d) Marketing y Ventas

Los asesores comerciales realizan las visitas correspondientes y entregan el material para evaluación de los docentes y decisión de la editorial con la que se trabajara durante un periodo lectivo. Una vez cerrada la negociación se realiza la entrega del pedido. Además realiza diferentes actividades dirigidas a docentes e instituciones como cupones de descuento, alianzas con medios de comunicación impresa, eventos educativos, feria de libro, presentación de obras literarias y series, Premio Isabel de Polanco, concursos en redes sociales de la marca que promueven el interés por la lectura en niños y adolescentes, organización de eventos y capacitaciones para docentes de instituciones en temas sobre la educación, metodologías e ideas prácticas en el aula de clase.

Manejo de redes sociales para comunicar a los lectores nuevas ediciones, libros más vendidos, puntos de venta, libros en línea para lectores en red enfocado a la construcción de una comunidad virtual. Elaboración de material P.O.P para el punto de venta, volantes, agendas, block de notas, esféros, punteros, bolsos, camisetas, etc para repartir en las instituciones y presentaciones.

a) Servicio Post-Venta

Una vez realizado la entrega del productos los asesores comerciales dan seguimiento a las necesidades del cliente, ofrecen capacitaciones constantes y entrega de material guía para el maestro, cd's, posters, planificaciones, etc.

Además se encargan de asegurar que el pedido esté completo y en caso de faltantes o daños en productos hacer la respectiva reposición.

2.2.2.2 Actividades de apoyo

a) Abastecimiento

Se realiza la compra de suministros de oficina para los diferentes departamentos, contratación de servicios básicos, internet, técnicos informáticos, limpieza, entre otros servicios que se puedan requerir. También se asignan vuelos aéreos, hospedaje y viáticos según como sean solicitados por el personal o reembolsos de gastos.

b) Desarrollo Tecnológico, investigación y desarrollo

Se realiza investigación de mercado, desarrollo de productos y herramientas de aprendizaje acorde a las necesidades y requerimientos del mercado.

Se realizan evaluaciones al término de cada campaña con el fin de identificar mejorías en los procesos que garanticen un mejor servicio. A su vez evaluaciones y aceptación del producto con el fin de innovar en material educativo, recursos y procesos educativos.

c) Talento Humano

Reclutamiento, selección y capacitación de personal de la empresa y para vacantes. Desarrollo de planes de motivación y beneficios para el personal. Desarrollo pruebas para candidatos y modelos de entrevistas a realizarse durante el proceso de selección.

d) Infraestructura

Incluye manejo de contabilidad y asistencia legal para el funcionamiento de la empresa. De acuerdo al giro del negocio es indispensable la asistencia legal debido a las leyes de educación, edición y comercialización de textos vigente.

A continuación en la tabla 10 se detalla las fortalezas y debilidades que surgen en la cadena de valor del grupo editorial Santillana, para identificación de las mismas.

Tabla 10 Descripción de Cadena de Valor

Actividades Primarias/Actividades de Apoyo	Logística Interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Post-venta
Abastecimiento	Debilidad		Debilidad		
Desarrollo Tecnológico, Investigación y Desarrollo		Fortaleza		Fortaleza	
Talento Humano		Fortaleza		Fortaleza	Debilidad
Infraestructura					

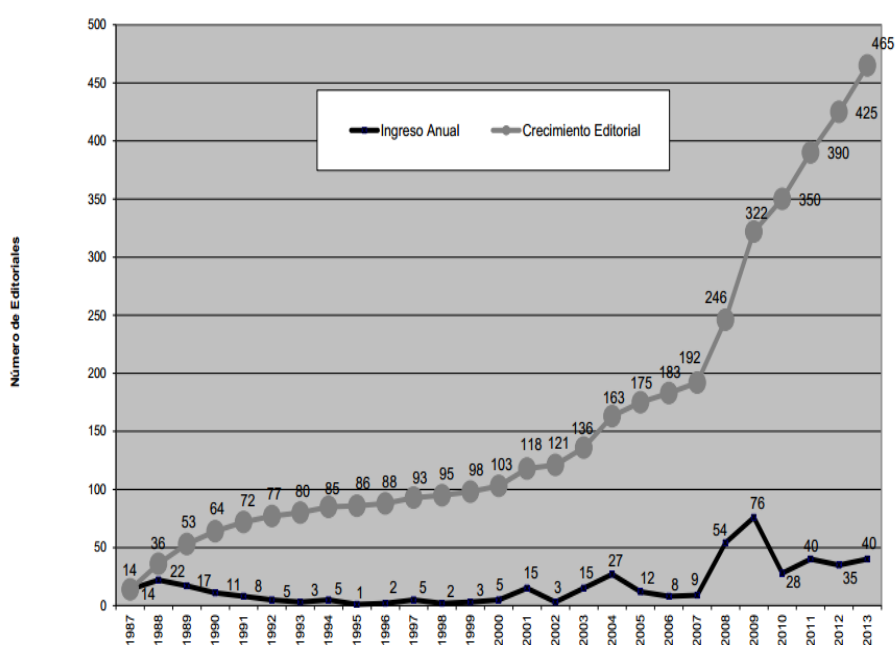
Fuente: Propia, 2014

2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO SITUACIONAL

2.3.1 CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

2.3.1.1 INGRESO DE EDITORIALES

Gráfico 6 Ingreso de Editoriales 1987-2013



Fuente: Cámara Ecuatoriana del Libro, 2013

Ecuador es de los países en vía de desarrollo en lo que se refiere al sector editorial. El crecimiento de este sector empieza en 1987 con solo 14 editoriales que conformaban el mercado, en la actualidad existen 465 editoriales registradas hasta el año 2013.

Las editoriales existentes mantienen un ingreso equilibrado desde el año 2010 al 2013, se debe a que en Ecuador existe un crecimiento en el hábito de lectura por parte de la población según el INEC el 73.5% de los ecuatorianos leen y usan con mayor frecuencia el periódico y los libros para mantenerse informados de algún tema (INEC, 2012), la mayor demanda de consumo de libros se encuentra en la parte académica y profesional del país. La demanda demuestra una tendencia positiva al verse impulsada por los nuevos régimen académicos y la inversión que se presenta en el sector educativo durante los últimos años.

Tabla 11 Producción de Títulos y Ejemplares

AÑO	TÍTULOS	EJEMPLARES
2012	4488	9.103.428,00
2013	4054	7302928

Fuente: Cámara Ecuatoriana del Libro, 2013

Las tres ciudades principales Guayaquil, Quito y Cuenca representan el mayor mercado de editoriales dentro del país según la Cámara de Comercio del Libro, entre el año 2012 y 2013 tanto en los títulos como en los ejemplares existe una reducción en sus estadísticas esto se debe a que en la actualidad se están incorporando nuevos métodos de enseñanza acoplados a la época tecnológica en la que se vive actualmente. En el país aún no se desarrolla completamente la educación digital como en otros países a nivel mundial, sin embargo los títulos digitales y publicaciones electrónicas ocupan 24.76% en los tipo de impresión.(Cámara Ecuatoriana del Libro, 2013)

Gráfico 7 Tipo de Impresión de Textos

Tipo de Impresión	No. de Títulos	Porcentaje %
Offset	3.016	74,40 %
Digital	527	12,99 %
Tipográfica	13	0,32 %
Xerográfica	11	0,27 %
Otra	10	0,25 %
(Publicaciones Electrónicas)	477	11,77 %
Total Títulos:	4.054	100 %

Fuente: Cámara Ecuatoriana del Libro, 2013

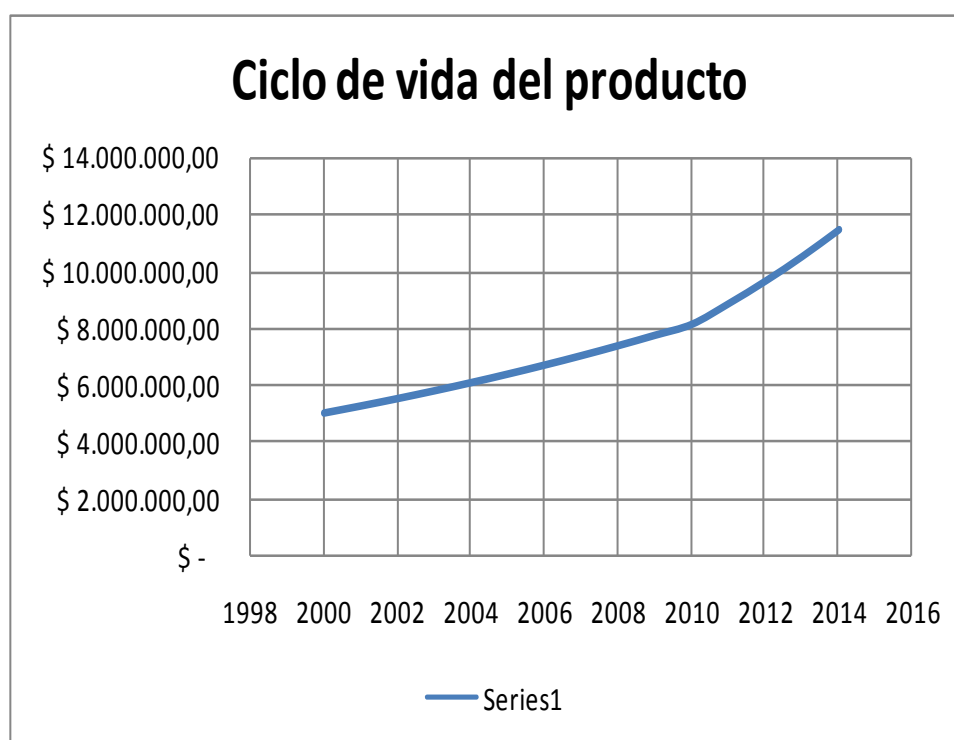
Uno de los canales de distribución tradicionales de la editorial es la librería, pero actualmente ésta solamente elige lo que le conviene y su primer pedido generalmente no pasa de 10 ejemplares. Es por ello que la editoriales buscan distribuciones alternativas como la Campaña de Lectura Eugenio Espejo que entrega sus libros a los usuarios después del pago de la planilla de la luz o del agua potable, otras en cambio trabajaban con los profesores entregándoles un valor agregado como cursos o conferencias breves de capacitación sobre temas que tienen que ver con su docencia y aplicación de sus lecturas, otras realizan participación en ferias, promociones y descuentos dirigidas al cliente final, etc.

Otro de los factores que determinan el poco desarrollo de las editoriales nacionales es también el hecho de la competencia con editoriales multinacionales que se encuentran trabajando en todos los frentes de distribución y circulación que las mismas editoriales nacionales.

2.3.1.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

“El ciclo de vida del producto es el curso de la ventas y utilidades de un producto durante su existencia.” (Philip Kotler, 2001)

Gráfico 8 Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Santillana, 2013

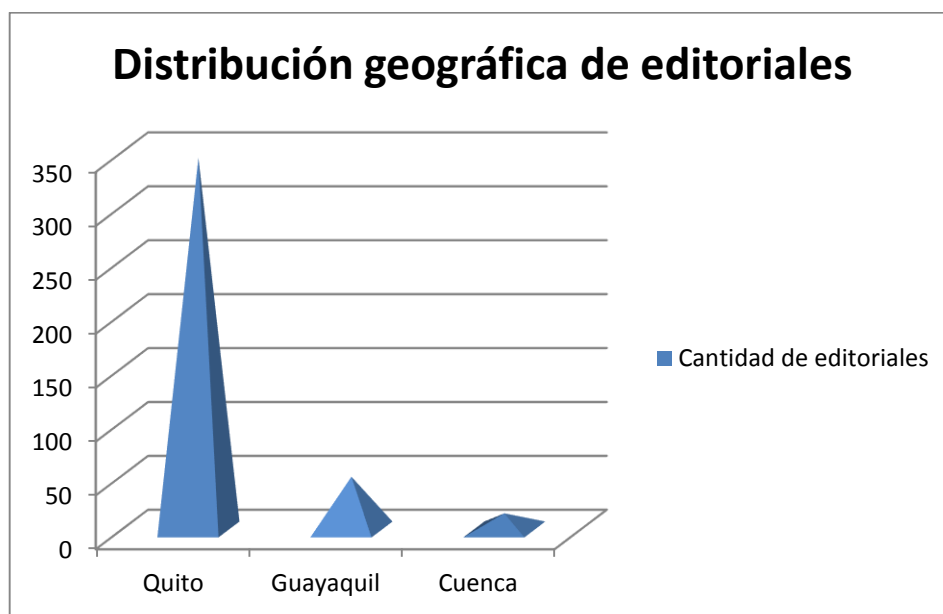
Los textos escolares dentro del ciclo de vida se encuentran en una etapa de crecimiento, debido a que a pesar de existir muchas inversiones en educación y actualizar los textos y editarlos acorde a las especificaciones del ministerio de educación, existen aún tecnologías que no se han aplicado a este tipo de producto para elaboración de los mismos, por lo que hay aún un mercado que explorar. De igual forma el hábito de lectura recién está siendo incentivado a nivel nacional.

2.3.2 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Ecuador es un país con poco peso relativo dentro del panorama editorial latinoamericano. Según datos de la Cámara ecuatoriana del Libro, en Ecuador hay un total de 465 editoriales oficialmente registradas, este dato ha mostrado un gran crecimiento en los últimos 20 años, pasando de 72 en 1991 a las 465 actuales. Geográficamente, existe una gran concentración editorial en la capital de la República, Quito, donde están registradas 345 del total. Le sigue Guayaquil con 49 editoriales y Cuenca con 15 editoriales. La

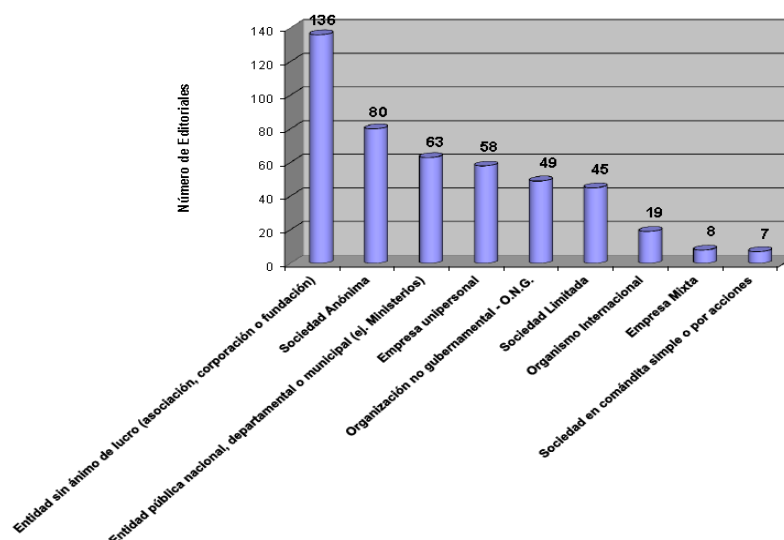
presencia editorial en el resto del país es meramente testimonial, destacando aun así algunas ciudades como Ambato o Loja.

Gráfico 9 Editores por Situación Geográfica



Fuente: Cámara Ecuatoriana del Libro, 2013

Gráfico 10 Editores por Naturaleza 1987-2013



Fuente: Cámara Ecuatoriana Del Libro, 2013

Es necesario señalar que en este número de editoriales están incluidas Fundaciones, Universidades, Organizaciones Gubernamentales, que

imprimen una cantidad muy reducida de títulos y de ejemplares, siendo pocas editoriales las que imprimen libros en gran cantidad. Concretamente de las 465 editoriales registradas en el país, 136 son Entidades sin ánimo de lucro, 49 son O.N.G, 63 pertenecen a entidades públicas nacionales, departamentales o municipales, y 19 son propiedad de Organismos internacionales.

La siguiente tabla detalla los registros de títulos durante el periodo 2011 siendo la Universidad técnica particular de Loja la editorial más importante en Ecuador en cuanto al número de títulos registrado, la misma que principalmente se dedica a la edición de títulos técnicos y académicos. En segundo lugar destaca la presencia de la editorial española Santillana, que se consolidó como una editorial de referencia en Ecuador desde su llegada al país.

Tabla 12 Participación en Registro de Editoriales

20 EDITORIALES CON MAYOR NUMERO DE REGISTROS DURANTE EL AÑO 2011	
EDITORIAL	TITULOS
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	749
EDITORIAL SANTILLANA S.A.	444
SECTOR PÚBLICO GUBERNAMENTAL	255
CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	240
GRUPO EDITORIAL NORMA S.A.	199
CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA / CODEU	106
EDICIONES ABYA-YALA	84
EDICIONES NACIONALES UNIDAS - EDINUN CIA. LTDA.	69
EDITORIAL RADMANDI CIA. LTDA.,	60
FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES / FLACSO	58
EDITORIAL DON BOSCO - LIBRERÍAS LNS	55
PROLIPA CIA. LTDA.	48
UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR	44
CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN	43
COMPASSION INTERNATIONAL-ECUADOR	41
ARTURO D. ROJAS R. (EDITORIAL JURÍDICA DEL ECUADOR)	40
DISTRIBUIDORA NOVOA GRAFIC S.A.	39
CORPORACIÓN EDITORA NACIONAL	35
EDIPCENTRO CIA. LTDA.	33
ARTEAGA FERNÁNDEZ, JUAN CARLOS	31

Fuente: Cámara Ecuatoriana Del Libro, 2010

Editorial Norma es el principal competidor de Editorial Santillana, los cuales tienen una participación de mercado muy cercana, y aunque hay una diferencia considerable con el resto de la competencia, es evidente que existe un alto número de competidores orientados a segmentos con menor poder adquisitivo así mismo existe una diferencia percibida en la calidad del producto ofertado, beneficios y herramientas educativas proporcionadas.

Santillana posee un 14.79 % del mercado, mientras que norma lleva un 13.92%, poligráfica ocupa un tercer puesto con un 8.93%, seguida de Rubén Holguín con 6.88%, otros 5.28%, Dicamcor 5.18%, Editexpa 4.66%, Edipcentro 4%, Radmandi 3.59%, Dimaxi 2.43%, Edinun 2.26% y el último lugar L.N.S. con un 2.22%.

Tabla 13 Participación de Mercado de Textos Escolares

EDITORIAL	TOTAL
SANTILLANA	14.79%
NORMA	13.92%
POLIGRÁFICA	8.93%
RUBEN HOLGUÍN	6.88%
OTROS	5.28%
DICANCOR	5.18%
EDITEXPA	4.66%
EDIPCENTRO	4.00%
RADMANDI	3.59%
DIMAXI	2.43%
EDINUN	2.26%
L.N.S.	2.22%

Fuente: Grupo Editorial Norma.

Fuente: Grupo Editorial Norma , 2011

Las escuelas, colegios fiscales y fiscomicionales son clave en el negocio de textos escolares pues representan el 72% del mercado, que tiene ventas por tres millones de libros en cada temporada de inicio de clases, en la Costa y Sierra, y casi 20 millones de dólares anuales.

Estos textos son considerados como productos sustitutos cuando la empresa editorial no forma parte de las firmas productoras de los libros que se escogen por concurso bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación

del Ecuador. Los textos de cuarto a séptimo año son propiedad de los centros educativos y son otorgados en calidad de préstamo anual a los estudiantes de la zona urbana, estos textos son renovados cada tres años lo que representa una pérdida para las firmas editoras por la prolongación del uso del producto. Santillana coloca textos para aprendizaje de idioma extranjero bajo la firma Richmond y sus ediciones generales de literatura actual en español en estas instituciones como material de apoyo para el desarrollo de actividades de lectura trimestrales.

Grupo Editorial Norma es una empresa colombiana especializada en la creación, diseño, producción, comercialización y distribución de textos escolares, también se encarga de publicar literatura complementaria, libros de autoayuda, profesionales y obras de interés general al igual que Santillana.

Ambas editoriales compiten en el mismo mercado y se dirigen al mismo target, la clase social media a media alta. Los textos escolares de editorial Norma en Ecuador abarcan las cuatro áreas principales de la educación básica, que va desde segundo hasta décimo año las mismas que están de acuerdo a las normas curriculares que exige el Ministerio de Educación. Estas cuatro áreas son: Lengua y literatura, Sociales, Matemáticas y Ciencias Naturales.

2.3.3 ANÁLISIS FODA

a) FORTALEZAS:

- Posee recursos financieros para crecer.
- Buena imagen y reputación de marca.
- Calidad e innovación en textos, material didáctico, cursos y asesoría.
- Lenguaje y diseño gráfico controlado que hace de los productos obras estéticamente valiosas.

- Integración de avances de las ciencias de la educación, las técnicas de comunicación y las nuevas tecnologías en los instrumentos de aprendizaje ofertados.

b) OPORTUNIDADES:

- Alianzas con entidades del sector educativo para impulsar la capacidad competitiva.
- Modernización e inclusión de herramientas digitales y nuevas tecnologías en el sistema educativo.
- Demanda del comprador crece con rapidez

c) DEBILIDADES:

- Poder de negociación por parte de instituciones.
- Problemas en sistema de distribución y tiempos de entrega de pedidos.
- Problemas en disponibilidad de stock del producto en bodega para cubrir demanda en épocas escolares.
- Falta de compromiso del personal de ventas.
- Servicio al cliente deficiente.

d) AMENAZAS:

- Gratuidad del sistema educativo y textos en el país.
- Prohibición de material educativo extra que incumpla con gratuidad de la educación del país.
- Inclinación a la lectura digital y material informativo disponible en internet.
- Regulaciones del sistema educativo.
- Cierre de unidades educativas.

2.3.4 ANÁLISIS EFE Y EFI Y MCKENSEY

A continuación se realizara el análisis de los factores internos y externos que afecten a la editorial

Tabla 14 Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Valor ponderado
Posee recursos financieros para crecer.	0,08	4	0,32
Buena imagen y reputación de marca.	0,16	3	0,48
Calidad e innovación en textos, material didáctico, cursos y asesoría.	0,1	4	0,4
Lenguaje y diseño gráfico controlado que hace de los productos obras estéticamente valiosas.	0,1	3	0,3
Integración de avances de las ciencias de la educación, las técnicas de comunicación y las nuevas tecnologías en los instrumentos de aprendizaje ofertados.	0,1	3	0,3
Debilidades			
Poder de negociación por parte de instituciones.	0,04	1	0,04
Problemas en sistema de distribución y tiempos de entrega de pedidos.	0,05	2	0,1
Problemas en disponibilidad de stock del producto en bodega para cubrir demanda en épocas escolares.	0,17	2	0,34
Falta de compromiso del personal de ventas.	0,1	1	0,1
Servicio al cliente deficiente.	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,48

Fuente: Propia, 2014

DESGLOSE DE CALIFICACIÓN:

Posee recursos financieros para crecer (4) debido a que la empresa posee los recursos suficientes para crecimiento y desarrollo en el sector editorial por ser una empresa extranjera.

Buena imagen y reputación de marca (3) la editorial Santillana desde su asentamiento en el país se ha esforzado por construir una buena imagen frente a sus clientes otorgando productos de alta calidad y gestionando relaciones con sus clientes a largo plazo brindándoles múltiples beneficios a profesores, padres y docentes. Además es una empresa que se caracteriza por ser socialmente responsable con el ambiente mediante el uso de papel ecológico y programas de becas y donaciones para sectores menos privilegiados.

A pesar de ello en la última campaña Costa-2013 se registraron muchas quejas e inconformidades de los clientes y retrasos en entrega de pedidos por lo que no se le asigna la puntuación más alta.

Calidad e innovación en textos, material didáctico, cursos y asesoría (4) la calidad del producto final entregado a los clientes y múltiples herramientas para el apoyo en el aula del docente y el desarrollo de destrezas y habilidades del estudiante. Santillana también realiza capacitaciones constantes sobre el uso correcto del producto, técnicas de enseñanza, planificación curricular e inclusión de las tics en el aula.

Lenguaje y diseño gráfico controlado que hace de los productos obras estéticamente valiosas (3) la calidad del producto en contenido y apoyo visual para facilitar la comprensión del docente y alumno tanto en guías del docente como en libros del estudiante.

Integración de avances de las ciencias de la educación, las técnicas de comunicación y las nuevas tecnologías en los instrumentos de aprendizaje ofertados (3) Santillana ha sabido responder a las exigencias y tendencias del mercado en referencia con el uso de la tecnología en la educación brindando productos educativos digitales para segmentos más altos con poder adquisitivo y herramientas digitales de apoyo para el aprendizaje interactivo en el aula y refuerzo en casa mediante aplicaciones para segmentos medios y medios altos. Adaptándose así a las posibilidades de cada cliente y a las tendencias del mercado.

Poder de negociación por parte de instituciones (1) las instituciones tienen un poder alto de negociación y exigencias en cuanto a porcentajes de ganancia u otro beneficio para la institución más aun cuando la negociación representa la venta de más de 10 instituciones como es el caso de la Junta de Beneficencia y librerías a las cuales se direcciona la venta de varias instituciones.

Problemas en sistema de distribución y tiempos de entrega de pedidos (2) Santillana tiene deficiencias en cuanto a sistemas de distribución al no contar con puntos de venta oficial a nivel nacional y problemas operativos internos en entrega de pedidos que afectan al cliente.

Problemas en disponibilidad de stock del producto en bodega para cubrir demanda en épocas escolares (2) la falta de inventario en campaña una vez realizada la venta y luego no se puede cumplir con la entrega del pedido. Esto causa molestias en el cliente y en ocasiones cuando no se dispone de la misma edición el asesor se ve obligado a ofertar otro producto sustituto o pierde la venta en el caso de que el cliente se niegue.

Falta de compromiso del personal de ventas (1) el personal es capacitado por la empresa pero no tiene una cultura de servicio al cliente. Los asesores comerciales no respetan sus rutas y recorridos diarios combinándolos con actividades personales. La puntualidad en horarios de entrada y salida debido a que no marcan por políticas establecidas de la empresa. Al no tener disponibilidad del producto los asesores evaden llamadas y cualquier contacto con los clientes lo que causa disgusto.

Servicio al cliente deficiente el personal de ventas tiene muchas falencias en seguimiento de los requerimientos de los clientes luego de que se ha realizado la venta por ello se le ha asignado una puntuación de 1.

La puntuación es de 2.48 lo que significa que la empresa casi alcanza la puntuación media por lo que la empresa no está aprovechando al máximo sus fortalezas para contrastar sus debilidades.

Tabla 15 Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor ponderado
Alianzas con entidades del sector educativo para impulsar la capacidad competitiva.	0,2	4	0,8
Modernización e inclusión de herramientas digitales y nuevas tecnologías en el sistema educativo.	0,15	3	0,45
Demanda del comprador crece con rapidez	0,2	3	0,6
Amenazas			
Gratuidad del sistema educativo y textos en el país.	0,05	1	0,05
Prohibición de material educativo extra que incumpla con gratuidad de la educación del país.	0,08	2	0,16
Inclinación a la lectura digital y material informativo disponible en internet.	0,04	1	0,04
Regulaciones del sistema educativo.	0,12	2	0,24
Cierre de unidades educativas	0,16	1	0,16
TOTAL	1		2,50

Fuente: Propia, 2014

DESGLOSE DE CALIFICACIONES

Alianzas con entidades del sector educativo para impulsar la capacidad competitiva (4) las alianzas con asociaciones, gobierno y entidades del sector educativo contribuyen al crecimiento y mejora del sistema educativo en el país al mismo tiempo que exige la innovación constante y aumenta la competitividad en el sector editorial.

Modernización e inclusión de herramientas digitales y nuevas tecnologías en el sistema educativo (3) la empresa ha sabido responder a las tendencias del mercado y ha innovado sus productos y desarrollado herramientas digitales para aplicación en el aula. Además de proyectos de educación digital como Sistema1 y Lectores en Red.

Demanda del comprador crece con rapidez (3) es una oportunidad de hacer crecer las ventas y tener mayor participación de mercado. Además si perdemos clientes podemos buscar clientes potenciales que ayuden a crecer a la compañía.

Gratuidad del sistema educativo y textos en el país (2) la gratuidad de textos en el país debido a que las editoriales son sometidas a un concurso y proceso de evaluación de material y contenidos que se van a ofertar en las instituciones públicas, quien gane el concurso tendrá asegurada la participación en instituciones fiscales bajo textos del gobierno.

Prohibición de material educativo extra que incumpla con gratuidad de la educación del país (3) la empresa comercializaba sus productos en instituciones públicas antes de la gratuidad, ahora estas le restan participación y resulta complicado introducir material de inglés y obras literarias que incumplan con la gratuidad.

Inclinación a la lectura digital y material informativo disponible en internet (2) el mercado se inclina hacia el uso de la tecnología en la lectura y uso de la tecnología en el aula de clase a lo cual la empresa ha respondido ofertando productos educativos y herramientas digitales pero existe la posibilidad de que los clientes descarguen contenidos parciales o totales de textos en línea de manera gratuita.

Regulaciones del sistema educativo (3) las entidades responsables del sistema educativo en el país regulan mayas curriculares y contenidos, programas por nivel educativo lo que implica que la empresa debe estar a la vanguardia de nuevas regulaciones.

Cierre de unidades educativas particulares (1) hacen que las ventas de la compañía tengan caída y los estudiantes de estas instituciones migren hacia instituciones públicos donde imparten una educación de similar calidad y los textos que entregan son gratuitos.

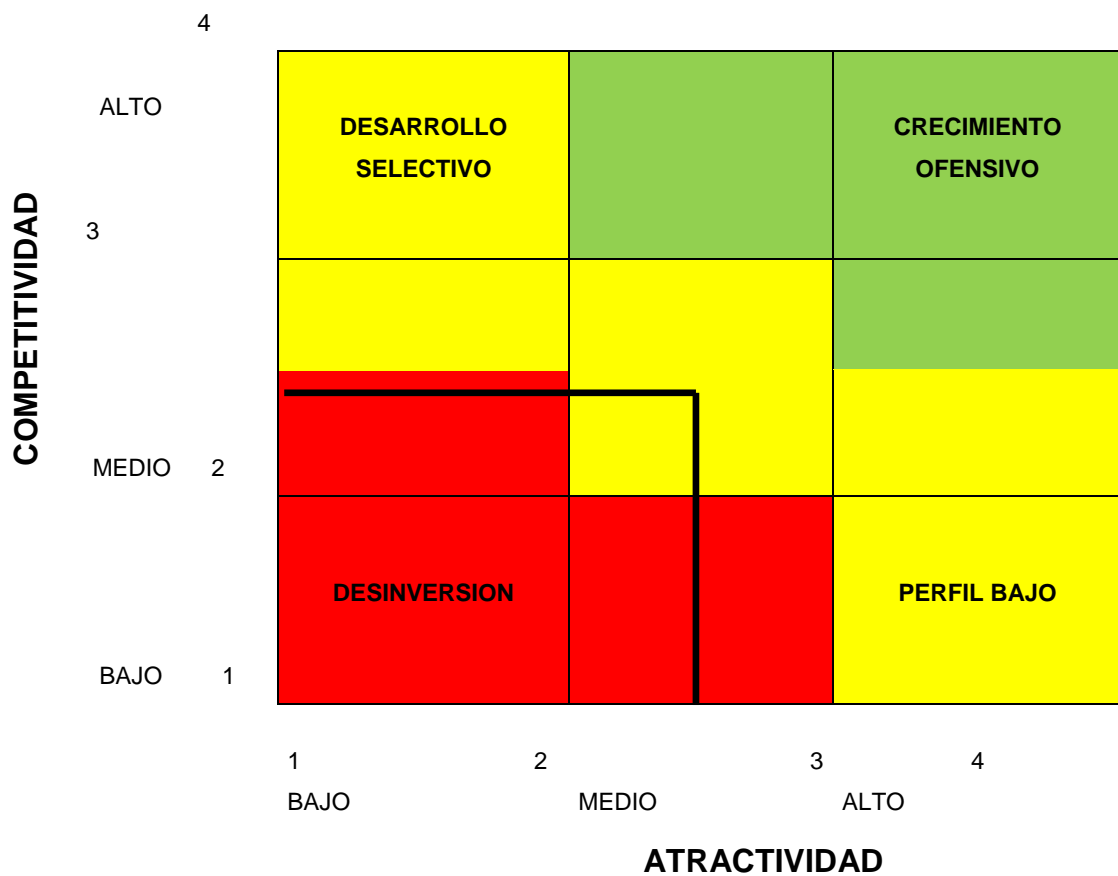
Se obtuvo una puntuación de 2.50 lo que significa que la empresa está aprovechando las oportunidades para reducir el impacto de las amenazas del entorno.

2.3.4.1 MATRIZ MCKINSEY

De acuerdo con el análisis realizado el desarrollo del proyecto tiene una atractividad de 2.50 y una competitividad de 2.48 debido a esto se encuentra en el cuadrante rojo que demanda estar alerta con ciertos movimientos

estratégicos. Para ello la editorial deberá concentrar sus esfuerzos en desarrollar estrategias que la diferencien de sus rivales y ayuden a ganar confianza en sus clientes, para esto se debe contrarrestar las debilidades y ciertas amenazas que puede causar contrariedades en la editorial. Usar las nuevas tecnologías aplicadas a la educación y a su vez adaptarlas a las certificaciones curriculares solicitadas por el ministerio. Debe trabajar en la relación con sus clientes que ayudará a generar fidelidad, conocimiento y relaciones a largo plazo con los mismos.

Gráfico 11 Matriz Mckinsey



2.3.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La editorial Santillana en la actualidad tiene muchas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en lo que respecta a la influencia del macroentorno en el giro del negocio se pueden observar las nuevas

certificaciones y regulaciones que el gobierno actual exige a las editoriales para poder comercializar los productos en diferentes instituciones del país.

Una de las amenazas del sector educativo es la afinidad hacia la educación gratuita que se ha desarrollado en los últimos años, afectando así a las instituciones educativas particulares que se han visto en la obligación de dar por finalizado sus labores, este programa y otros que apoyan a la gratuidad restan participación de mercado a la editorial pese a seguir siendo una de las principales editoriales elegidas por las instituciones.

La economía del país y el avance tecnológico que se ha ido implementado, le ha dado auge al sector educativo brindando la oportunidad de desarrollar productos de calidad y acordes a las nuevas exigencias y técnicas de estudios empleadas.

En la actualidad existen un sin número de competidores en el mercado que ofrecen productos similares y con poca diferenciación a los ofertados por la editorial, sin embargo Santillana lleva varios años en el mercado cuenta con la suficiente experiencia y recursos para poder emplear estrategias que ayuden a mantenerlo en el mercado y satisfacer las necesidades que continuamente presenten los clientes.

El crecimiento de la industria editorial ha ido surgiendo desde el año 1987, en la actualidad existen 465 editoriales distribuidas en su mayor parte entre la ciudad de Guayaquil, Quito y Cuenca; a su vez el hábito de lectura ha incrementado en los últimos años. La editorial se encuentra en un estado de madurez reflejado por sus ventas en los últimos años, la editorial siempre ha tratado de ir a la vanguardia tecnológica del sector educativo, aunque presenta debilidades posee los recursos necesarios para poder enfrentarse a las diferentes situaciones que puedan presentarse.

Uno de los principales competidores es la editorial Norma que cuenta con las mismas herramientas para poder desarrollar su oferta en el mercado, en la actualidad los productos no poseen mayor diferenciación por lo que la competencia se hace más fuerte y se desea explotar y desarrollar el ámbito

de servicio al cliente y por ende su satisfacción como resultados de la misma.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 OBJETIVOS

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer el proceso y comportamiento de compra de textos, motivaciones y beneficios asociados de la comunidad educativa.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar variables de selección de editorial en las instituciones educativas.
- Reconocer el proceso de selección de textos.
- Determinar motivaciones y beneficios esperados por parte de la editorial.
- Identificar características y comportamiento del cliente.
- Conocer los beneficios asociados al grupo editorial.
- Determinar las razones de cambio de editorial.
- Determinar el rol del padre de familia en la selección de textos escolares y beneficios esperados.

3.2 DISEÑO INVESTIGATIVO

3.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

a) Investigación exploratoria

El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudio ayuda a dividir un problema muy grande y dividir en subproblemas, más precisos hasta en la

forma de expresar la hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas. (Namakfoorosh, 2005, p. 89)

b) Investigación descriptiva

“Los estudios descriptivos, como su nombre lo sugiere, se diseñan para describir las características de una situación dada, o de una determinada población. Los estudios descriptivos difieren de los estudios exploratorios en el rigor con el cual se diseñan. Estos estudios se caracterizan por su flexibilidad e intentan obtener una descripción completa y precisa de una situación”. (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p. 131)

El tipo de investigación a realizarse es exploratoria y descriptiva debido a que permitirá tener un mayor conocimiento del sujeto de estudio, explica de manera clara las características y comportamiento del consumidor, su entorno y la relación entre las variables de selección y compra en relación a un grupo editorial.

3.2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Información primaria

En este caso es necesario recopilar directamente del mercado los datos necesarios para solucionar el problema planteado. Esta tarea se realiza utilizando algún procedimiento o técnica de obtención de información. (Nogales, 2004, p. 24)

Se realizará el análisis de los resultados obtenidos para elaborar perfiles del consumidor describiendo características, motivaciones y beneficios esperados.

3.2.3 TIPO DE DATOS

El tipo de investigación a realizarse es cualitativo y cuantitativo como apoyo al primero para obtener información descriptiva como variables a evaluar en

la selección de un grupo editorial, factores que influyen en la decisión de compra, posicionamiento, beneficios percibidos por el cliente, beneficios esperados y variables que influyen en el cambio de editorial.

3.2.4 HERRAMIENTAS INVESTIGATIVAS

3.2.4.1 Cuantitativa:

- **Encuesta**

La encuesta es un instrumento de captura de información estructurado, lo que puede influir en la información recogida y no puede/debe utilizarse más que en determinadas situaciones en las que la información que se quiere capturar está estructurada en la población objeto de estudio. (Martín, 2011, p. 14)

3.2.4.2 Cualitativa:

- **Entrevista a profundidad**

Es una interacción dinámica de comunicación entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, bajo el control del primero. Esta técnica cualitativa permite acceder al mundo interno y emocional del individuo y conocer las motivaciones de su comportamiento. (Nogales, 2004, p. 65)

- **Focus Group**

“Una técnica proyectiva es un medio indirecto de preguntar que permite que los entrevistados “proyecten” sus creencias o sentimientos en una tercera persona cuando se les expone a un estímulo desestructurado”. (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p. 131)

3.3 TARGET DE APLICACIÓN

3.3.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

Según datos del Ministerio de Educación del Ecuador existen 1546 instituciones educativas particulares ubicadas en la ciudad de Guayaquil. De ellas se tomará 40 instituciones particulares superiores a 1000 alumnos. El

total de docentes que agrupan las instituciones seleccionadas es de 3886 docentes.

Por lo tanto la población de sobre la cual se va a realizar el estudio está conformada por 3886 docentes pertenecientes a instituciones educativas particulares de la ciudad de Guayaquil de los niveles educativos inicial, educación básica y bachillerato.

Tabla 16 Detalle de la Población

Instituciones educativas particulares en Guayaquil	1546
Instituciones superiores a 1000 estudiantes	40
Cantidad de docentes	3886
Nivel educativo	Inicial, básica y bachillerato

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador, 2013

Tabla 17 Listado de Instituciones a Encuestar

NO.	INSTITUCIÓN	NO.	INSTITUCIÓN
1	Ciencia y fe	21	Academia naval Guayaquil
2	Sagrados corazones	22	Pasionista
3	Nueva semilla	23	Interamericano CEBI
4	Cristóbal Colón	24	Montessori antes Urdesa School
5	Baltasara Calderón de Rocafuerte	25	Santo domingo de Guzmán
6	Santa María de los Ángeles	26	Ecomundo
7	Unidad educativa comisión de tránsito del guayas	27	Integración técnica educativa
8	Cayetano Tarruell	28	Espíritu santo
9	Santa luisa de Marillac	29	Cardenal Bernardino Echeverría Ruiz
10	San José de la beneficencia de señoras	30	De la asunción
11	San José la Salle	31	Americano
12	De la providencia	32	Mariscal sucre
13	Instituto Coello	33	Delfos unidad educativa
14	Santa María Goretti	34	Javier
15	Academia naval experimental altamar	35	Academia naval almirante Illingworth
16	Stabile	36	La Consolata
17	Unidad educativa mixta experimental José domingo de Santisteban	37	Politécnico
18	Unidad educativa liceo cristiano de Guayaquil	38	Alemán Humboldt
19	Liceo naval	39	Logos
20	Claire Bucaram de Aivas	40	Liceo los andes

Fuente: Investigación de mercados, 2014

3.3.2 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Tabla 18 Cálculo de Tamaño de la Muestra para Encuestas

Margen de error	5,0%
Tamaño de la población	3886
Tamaño de la muestra para NC 95%	350

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Para el cálculo de la muestra se tomó la población de 3886 docentes pertenecientes a instituciones educativas particulares de la ciudad de Guayaquil teniendo en cuenta un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% dando como resultado 350 encuestas a realizar.

Con respecto a las entrevistas se realizará la entrevista al 10% de las 40 instituciones seleccionadas utilizando un método de muestreo no probabilístico por conveniencia. Este procedimiento consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea voluntaria. (Nogales, 2004, pág. 154)

3.3.3 PERFIL DE APLICACIÓN

Las herramientas de investigación serán aplicadas a padres de familia, directivos y docentes de instituciones educativas particulares de la ciudad de Guayaquil correspondientes a los niveles educativos de inicial, educación básica y bachillerato.

En la tabla 19 se detalla el perfil de aplicación de entrevistas

Tabla 19 Perfil de Aplicación de Entrevistas

ENTREVISTAS	
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinta
Cargo	Directivos
Tipo de Institución	Particular
Ubicación	Guayaquil
Jornada	Matutina
Nivel educativo	Inicial, educación básica y bachillerato
Cantidad	4

Fuente: Investigación de mercados, 2014

En la tabla 20 se detalla el perfil de aplicación de encuestas

Tabla 20 Perfil de Aplicación de Encuestas

ENCUESTAS	
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinta
Cargo	Docentes
Tipo de Institución	Particular
Ubicación	Guayaquil
Jornada	Matutina
Nivel educativo	Inicial, educación básica y bachillerato
Cantidad	350

Fuente: Investigación de mercados, 2014

En la tabla 21 se detalla el perfil de aplicación de encuestas

Tabla 21 Perfil de Aplicación de Focus Group

FOCUS GROUP	
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinta
Ocupación	Padres de familia
Tipo de Institución	Particular
Ubicación	Guayaquil
Jornada	Matutina
Nivel educativo	Inicial, educación básica y bachillerato
Sesión	1
Asistentes	8

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Tabla 22 Diseño Investigativo

Objetivo Específico	Tipo de Investigación	Tipo de datos	Fuente de información	Método de recolección de datos	Elementos muestrales
Identificar variables de selección de editorial en las instituciones educativas.	Exploratoria y descriptiva	Cualitativa	Primaria	Entrevista	Entrevista:4
		Cuantitativa		Encuesta	Encuesta:350
Reconocer el proceso de selección de textos.	Exploratoria	Cualitativa	Primaria	Entrevista	4
Determinar motivaciones y beneficios esperados por parte de la editorial.	Exploratoria y descriptiva	Cualitativa	Primaria	Entrevista	Entrevista:4
		Cuantitativa		Encuesta	Encuesta:350
Identificar características y comportamiento del cliente.	Descriptiva		Primaria	Encuesta	350
		Cuantitativa			
Conocer los beneficios asociados al grupo editorial.	Descriptiva	Cuantitativa	Primaria	Encuesta	350
Determinar las razones de cambio de editorial.	Exploratoria y descriptiva	Cualitativa	Primaria	Entrevista	Entrevista:4
		Cuantitativa		Encuesta	Encuesta:350
Determinar el rol del padre de familia en la selección de textos escolares y beneficios esperados.	Exploratoria	Cualitativa	Primaria	Entrevista	4

Fuente: Investigación de mercados, 2014

3.3 RESULTADOS RELEVANTES

3.4.1 Coordinadores académicos a entrevistar:

Tabla 23 Listado de Instituciones a Entrevistar

Institución	Entrevistado
Ciencia y Fe	Dr. Virgilio Delgado
Nueva Semilla	Lcda. Martha Ruíz
Delfos	Daysi Punguil
Academia Naval	Patricia Calderón

Fuente: Investigación de mercados, 2014

3.4.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

Para llevar a cabo la investigación se entrevistó a 4 coordinadores académicos pertenecientes al listado de instituciones de la muestra tomado en cuenta que el coordinador académico en conjunto con los docentes son quienes evalúan la propuesta académica de la editorial.

Entre los atributos que se evalúan para la selección de una editorial se encuentran contenido. Recursos, proceso de formación docente y beneficios para el docente, estudiante e institución educativa. Cada una de las instituciones difieren en el aspecto más importante para la selección de una editorial siendo estos recursos, proceso de formación, servicio post-venta y beneficios.

En cuanto al proceso de selección de textos es muy similar en las cuatro instituciones. La institución recibe el material de varias editoriales el cual es evaluado entre coordinación académica, docentes y directivos. Luego se selecciona la mejor opción en base a las necesidades de la institución bajo la decisión de directivos tomando en cuenta la evaluación previa realizada por el resto del personal. Es importante mencionar que los padres de familia

no tienen participación en la selección de la editorial ya que esta forma parte de la propuesta educativa de la institución.

De los beneficios obtenidos de la editorial actual mencionaron certificaciones, evaluaciones diagnósticas al inicio y término del periodo lectivo, talleres, visita de autores, equipamiento de aulas e introducción en educación digital. Entre los beneficios obtenidos para los docentes citaron certificaciones, capacitaciones, seguimientos áulicos, evaluaciones quimestrales e introducción a los docentes en la era digital y uso de recursos y tic's en el aula.

De las instituciones en estudio todas se encuentran a gusto con la editorial actual y una de ellas menciona problemas en servicio y atención tardía a problemas y requerimientos.

Es importante mencionar que tres de ellas no se cambiarían pero hacen énfasis en aspectos que la editorial actual puede mejorar.

Entre los motivos de cambio de editorial mencionados se encuentran el incumplimiento de la propuesta comercial, falta de seguimiento, problemas en manejo y adaptación del texto, falta de innovación y mal servicio.

Algunos de los aspectos que les gustaría recibir son descuentos en textos específicamente obras para motivar a la lectura, incentivos a mejor alumnos, concursos educativos con variedad de temáticas, descuentos en seminarios y academias para docentes y estudiantes y el aporte para la creación de espacios que promuevan el aprendizaje.

En conclusión las instituciones educativas consideran importante para la selección de una editorial las variables que representen una propuesta diferenciadora y agreguen valor en su propuesta educativa. Se sienten a gusto con la editorial actual pero les gustaría recibir mayores beneficios dirigidos a la institución, docentes y estudiantes.

Tabla 24 Análisis de Entrevistas

Pregunta	Entrevistados			
	E1	E2	E3	E4
Variables de selección de una editorial	<ul style="list-style-type: none"> Contenido Certificaciones y beneficios para estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> Contenido Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Material Recursos Proceso de formación docente 	<ul style="list-style-type: none"> Producto Precio Beneficios para la institución, docente y estudiante
Variable mas importante	Ambas	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Servicio Post-venta 	Proceso de formación docente	Beneficios para la institución
Proceso de selección de editorial	<ol style="list-style-type: none"> Recepción Entrega en coordinación académica Evaluación de muestras. Selección 	<ol style="list-style-type: none"> Recepción Evaluación de muestras Selección 	<ol style="list-style-type: none"> Recepción Presentación Evaluación Selección 	<ol style="list-style-type: none"> Recepción Evaluación de parámetros Selección
Decisores	Directivos	<ul style="list-style-type: none"> Directivos Coordinación académica 	<ul style="list-style-type: none"> Directivos Docentes 	<ul style="list-style-type: none"> Directivos Docentes
Participación de padres	No	No	No	No
Editorial actual	Edinum	Santillana	Santillana	Santillana
Beneficios de la relación comercial	<ul style="list-style-type: none"> Certificaciones Evaluación diagnóstica 	<ul style="list-style-type: none"> Auspicios Talleres Autores 	<ul style="list-style-type: none"> Formación docente Certificación docente 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio a educación digital Equipamiento
Beneficios a docentes	<ul style="list-style-type: none"> Certificaciones Capacitaciones 	Seguimientos áulicos Evaluaciones quimestrales	Certificación docente	Introducción de docentes a era digital y uso de las tic's
Problemas con editorial actual	Si	Si	Problemas en servicio y requerimientos	Si
Cambio de editorial	Si le ofrecen una propuesta única y diferenciadora	No	No se cambiaría pero recalca mal servicio con editorial actual	No se cambiaría
Motivos de cambio	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento Falta de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento Quejas Problemas con textos 	Mal servicio Respuestas tardías a problemas	<ul style="list-style-type: none"> Falta de innovación Mal servicio
Beneficios esperados	Crear espacios de aprendizaje(bibliotecas, laboratorios,etc)	<ul style="list-style-type: none"> Concursos educativos con variedad de temática Motivación a mejores estudiantes con descuentos en tienda 	<ul style="list-style-type: none"> Descuentos en seminarios y cursos externos Buen servicio Descuentos 	<ul style="list-style-type: none"> Descuentos en seminarios Descuentos en academias

Fuente: Investigación de mercados, 2014

3.4.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRA

La institución educativa comienza poniéndose en contacto con la editorial a través del asesor comercial o esperan la visita del mismo desde el mes de octubre. El asesor comercial es el encargado de mostrar y entregar las muestras de las diferentes series a los representantes de la institución.

A partir de la evaluación realizada los directivos toman la decisión, se da por cerrada la negociación, se explica más detalles del proceso de compra en el capítulo 4 gráfico 28 Proceso de compra.

3.4.2.2 INTERVINIENTES EN EL PROCESO DE COMPRA E INFLUENCIA

En la tabla 25 se detalla los que intervienen en el proceso de compra de libros, los roles de cada uno se detallan en el capítulo 4 tabla 47 matriz roles y motivos:

Tabla 25 Intervinientes en el proceso de compra

<i>Iniciador:</i>	Directivo
<i>Influyente:</i>	Asesor comercial, Coordinador académico
<i>Decisor:</i>	Directivo
<i>Comprador:</i>	Padre de familia
<i>Usuario:</i>	Estudiante

Fuente: Investigación de mercados, 2014

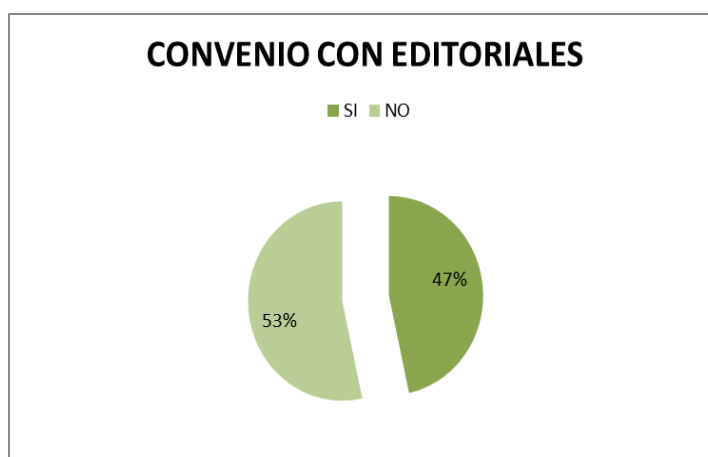
3.4.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Tabla 26 Convenio entre institución y editorial

CONVENIO	
SI	163
NO	187
TOTAL	350

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Gráfico 12 Convenio con editoriales



Fuente: Investigación de mercados, 2014

Del total de docentes encuestados, el 53% de los docentes se encuentran en instituciones bajo convenio con una editorial mientras que el 47% de ellos no mantiene ningún vínculo comercial entre la institución y la editorial.

De las 163 docentes que si mantienen convenio a largo plazo con la editorial, se encuentran agrupados 86 docentes de instituciones particulares de la ciudad de Guayaquil en 10 instituciones clientes de Santillana. Por el contrario de las 187 instituciones que no mantienen convenio, se encuentran agrupados 126 docentes de instituciones particulares de la ciudad de Guayaquil en 10 instituciones clientes de Santillana en 14 instituciones.

En conclusión existe una mayoría de clientes de la editorial en estudio que no poseen convenio a largo plazo, es decir pueden dar por terminada la relación comercial entre un periodo lectivo y otro al no existir convenio que imponga barreras de salida que dificulten el cambio de editorial de manera rápida.

Tabla 27 Satisfacción con editorial actual

SATISFACCIÓN CON EDITORIAL ACTUAL	
SI	201
NO	149
	350

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Gráfico 13 Satisfacción con editorial actual

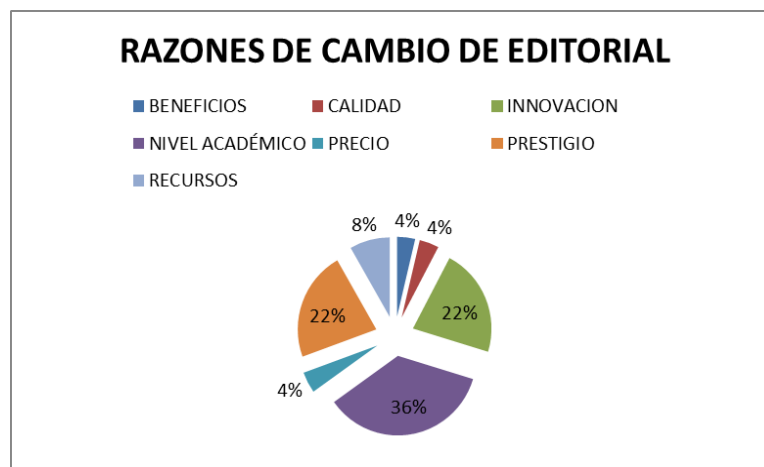


Fuente: Investigación de mercados, 2014

De los 350 docentes encuestados, 201 docentes que representan el 57% de la muestra se encuentran satisfechos con la editorial con la que actualmente trabajan. Mientras que 149 docentes que representan el 43% no se encuentran satisfechos.

Los docentes satisfechos se encuentran agrupados en 27 instituciones educativas, 17 de ellas trabajan con editorial Santillana. Mientras que los docentes no satisfechos se encuentran agrupados en 26 instituciones educativas, 14 de ellas trabajan con editorial Santillana.

Gráfico 14 Razones de cambio de editorial



Fuente: Investigación de mercados, 2014

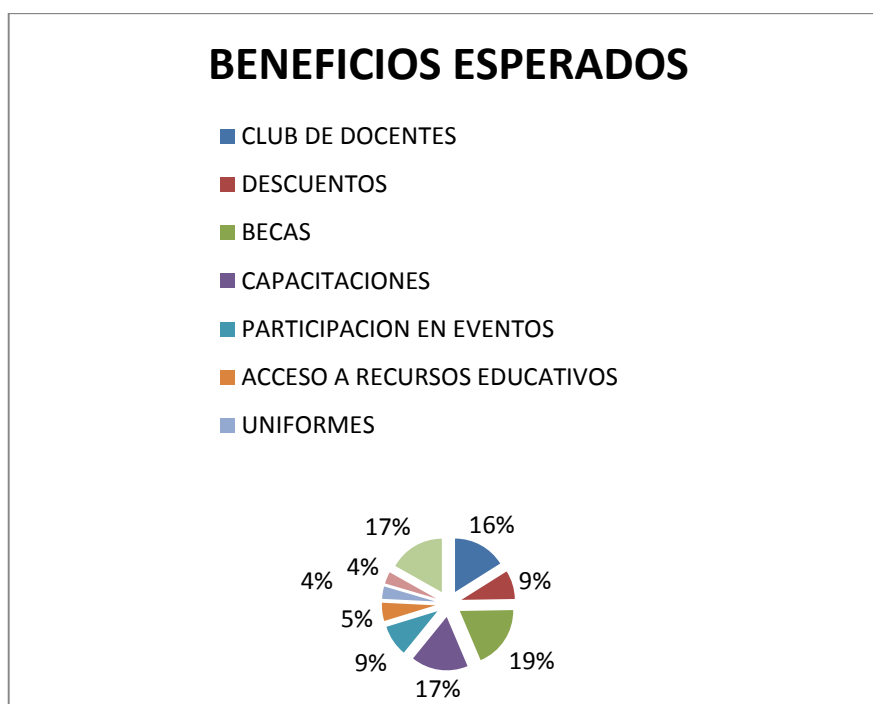
Entre las razones de cambio seleccionados con mayor frecuencia, el 36% se cambiaría de editorial por el nivel académico que exige el texto, programa y recursos de la editorial. El 22% justificó su respuesta con la variable innovación y prestigio. En conclusión son en estos tres elementos los que se debería destacar para evitar el cambio hacia otras editoriales debido a que influyen directamente sobre la propuesta académica de la institución.

Tabla 28 Beneficios Esperados

BENEFICIOS ESPERADOS	
CLUB DE DOCENTES	244
DESCUENTOS	132
BECAS	287
CAPACITACIONES	262
PARTICIPACIÓN EN EVENTOS	143
ACCESO A RECURSOS EDUCATIVOS	84
UNIFORMES	57
KIT DEL DOCENTE	55
DESCUENTO EN TIENDAS RELACIONADAS	256

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Gráfico 15 Beneficios Esperados



Fuente: Investigación de mercados, 2014

El 17% de los encuestados les gustaría recibir como beneficio de la relación comercial, becas, el 17% le gustaría recibir descuentos en tiendas relacionadas a educación y capacitaciones a docentes, al 16% le gustaría ser parte de eventos académicos relacionados al sector educativo.

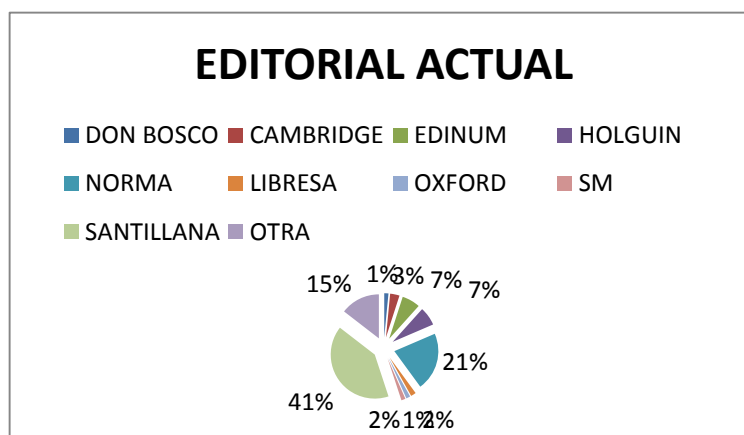
Los docentes de las instituciones encuestadas les gustaría recibir como parte de los beneficios becas, capacitaciones, descuento en tiendas relacionadas y participación en eventos académicos relacionados por lo que sería favorable diseñar una cadena de beneficios producto de la relación comercial que contribuyan a elevar los niveles de satisfacción de los docentes y a su vez promuevan la cultura y el desarrollo de la educación.

Tabla 29 Editorial Actual

EDITORIAL ACTUAL	
DON BOSCO	8
CAMBRIDGE	18
EDINUN	35
HOLGUIN	36
NORMA	112
LIBRESA	10
OXFORD	8
SM	8
SANTILLANA	212
OTRA	76

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Gráfico 16 Editorial Actual



Fuente: Investigación de mercados, 2014

De acuerdo a la investigación realizada el 41% de los docentes encuestados trabajan con Santillana, el 21% de los docentes trabaja con Norma siendo este el principal competidor de la editorial en estudio. El 7% trabaja con Holguín y Edinum respectivamente. El resto del mercado está dividido entre pequeñas editoriales de una sola línea de textos inglés o español.

Tabla 30 Editorial/Satisfacción con editorial actual

# ENCUESTAS:350	SATISFECHOS CON EDITORIAL ACTUAL	NO SATISFECHOS CON EDITORIAL ACTUAL	TOTAL
SI PERTENECEN A SANTILLANA	37%	24%	61%
NO PERTENECEN A SANTILLANA	21%	19%	39%
TOTAL	57%	43%	100%

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Gráfico 17 Editorial/Satisfacción con editorial actual



Fuente: Investigación de mercados, 2014

De los docentes encuestados el 37% trabaja con textos Santillana y se encuentran satisfechos con la editorial actual. Mientras que el otro 24% de docentes que trabajan con textos Santillana no están satisfechos con esta editorial. Para los clientes actuales se debería tomar en cuenta los beneficios esperados que ayuden a incrementar la satisfacción.

Con respecto a los docentes que trabajan con otra editorial competidora el 19% no se encuentra satisfechos, clientes a los cuales se los podría motivar al cambio de editorial mejorando la propuesta comercial y de servicio que actualmente mantienen.

Tabla 31 Beneficios esperados de la editorial actual y satisfacción

# ENCUESTAS: 212	CLUB DE DOCENTES	DESCUENTOS	BECAS	CAPACITACIONES	PARTICIPACION EN EVENTOS	ACCESO A RECURSOS EDUATIVOS	UNIFORMES	KIT DEL DOCENTE	DESCUENTOS EN TIENDAS RELACIONADAS	TOTAL
PERTENECEN A SANTILLANA Y ESTÁN SATISFECHOS CON EDITORIAL ACTUAL	116	41	118	100	33	47	32	9	112	608
PERTENECEN A SANTILLANA Y NO ESTÁN SATISFECHOS CON EDITORIAL ACTUAL	54	31	77	63	46	8	11	23	52	365
TOTAL	170	72	195	163	79	55	43	32	164	973

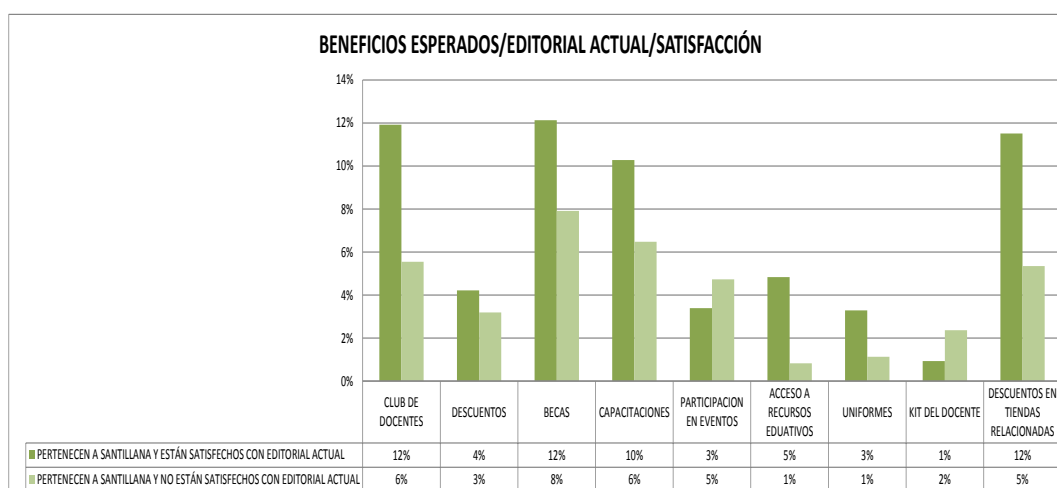
Fuente: Investigación de mercados, 2014

Tabla 32 Beneficios esperados de la editorial actual y satisfacción

# ENCUESTAS: 212	CLUB DE DOCENTES	DESCUENTOS	BECAS	CAPACITACIONES	PARTICIPACION EN EVENTOS	ACCESO A RECURSOS EDUATIVOS	UNIFORMES	KIT DEL DOCENTE	DESCUENTOS EN TIENDAS RELACIONADAS	TOTAL
PERTENECEN A SANTILLANA Y ESTÁN SATISFECHOS CON EDITORIAL ACTUAL	12%	4%	12%	10%	3%	5%	3%	1%	12%	62%
PERTENECEN A SANTILLANA Y NO ESTÁN SATISFECHOS CON EDITORIAL ACTUAL	6%	3%	8%	6%	5%	1%	1%	2%	5%	38%
TOTAL	17%	7%	20%	17%	8%	6%	4%	3%	17%	100%

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Gráfico 18 Beneficios esperados de la editorial actual y satisfacción



Fuente: Investigación de mercados, 2014

Del 37% de clientes satisfechos de Santillana al 12% les gustaría formar parte de un club de docentes, recibir becas y descuentos en tiendas relacionadas a la educación y formación académica. El 10% de ellos está interesado en recibir capacitaciones como parte de su proceso de formación. Del 24% de clientes de Santillana no satisfechos al 8% de ellos les gustaría recibir becas, al 6% les gustaría pertenecer a un club de docentes y capacitaciones y al 5% les gustaría recibir descuentos en tiendas relacionadas y participar de eventos en relación a la educación y aprendizaje.

Los clientes actuales de Santillana en su mayoría se encuentran satisfechos sin embargo se podría mejorar la experiencia con la editorial otorgándoles beneficios como pertenencia a un club de docentes en el que se agrupe docentes con fines comunes que puedan intercambiar recursos, técnicas, experiencias y actividades que contribuyan a la formación del personal docente. Los descuentos en tiendas relacionadas también son unos de los beneficios esperados en el cual los docentes puedan acceder a descuentos en Librería Santillana u otros puntos de lectura, cursos, seminarios, talleres, juguetes para el desarrollo de habilidades, entre otros.

Tabla 33 Beneficios actuales de clientes Santillana y satisfacción

# ENCUESTAS: 212	ACCESO A PLATAFORMA	CAPACITACIONES	MATERIAL GRATIS	ACOMPANAMIENTO AULICO	DONACIONES	BENEFICIOS ECONOMICOS	AUSPICIOS	CERTIFICACIONES	DESCUENTOS	TOTAL
PERTENECEN A SANTILLANA Y ESTÁN SATISFECHOS	28	125	23	77	12	45	3	107	79	499
PERTENECEN A SANTILLANA Y NO ESTÁN SATISFECHOS	56	79	12	38	1	46	0	46	67	345
TOTAL	84	204	35	115	13	91	3	153	146	844

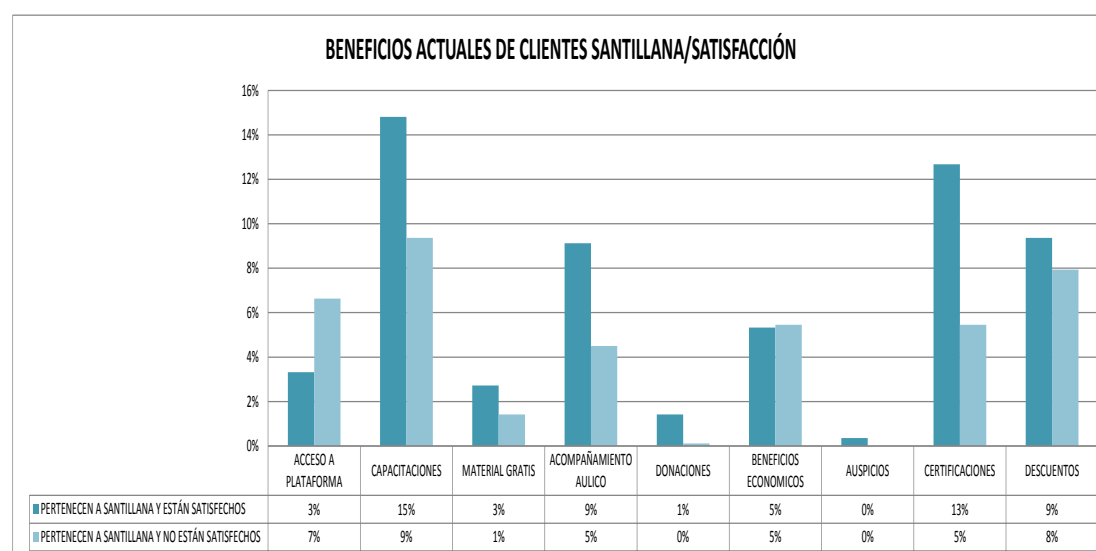
Fuente: Investigación de mercados, 2014

Tabla 34 Beneficios actuales de clientes Santillana y satisfacción

# ENCUESTAS: 212	ACCESO A PLATAFORMA	CAPACITACIONES	MATERIAL GRATIS	ACOMPANAMIENTO AULICO	DONACIONES	BENEFICIOS ECONOMICOS	AUSPICIOS	CERTIFICACIONES	DESCUENTOS	TOTAL
PERTENECEN A SANTILLANA Y ESTÁN SATISFECHOS	3%	15%	3%	9%	1%	5%	0%	13%	9%	59%
PERTENECEN A SANTILLANA Y NO ESTÁN SATISFECHOS	7%	9%	1%	5%	0%	5%	0%	5%	8%	41%
TOTAL	10%	24%	4%	14%	2%	11%	0%	18%	17%	100%

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Gráfico 19 Beneficios actuales de clientes Santillana y satisfacción



Fuente: Investigación de mercados, 2014

Con respecto a los beneficios que reciben el 61% de los docentes que trabajan actualmente con Santillana el 15% de ellos recibe capacitaciones, el

13% recibe certificaciones, el 9% recibe acompañamientos áulicos y descuentos, el 3% tiene acceso a plataformas y contenidos digitales y el 1% ha recibido donaciones por parte de la editorial.

El 24% de los docentes encuestados trabajan actualmente con Santillana pero no se encuentran satisfechos. Los mismo que han recibido el 9% de ellos capacitaciones, el 8% ha recibido descuentos, el 7% acceso a plataformas y contenidos digitales y el 5% recibe acompañamientos áulicos y beneficios económicos como parte de la relación comercial.

De la comparación de ambos las capacitaciones o programas de formación de docentes y certificaciones de sus habilidades han contribuido a la satisfacción de los mismos. Sin embargo solo el 3% y 7% tienen acceso a plataformas y contenidos digitales a pesar que la innovación es un atributo importante para el cambio de editorial.

Tabla 35 Razones de cambio clientes Santillana y satisfacción

# ENCUESTAS: 212	SERVICIO	BENEFICIOS ECONOMICOS	PRECIOS	PRESTIGIO	BENEFICIOS ACADEMICOS	PRODUCTO	NIVEL DE INNOVACION	TOTAL
PERTENECEN A SANTILLANA Y ESTÁN SATISFECHOS	125	10	53	52	58	12	65	375
PERTENECEN A SANTILLANA Y NO ESTÁN SATISFECHOS	68	2	37	35	54	35	30	261
TOTAL	193	12	90	87	112	47	95	636

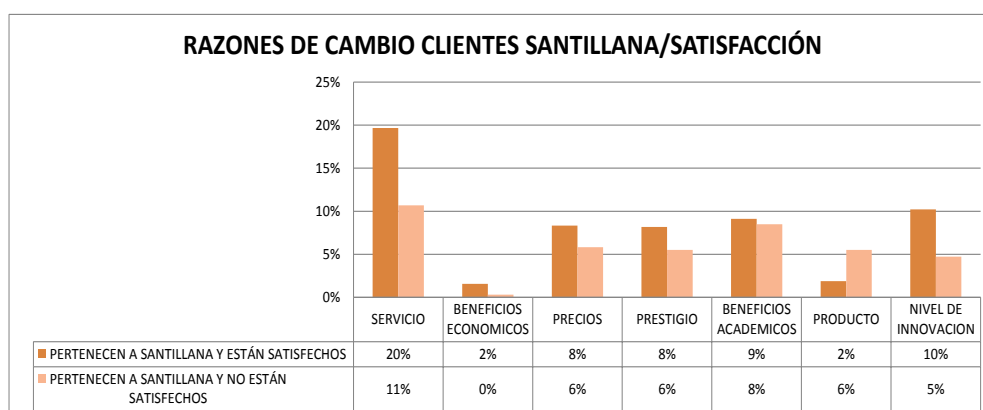
Fuente: Investigación de mercados, 2014

Tabla 36 Razones de cambio clientes Santillana y satisfacción

# ENCUESTAS: 212	SERVICIO	BENEFICIOS ECONOMICOS	PRECIOS	PRESTIGIO	BENEFICIOS ACADEMICOS	PRODUCTO	NIVEL DE INNOVACION	TOTAL
PERTENECEN A SANTILLANA Y ESTÁN SATISFECHOS	20%	2%	8%	8%	9%	2%	10%	59%
PERTENECEN A SANTILLANA Y NO ESTÁN SATISFECHOS	11%	0%	6%	6%	8%	6%	5%	41%
TOTAL	30%	2%	14%	14%	18%	7%	15%	100%

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Gráfico 20 Razones de cambio clientes Santillana y satisfacción



Fuente: Investigación de mercados, 2014

El 61% de los clientes satisfechos de Santillana se cambiarían de editorial principalmente por el servicio que la editorial le ofrezca, el 10% por el nivel de innovación de la editorial, el 9% destaca los beneficios académicos, el 8% precios y prestigio y el 2% lo atribuye a los beneficios económicos que puedan recibir y a los atributos del producto. El 24% de ellos no se encuentran satisfechos y el 11% atribuye el cambio de editorial al servicio, el 8% a los beneficios académicos, el 6% a prestigio, precio y producto, el 5% considera importante el nivel de innovación de la editorial.

De la comparación entre ambos grupos se puede concluir que el servicio ofrecido por parte de la editorial es muy importante para mantener a gusto al cliente y construir relaciones duraderas a largo plazo mediante la atención y solución de problemas de manera ágil, trato cordial, beneficios asociados a la compra de textos, etc.

Tabla 37 Beneficios esperados y satisfacción

# ENCUESTAS: 138	CLUB DE DOCENTES	DESCUENTOS	BECAS	CAPACITACIONES	PARTICIPACION EN EVENTOS	ACCESO A RECURSOS	UNIFORMES	KIT DEL DOCENTE	DESCUENTO EN TIENDAS RELACIONADAS	TOTAL
NO PERTENECEN A SANTILLANA ESTÁN SATIFECHOS	27	26	38	49	48	5	0	12	44	249
NO PERTENECEN A SANTILLANA Y NO ESTÁN SATISFECHOS	47	34	54	50	16	24	14	11	48	298
TOTAL	74	60	92	99	64	29	14	23	92	547

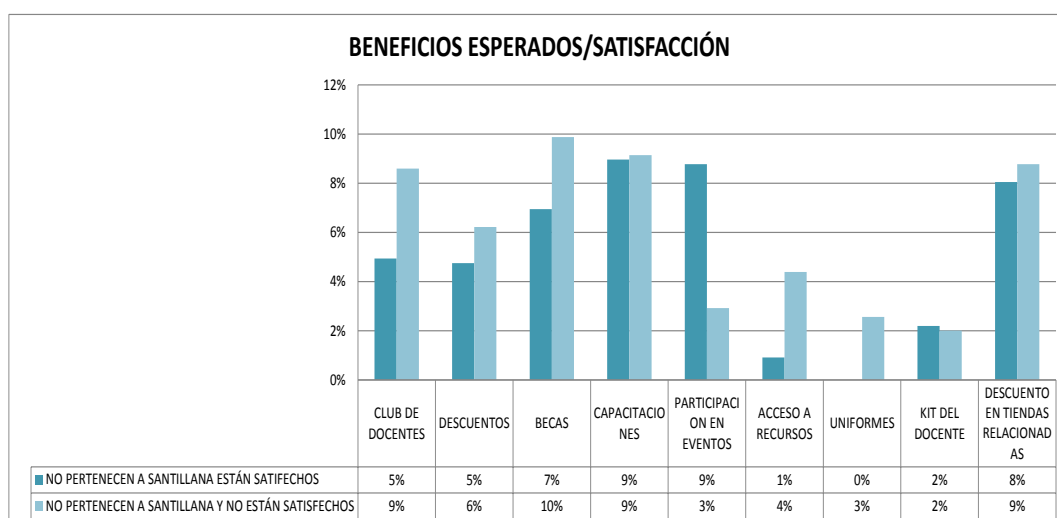
Fuente: Investigación de mercados, 2014

Tabla 38 Beneficios esperados y satisfacción

# ENCUESTAS: 138	CLUB DE DOCENTES	DESCUENTOS	BECAS	CAPACITACIONES	PARTICIPACION EN EVENTOS	ACCESO A RECURSOS	UNIFORMES	KIT DEL DOCENTE	DESCUENTO EN TIENDAS RELACIONADAS	TOTAL
NO PERTENECEN A SANTILLANA ESTÁN SATIFECHOS	5%	5%	7%	9%	9%	1%	0%	2%	8%	46%
NO PERTENECEN A SANTILLANA Y NO ESTÁN SATIFECHOS	9%	6%	10%	9%	3%	4%	3%	2%	9%	54%
TOTAL	14%	11%	17%	18%	12%	5%	3%	4%	17%	100%

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Gráfico 21 Beneficios esperados y satisfacción



Fuente: Investigación de mercados, 2014

El 21% de los docentes que trabajan con la competencia se encuentran satisfechos. Mientras que el 19% de ellos no se encuentra satisfecho con la editorial competidora con la que actualmente trabaja. El 10% de ellos esperan recibir becas, el 9% capacitaciones y club de docentes y el 8% descuentos en tiendas relacionadas.

En comparación con clientes de Santillana, los docentes que trabajan con editoriales competidoras y no se encuentran satisfechos les gustaría recibir becas, capacitación docente y descuentos en tiendas relacionadas. En conclusión estos beneficios resultan atractivos para los docentes e influyen

directamente en la satisfacción y agrado del docente hacia la editorial ya que contribuye de manera directa a la formación del docente.

Tabla 39 Beneficios actuales de la competencia y satisfacción

# ENCUESTAS: 138	ACCESO A PLATAFORMA	CAPACITACIONES	MATERIAL GRATIS	ACOMPANAMIENTO AULICO	DONACIONES	BENEFICIOS ECONOMICOS	AUSPICIOS	CETIFICACIONES	DESCUENTOS	TOTAL
NO PERTENECEN A SANTILLANA Y ESTÁ SATISFECHO	35	43	11	47	8	3	1	9	40	197
NO PERTENECEN A SANTILLANA NO ESTÁ SATISFECHO	12	54	18	8	9	32	1	2	41	177
TOTAL	47	97	29	55	17	35	2	11	81	374

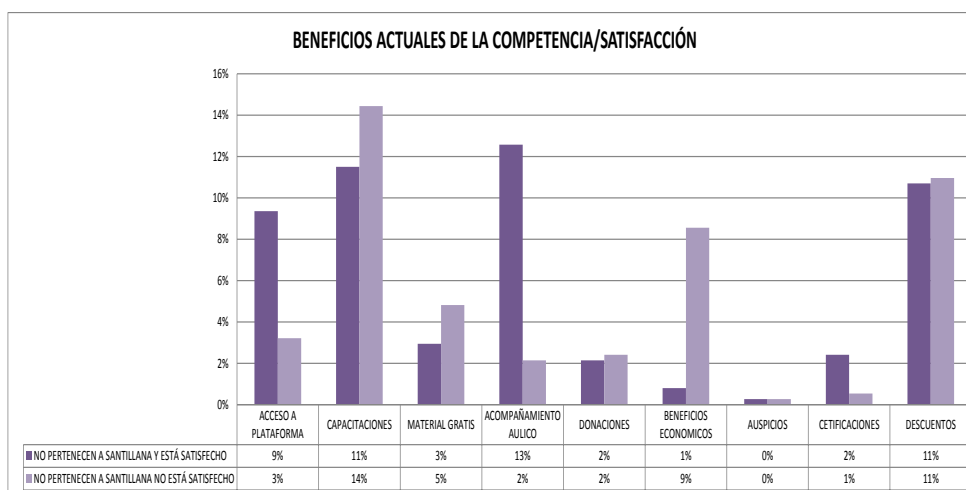
Fuente: Investigación de mercados, 2014

Tabla 40 Beneficios actuales de la competencia y satisfacción

# ENCUESTAS: 138	ACCESO A PLATAFORMA	CAPACITACIONES	MATERIAL GRATIS	ACOMPANAMIENTO AULICO	DONACIONES	BENEFICIOS ECONOMICOS	AUSPICIOS	CETIFICACIONES	DESCUENTOS	TOTAL
NO PERTENECEN A SANTILLANA Y ESTÁ SATISFECHO	9%	11%	3%	13%	2%	1%	0%	2%	11%	53%
NO PERTENECEN A SANTILLANA NO ESTÁ SATISFECHO	3%	14%	5%	2%	2%	9%	0%	1%	11%	47%
TOTAL	13%	26%	8%	15%	5%	9%	1%	3%	22%	100%

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Gráfico 22 Beneficios actuales de la competencia y satisfacción



Fuente: Investigación de mercados, 2014

El 21% de los docentes encuestados que trabajan con alguna editorial competidora se encuentran satisfechos. De los beneficios otorgados por parte de la editorial competidora el 13% recibe acompañamientos áulicos, el 11% capacitaciones y descuentos y el 9% acceso a plataformas digitales.

En comparación con los beneficios ofrecidos por Santillana a los clientes satisfechos ambos consideran importante las capacitaciones como parte del proceso formativo de docentes y certificaciones.

Se puede concluir que el proceso de formación y certificación que avalen los conocimientos y habilidades del docente son importantes para la satisfacción del cliente.

Tabla 41 Razones de cambio de la competencia y satisfacción

# ENCUESTAS: 138	SERVICIO	BENEFICIOS ECONOMICOS	PRECIOS	PRESTIGIO	BENEFICIOS ACADEMICOS	PRODUCTO	NIVEL DE INNOVACIÓN	TOTAL
NO PERTENECEN A SANTILLANA Y ESTÁN SATISFECHOS	52	41	31	22	41	21	13	221
NO PERTENECEN A SANTILLANA Y NO ESTÁN SATISFECHOS	45	13	39	16	47	24	9	193
TOTAL	97	54	70	38	88	45	22	414

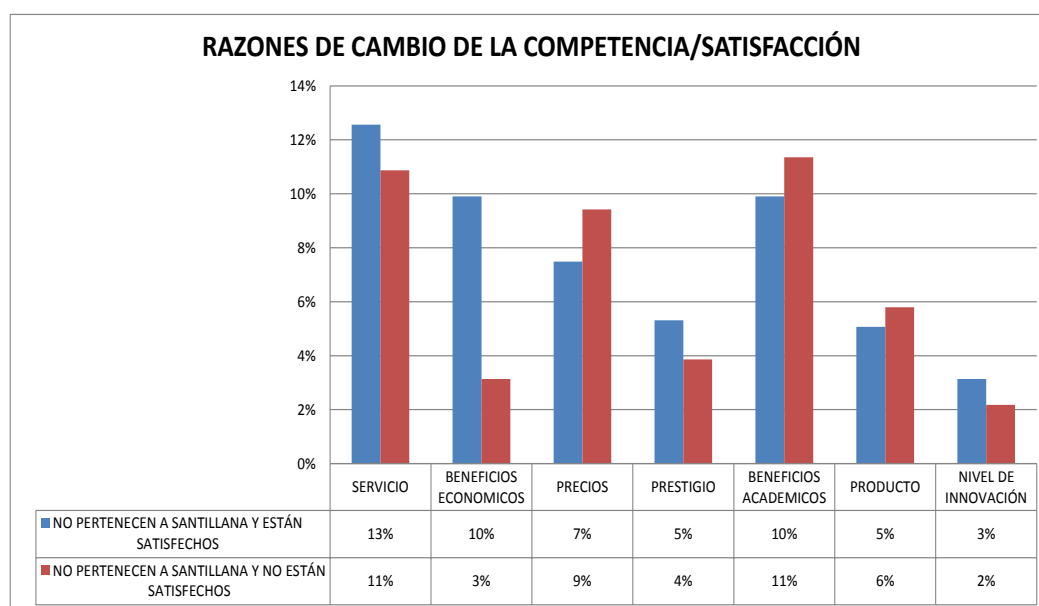
Fuente: Investigación de mercados, 2014

Tabla 42 Razones de cambio de la competencia y satisfacción

# ENCUESTAS: 138	SERVICIO	BENEFICIOS ECONOMICOS	PRECIOS	PRESTIGIO	BENEFICIOS ACADEMICOS	PRODUCTO	NIVEL DE INNOVACIÓN	TOTAL
NO PERTENECEN A SANTILLANA Y ESTÁN SATISFECHOS	13%	10%	7%	5%	10%	5%	3%	53%
NO PERTENECEN A SANTILLANA Y NO ESTÁN SATISFECHOS	11%	3%	9%	4%	11%	6%	2%	47%
TOTAL	23%	13%	17%	9%	21%	11%	5%	100%

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Gráfico 23 Razones de cambio de la competencia y satisfacción



Fuente: Investigación de mercados, 2014

Entre las razones de cambio de editorial escogidas por los docentes satisfechos, el 13% al servicio entregado, el 10% lo atribuye a beneficios económicos y académicos y el 7% a precios. De los docentes no satisfechos, el 11% lo atribuye al servicio y beneficios académicos y el 9% a precios.

En conclusión para los docentes que trabajan con editoriales competidoras es importante el servicio que reciben por parte de la editorial como el trato amable del personal, entrega de material a tiempo, solución rápida a conflictos, etc.

Tabla 43 Beneficios esperados por clientes y no clientes de Santillana

# ENCUESTAS: 350	CLUB DE DOCENTES	DESCUENTOS	BECAS	CAPACITACIONES	PARTICIPACION EN EVENTOS	ACCESO A RECURSOS EDUATIVOS	UNIFORMES	KIT DEL DOCENTE	DESCUENTOS EN TIENDAS RELACIONADAS	TOTAL
PERTENECEN A SANTILLANA	170	72	195	163	79	55	43	32	164	973
NO PERTENECEN A SANTILLANA	74	60	92	99	64	29	14	23	92	547
TOTAL	244	132	287	262	143	84	57	55	256	1520

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Tabla 44 Beneficios esperados por clientes y no clientes de Santillana

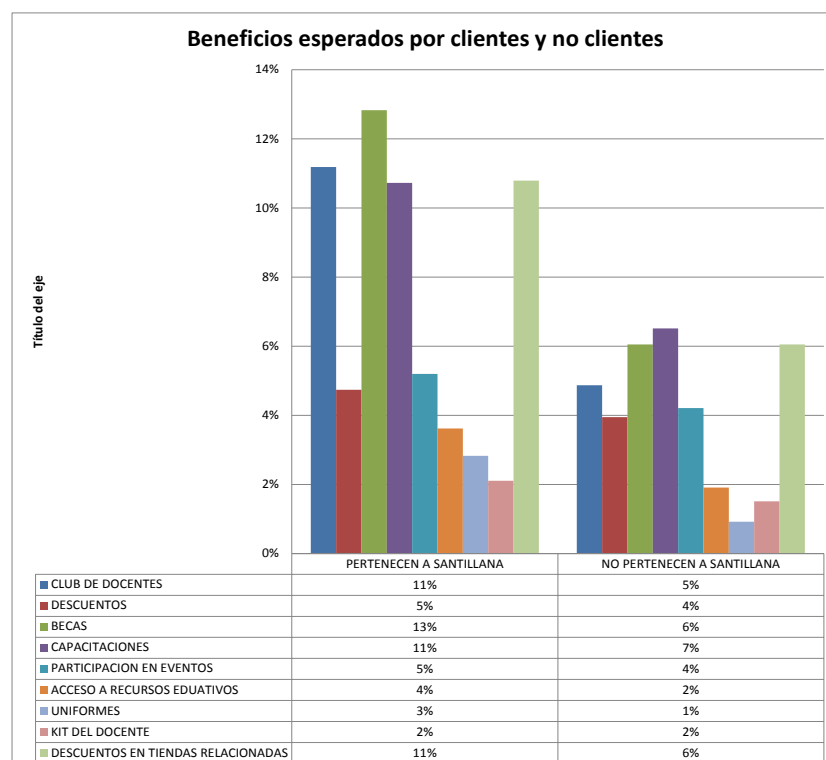
# ENCUESTAS: 350	CLUB DE DOCENTES	DESCUENTOS	BECAS	CAPACITACIONES	PARTICIPACION EN EVENTOS	ACCESO A RECURSOS EDUATIVOS	UNIFORMES	KIT DEL DOCENTE	DESCUENTOS EN TIENDAS RELACIONADAS	TOTAL
PERTENECEN A SANTILLANA	11%	5%	13%	11%	5%	4%	3%	2%	11%	64%
NO PERTENECEN A SANTILLANA	5%	4%	6%	7%	4%	2%	1%	2%	6%	36%
TOTAL	16%	9%	19%	17%	9%	6%	4%	4%	17%	100%

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Los beneficios esperados por docentes pertenecientes a Santillana con un porcentaje mayor a 5 tenemos un club de docentes, becas, capacitaciones y descuentos en tiendas relacionadas.

A su vez los docentes que pertenecen a otras editoriales los beneficios que esperarían son becas, capacitaciones y descuentos en tiendas relacionadas.

Gráfico 24 Beneficios esperados por clientes y no clientes de Santillana



Fuente: Investigación de mercados, 2014

3.4.4 ANÁLISIS DEL FOCUS GROUP

Gráfico 25 Análisis del Focus Group

	NOMBRE	LENIN	KAREN CHUCHUCA	KRISTEL CHUCHUCA	PEDRO MORAN	YESENIA MORAN	JOFFRE CUADRO	ANDRES LARREA	ROCIO QUINTERO
	OCUPACIÓN	Visitador	Profesora	Vendedora	Visitador medico	Gerente	Gerente	Visitador medico	Ama de casa
	INSTITUCIÓN	Santistevan	Santistevan	montesori	Cristobal colon	Liceo panamericano	Cristobal colon	Ciencia y fe	Ciencia y fe
	NIVEL	Secundaria	Secundaria	Primaria	Primaria	Primaria	Primaria	Secundaria	Secundaria
1	CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE TEXTOS	No	No	Si	No	No	No	No	No
2	PARTICIPACIÓN EN SELECCIÓN	No	No	No	No	No	No	No	No
3	INFLUIR EN LA DECISIÓN	Si (precio)	No	No	No	Si (material didactico)	si (precio y prestigio de marca)	No	No
4	ASPECTOS PARA LA SELECCIÓN	*precio *beneficios	*marca *precio	*precio *nivel académico	*beneficio *nivel académico	*precio *beneficio	precio	*precio *marca	*nivel académico *beneficios *precio
5	ASPECTO MAS IMPORTANTE	Precio	Precio	precio	nivel académico	precio	precio	precio	nivel académico
6	ATRIBUTO DIFERENCIADOR	prestigio	calidad	servicio	servicio	*servicio *prestigio	calidad	accesibilidad	servicio
7	BENEFICIOS	descuentos	*promoción *descuentos	descuentos	descuentos	obsequios por compras	descuentos	descuentos	promoción
8	EDITORIAL ACTUAL	Santillana	Santillana	norma	*don bosco *holguin *libresa	santillana	*don bosco *holguin *libresa	santillana	santillana
9	BENEFICIOS PARA PADRES	no	no	no	no	no	no	no	no
10	SATISFACCION VS SERVICIO/BENEFICIOS	no	no	no	no	no	no	no	no

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Gráfico 26 Análisis del Focus Group

	NOMBRE	LENIN	KAREN CHUCHUCA	KRISTEL CHUCHUCA	PEDRO MORAN	YESENIA MORAN	JOFFRE CUADRO	ANDRES LARREA	ROCIO QUINTERO
11	BENEFICIOS ESPERADOS	descuentos	*promoción *descuentos	descuentos	descuentos	obsequios por compras	descuentos	descuentos	promoción
12	BENEFICIOS ACORDE AL NIVEL	descuentos en material asociado a su nivel	descuentos en material asociado a su nivel	descuentos en material asociado a su nivel	descuentos en material asociado a su nivel	descuentos en material asociado a su nivel	descuentos en material asociado a su nivel	descuentos en material asociado a su nivel	descuentos en material asociado a su nivel
13	5 EDITORIALES QUE CONOZCA	*santillana *norma *Ins	*santillana *norma *holguin *Ins *coquito	*santillana *pearson *norma *poligrafica *dicamcor	*santillana *norma* *don bosco *holguin *Ins	*santillana *cambridge *norma *Ins *coquito	*santillana *coquito *norma *Ins *poligrafica	*norma *santillana *Ins *libresa *holguin	*santillana *norma *pearson *Ins *poligrafica
14	QUE EDITORIAL ESCOGERIA	Santillana (prestigio)	santillana (prestigio)	norma o santillana (prestigio)	norma (prestigio)	norma (prestigio)	santillana (prestigio)	santillana (prestigio)	norma (prestigio)
15	RAZONES DE CAMBIO	precio	precio	prestigio	prestigio	precio	beneficios	beneficios	servicio
16	CONOCE SANTILLANA	si	si	si	si	si	si	si	si
17	BREVE DESCRIPCION DEL GRUPO	prestigio	prestigio	prestigio	prestigio	prestigio	prestigio	prestigio	prestigio
18	SUS HIJOS HAN USADO SANTILLANA	si	si	no	no	si	no	si	si
19	BENEFICIO ECONOMICO O ACADEMICO	no	no			no		no	no
20	ASPECTO POSITIVO DE LA EDITORIAL	nivel académico	nivel académico			nivel académico		nivel académico	nivel académico
	ASPECTO NEGATIVO DE LA EDITORIAL	servicio	accesibilidad			servicio		accesibilidad	servicio
21	CANAL DE ADQUISICION	institución	institución			punto de venta		punto de venta	punto de venta
22	EXPERIENCIA EN PUNTO DE VENTA	tiempo de espera	falta de stock			falta de stock		falta de stock	tiempo de espera

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Del focus group realizado a 8 padres de familia de diferentes instituciones, se puede concluir que los mismos no forman parte de la selección de textos dentro de las unidades educativas, la unidad educativa siempre les indica en que editorial deben realizar la compra.

Entre las nombres de editorial que más conocen se encuentran Santillana y Norma las cuales las califican por su prestigio y nivel académico, si ellos pudieran elegir las editoriales las seleccionarían por precio y prestigio, debido a que no conocen mucho los parámetros por las cuales son escogidas y no se sienten preparados para calificar.

A los padres les gustaría obtener beneficios económicos como descuentos y promociones por el hecho de tener a ves a más de un hijo inscrito en la institución, así como descuentos en materiales asociados dependiendo el nivel en el que están y reconocen que una de los principales malas experiencias en los puntos de venta es el servicio, falta de stock y la saturación de personas para realizar la compra.

3.5 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación de mercado realizada a los padres de familia, docentes y directivos se pudo obtener las siguientes conclusiones para el desarrollo el plan de marketing:

Padres de familia: Estos no forman parte de la selección de textos escolares que deben usar sus hijos, pero si esperarían recibir beneficios tales como descuentos o promociones tanto en los textos como en productos asociados, además de hacer hincapié en el mal servicio y falta de stock en la época de compra de textos.

Docentes: De las encuestas realizadas a los docentes de diferentes instituciones se concluyó que las editoriales más utilizadas por las instituciones son

	Editorial	Santill
--	-----------	---------

lana y Editorial Norma, entre los beneficios esperados se menciona descuentos en tiendas relacionadas, becas, capacitaciones, acompañamiento áulico que ayude a la superación de su profesión.

Directivos: Se menciona que entre los atributos que se evalúan para la selección de una editorial se encuentran contenido. Recursos, proceso de formación docente y beneficios para el docente, estudiante e institución educativa, la mayoría se encuentran satisfechos con la editorial pero si pudieran cambiarse de editorial los motivos principales serian servicio, falta de seguimiento y falta de cumplimiento en la propuesta comercial.

4. PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE FIDELIZACIÓN

4.1 OBJETIVOS

- Reducir la tasa anual de deserción de clientes en un 3% para la campaña 2016 en referencia al 8% vigente de 243 instituciones educativas.
- Captar 10% de nuevos clientes referidos de la cartera actual de clientes para la campaña 2016 frente a una cartera de clientes de 243 instituciones educativas.
- Reducir el 10% de clientes insatisfechos con la editorial para la campaña 2016 en referencia al 24% de clientes insatisfechos conformado por 58 instituciones educativas.

4.2 SEGMENTACIÓN

4.2.1 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

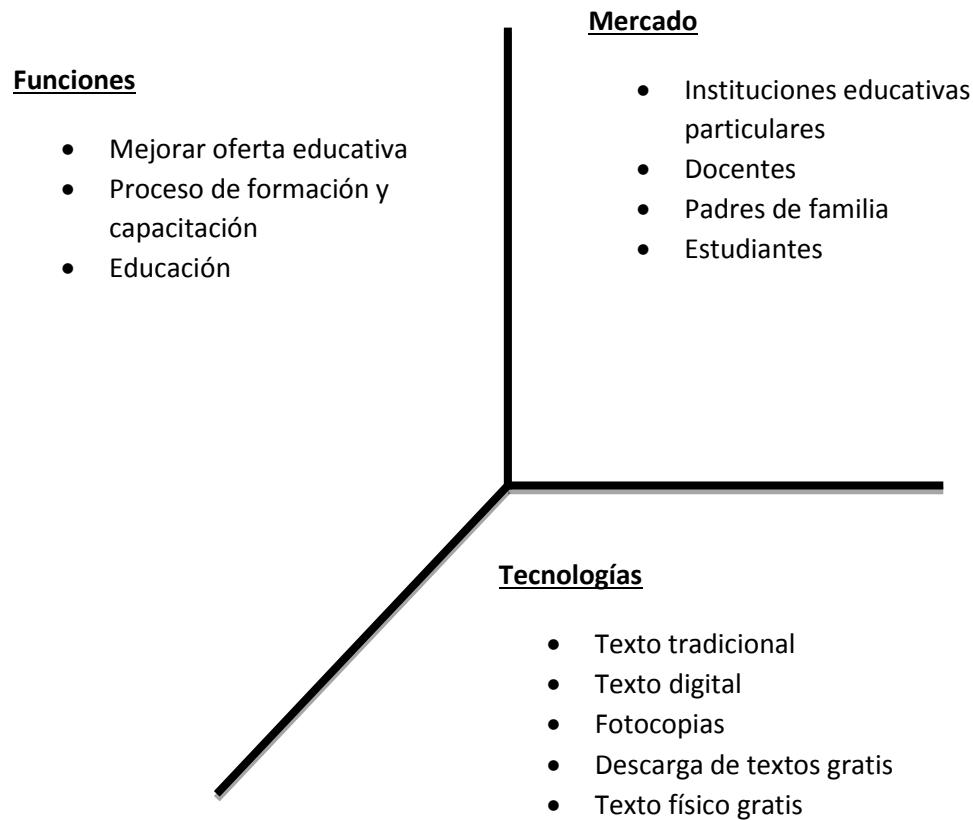
Segmentación por agregación

Para el estudio se ha escogido la estrategia de segmentación por agregación que consiste en aumentar mercado a partir de la búsqueda de otros mercados o quitándole parte del mercado a la competencia.

4.2.2 MACROSEGMENTACIÓN

A continuación se detallará la macro segmentación tridimensional de textos escolares, la cual detalla para qué sirve, a quién satisface y que tecnologías se emplean, así se reconocerá quién será el mercado objetivo para la aplicación del plan.

Gráfico 27 Macrosegmentación Tridimensional



Fuente: Propia, 2014

Funciones

Entre las principales funciones de una editorial y sus textos se encuentran:

- Los textos o programas educativos son empleados por la institución para mejorar su oferta académica que formará parte del valor agregado de la institución.
- Las editoriales son de gran ayuda para la obtención de capacitación y formación constantes del personal docente de una institución educativa particular al no recibir financiamiento por parte del estado.
- Los textos son usado para impartir conocimientos en el aula de clase

apoyados en otros recursos de aprendizaje.

Mercado

El mercado está compuesto por las instituciones educativas particulares de la ciudad de Guayaquil, personal docente, padres de familia y estudiantes los mismos que se encuentran involucrados en el proceso de selección y compra de textos.

Tecnologías

Así como el sistema educativo en general ha evolucionado el texto tradicional impreso también lo ha hecho. Entre las variantes disponibles están:

- Texto tradicional impreso
- Texto digital compatible en dispositivos electrónicos como Ipad y Tablets, laptops.
- Fotocopias de textos lo cual va en contra de los derechos de autor sin embargo es un problema común.
- Descarga de textos gratis lo que sustituye la compra de textos tradicionales o digitales.
- Texto tradicional gratis contemplado en proyectos del municipio de la ciudad y gobierno.

4.2.3 MICROSEGMENTACIÓN

- a) **Instituciones educativas particulares** ubicadas en la ciudad de Guayaquil que buscan la mejor opción en sistemas de enseñanza que ayuden a mejorar la oferta educativa del plantel así como su prestigio y beneficios otorgados al estudiante y docentes. Las instituciones educativas tienen la potestad de escoger los programas educativos que formarán parte de su oferta: español, inglés o Alfaguara.

Zona administrativa: Zona 8

Provincia: Guayas

Ciudad: Guayaquil

Sostenimiento: Particular

Régimen: Costa

Tipo de educación: Educación regular

Modalidad: Presencial

Jornada: Matutina

Nivel educativo: Inicial, educación básica y bachillerato

Cantidad de estudiantes: Mayor a 100

- b) **Docentes** de instituciones educativas particulares de la ciudad de Guayaquil que buscan una formación a partir de la capacitación constante y guía del docente que contribuyan al aprendizaje en el aula.

Zona administrativa: Zona 8

Provincia: Guayas

Ciudad: Guayaquil

Sostenimiento: Particular

Régimen: Costa

Jornada: Matutina

Nivel educativo: Inicial, educación básica y bachillerato

- c) **Padres de familia** en busca de una opción educativa para sus hijos acorde a sus posibilidades económicas fiscal o particular.

Provincia: Guayas

Ciudad: Guayaquil

Sostenimiento: Particular

Régimen: Costa

Jornada: Matutina

Nivel educativo: Inicial, educación básica y bachillerato

- d) **Estudiantes** de las instituciones particulares de la ciudad de Guayaquil de todos los niveles educativos desde Inicial I hasta 3ero de bachillerato.

Edad: Entre 3 y 18 años

Nivel educativo: Inicial, educación básica y bachillerato

Tipo de educación: Educación regular

Jornada: Matutina

4.3 POSICIONAMIENTO

Santillana se ha posicionado en el mercado como la editorial líder en educación, calidad e innovación. Sus productos se han caracterizado por un diseño impecable, contenidos enriquecedores, nuevas metodologías y recursos para el aprendizaje en el aula y sobre todo porque cada uno de ellos ha evolucionado hacia la era digital incursionando herramientas digitales y acompañando al docente en el manejo e introducción de las TIC's en el aula.

4.3.1 Estrategia de posicionamiento

Estrategia de posicionamiento basado en beneficios

A lo largo de la historia Santillana ha desarrollado una estrategia de posicionamiento basado en atributos del producto a la vanguardia de los cambios en reformas curriculares, calidad en diseño e impresión y nuevas tecnologías de aprendizaje lo que ha sido plasmado en cada una de las series comercializadas bajo el sello de la editorial.

La ejecución del proyecto propone una estrategia basada en beneficios lo que permitirá fidelizar al cliente hacia la editorial y lograr una identificación con la educación y la profesión.

4.3.2 POSICIONAMIENTO PUBLICITARIO: ESLOGAN

El grupo Editorial Santillana manejará el eslogan “**YO AMO SER PROFE SANTILLANA**”, en su campaña con el objetivo de alcanzar una identificación de los docentes hacia la profesión y hacia la marca.

Ilustración 1 Eslogan de Campaña



Fuente: Propia, 2014

4.4 ANÁLISIS DE PROCESO DE COMPRA

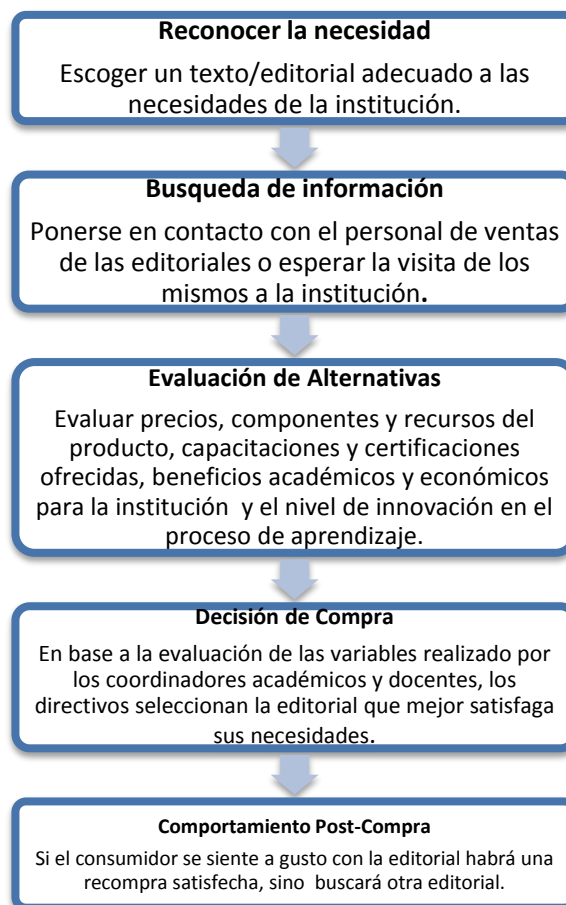
La institución educativa comienza poniéndose en contacto con la editorial a través del asesor comercial o esperan la visita del mismo desde el mes de octubre. El asesor comercial es el encargado de mostrar y entregar las muestras de las diferentes series a los representantes de la institución de esta manera el docente puede conocer el material con el que posiblemente trabajará durante el próximo periodo lectivo y evaluar en contenidos, certificaciones, diseño, recursos, precio el texto y comparar las variables con las de la oferta de la editorial competidora.

A partir de la evaluación realizada los directivos toman la decisión tomando en cuenta la opinión de los coordinadores y docentes que son quienes van hacer uso diario del texto.

Se da por cerrada la negociación, de ser el caso de existir convenio a largo plazo se fijan parámetros que describan la relación comercial y beneficios económicos o académicos a recibir. Caso contrario el asesor comercial da por cerrada la venta y da gestión al pedido y despacho del mismo.

La institución debe recibir lo ofrecido como visitas académicas, acompañamientos áulicos, becas, evaluaciones, etc durante el periodo lectivo o como lo definan en la negociación. Si la institución está satisfecha con la editorial escogida, el texto y sus componentes y servicio probablemente la institución escoja trabajar con la misma editorial para el siguiente periodo lectivo. Caso contrario buscará otra opción que mejore la oferta comercial de la editorial actual.

Gráfico 28 Proceso de compra



Fuente: Investigación de mercados, 2014

4.4.1 MATRIZ ROLES Y MOTIVOS

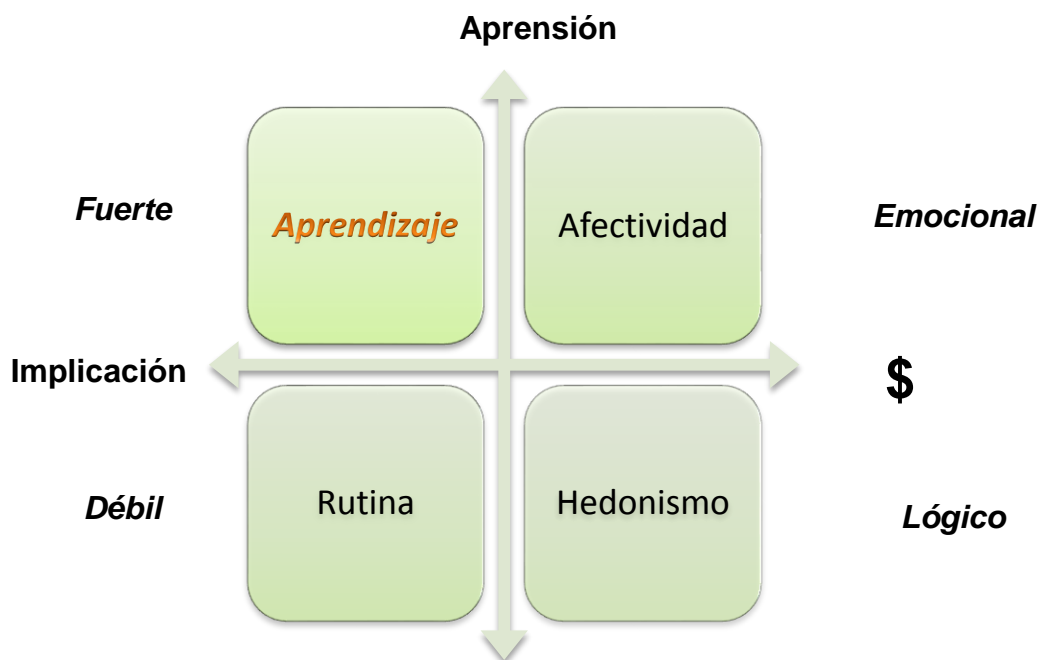
Tabla 45 Matriz Roles y Motivos

Roles	¿Quién es?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?
Iniciador	Directivo	Contactando a la editorial	Necesidad de escoger títulos para el periodo lectivo	Octubre-Diciembre	Institución
Influyente	Asesor comercial, Coordinador académico	El asesor recomienda la serie y el coordinador realiza la evaluación y comparación	Necesidad de escoger títulos para el periodo lectivo	Octubre-Diciembre	Institución
Decisor	Directivos	En base a la evaluación y comparación previamente realizada	Seleccionar editorial	Diciembre	Institución
Comprador	Padre de familia	Adquirir textos para el periodo lectivo	Educación de su hijo	Marzo-Abril	Puntos de venta
	Institución	A través de una librería comercializan sus textos	Negocio	Marzo-Abril	Librería propia o puntos de venta
Usuario	Estudiante	Uso de texto para el aprendizaje y desarrollo de tareas	Exigencias de la institución	Mayo-Marzo	Institución-Hogar

Fuente: Investigación de mercados, 2014

4.4.2 Matriz FCB

Gráfico 29 Matriz FCB



Fuente: Investigación de mercados, 2014

La compra de textos escolares recae sobre el cuadrante de aprendizaje debido a que el personal de la institución educativa primero debe informarse sobre todas las ofertas de las editoriales que han contactado o que se han acercado a la institución para poder realizar una evaluación y comparación de precios, producto, nivel de innovación en el aprendizaje, beneficios para la institución, docentes y estudiantes. Luego de realizar las evaluaciones respectivas la institución encabezada por directivos puede tomar la decisión sobre la editorial a trabajar durante el periodo lectivo o a largo plazo.

Dependiendo de la institución particular y su oferta académica varían los precios de los textos aunque acorde a las leyes no pueden sobrepasar el monto de \$170,00 entre los textos a utilizar en las cuatro áreas básicas.

4.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.5.1 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

Tabla 46 Matriz de Perfil Competitivo

Factores	Peso	Santillana		Norma	
		Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado
Participación de mercado	0,12	4	0,48	3	0,36
Servicio al cliente/asesores comerciales capacitados	0,40	3	1,20	3	1,20
Calidad del Producto	0,20	4	0,80	3	0,60
Precio	0,18	3	0,54	3	0,54
Canales y sistemas de distribución	0,10	3	0,30	3	0,30
TOTAL	1		3,32		3,00

Fuente: Investigación de mercados, 2014

Participación de mercado

En cuanto a la variable participación de mercado, Santillana lidera el mercado en el sector Editorial y tiene como principal competidor a Grupo Norma quien ofrece productos similares en calidad del producto, precios y nivel de innovación frente a Santillana.

Servicio al cliente/asesores comerciales capacitados

El personal de Santillana está capacitado para dar seguimiento a los clientes y establecer negociaciones con instituciones de hecho los asesores comerciales

destacados son contactados por la competencia en este sector por la experiencia en la venta, cierre de negociaciones con clientes representativos, distribución de textos y conocimiento de la competencia y el mercado. Norma también cuenta con personal capacitado para visitas de clientes y seguimiento de las necesidades del cliente durante el periodo lectivo.

Calidad del Producto

Los productos que ofrece Santillana se caracterizan por ser innovadores con el lenguaje adecuado e imágenes ilustrativas para un mejor aprendizaje de acuerdo al nivel educativo al que va dirigido. Cada texto tiene material de apoyo para el alumno y el profesor como posters, libro de trabajo, stickers, cartas de palabras, aplicaciones interactivas, plataformas virtuales con tareas divertidas para el estudiante y material para el docente. Norma ofrece productos muy similares en calidad y también ha implementado herramientas digitales en el aprendizaje en el aula.

Precio

Los precios de textos de ambas empresas no varían mucho ya que la calidad del producto y estrategia empleada es muy similar a la de Santillana. Norma y Santillana tienen precios establecidos para sus productos acorde al segmento al que va dirigido, se puede encontrar textos desde \$4.90, kits de hasta \$80,00 por materia, y programas de educación digital en \$250 por alumno.

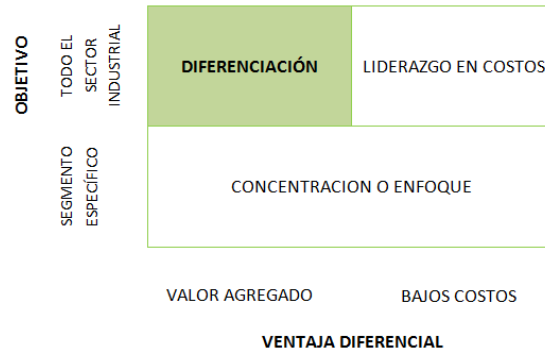
Canales y sistemas de distribución

Santillana cuenta con 3 puntos de venta a nivel nacional en Guayaquil, Quito y Cuenca en los cuales tienen establecida la librería de la empresa. La mayoría de sus ventas son direccionadas por medio de las instituciones. Por el contrario Norma tiene un punto a favor en canales y sistemas de distribución para cobertura del mercado debido a que ubican sus productos en los principales supermercados del país bajo alianzas con otros materiales educativos que comercializa Norma como lápices, lápices de colores, cuadernos, etc.

4.6 ESTRATEGIAS

4.6.1 ESTRATEGIAS BÁSICAS DE PORTER

Gráfico 30 Estrategias Básicas de Porter

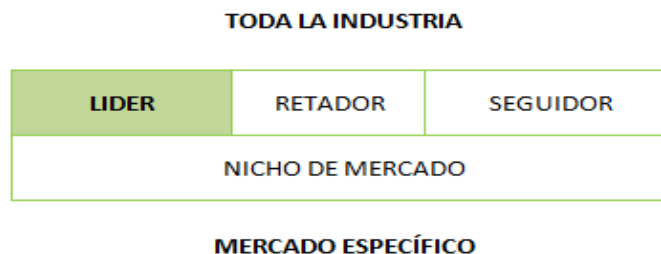


Fuente: Propia, 2014

Santillana empleará una estrategia de **DIFERENCIACIÓN**, viendo la cantidad de competidores que entregan al mercado una oferta similar a la de la institución, se inclinara por brindar una ventaja diferencial en la parte de servicio brindando vínculos sociales que mantengan relaciones a largo plazo con sus clientes, permitiendo tener conocimiento de los mismos y poder enfocar más las estrategias para cubrir sus necesidades.

4.6.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Gráfico 31 Estrategia Competitiva

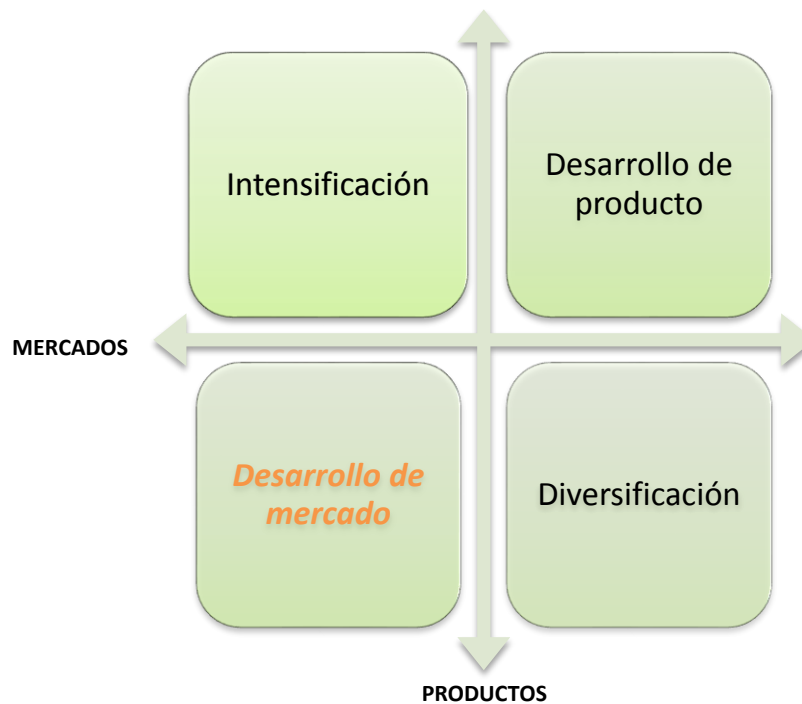


Fuente: Propia, 2014

Actualmente Santillana es la editorial líder del mercado caracterizada por la calidad e innovación en sus productos. Para contribuir a este liderazgo será la primera editorial en desarrollar una estrategia de marketing relacional que brinde beneficios adicionales en su oferta académica que impulsen a la inversión en el sistema educativo. A pesar del liderazgo sus clientes no se encuentran satisfechos con el servicio brindado lo que genera una pérdida anual de clientes y se busca mantener o incrementar la participación de mercado con la aplicación del plan.

4.6.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O MATRIZ ANSOFF

Gráfico 32 Matriz Ansoff



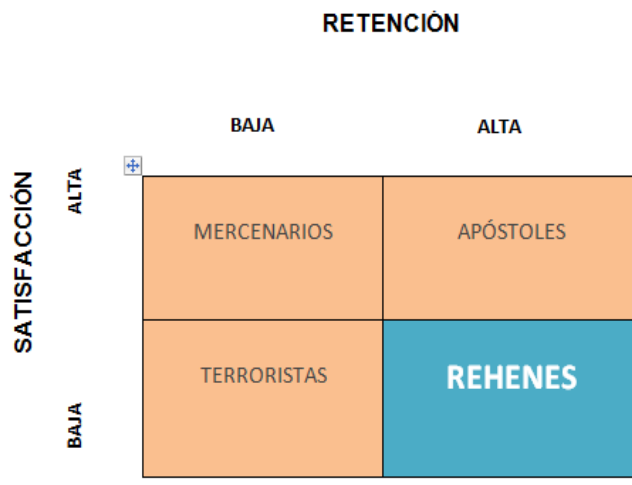
Fuente: Propia, 2014

Para el grupo editorial Santillana se empleará una estrategia de **DESARROLLO DE MERCADO**, lo que se busca es ganar cuota de mercado

con la misma gama de productos sin realizar modificaciones al mismo, con el plan de marketing relacional se espera generar fidelización por parte del cliente brindándole un mejor servicio con productos de calidad, atendiendo a las necesidades que se le presentan, logrando así mantener la participación de mercado o aumentarla con clientes nuevos ingresados por referencias.

4.6.4 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN

Gráfico 33 Matriz Satisfacción-retención



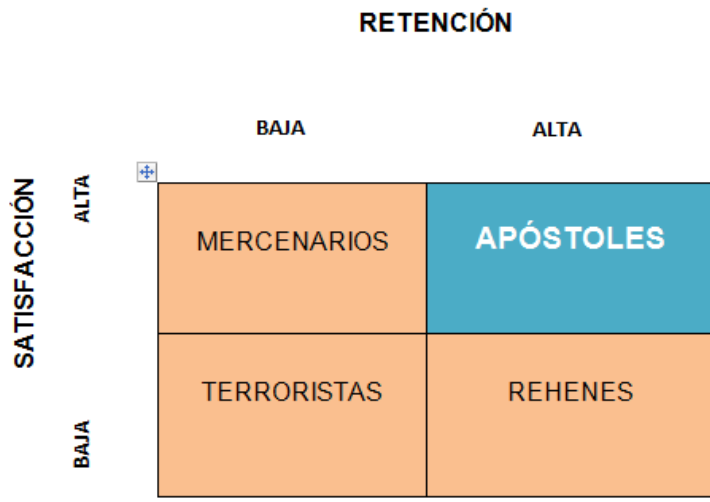
Fuente: Investigación de mercados, 2014

El grupo editorial Santillana en la actualidad tiene un 92% de retención de clientes pero con una satisfacción del 37%, los clientes se mantienen aparentemente fieles a la marca por factores inclinados hacia lo económico más que a satisfacción por servicios brindados por parte de la editorial; a pesar de existir otros competidores en el mercado las ofertas siguen siendo las mismas sin tener alguna ventaja diferencial.

Con el plan de marketing relacional que empleara la editorial espera lograr convertir sus clientes rehenes en **APÓSTOLES**, que se encuentren satisfechos

con la marca, que sientan un vínculo con la institución y a su vez se mantengan fieles siendo los principales portavoces de la editorial.

Gráfico 34 Matriz Satisfacción-retención



Fuente: Investigación de mercados, 2014

4.7 MARKETING MIX Y PLAN DE FIDELIZACIÓN

4.7.1 PRODUCTO

Santillana ha sido sinónimo de calidad, innovación y servicio al docente y al país lo que le ha permitido alcanzar una posición de liderazgo en el mercado con cada una de las líneas de negocio:

- a) Santillana Textos
- b) Richmond
- c) Santillana Compartir
- d) Servicios Educativos
- e) Alfaguara Infantil y Juvenil

TARJETA DE AFILIACIÓN PROFE SANTILLANA

Con el fin de fidelizar a los clientes de la editorial se elaborará una tarjeta de fidelización por medio de la cual los docentes y la institución gozarán de múltiples beneficios.

Diseño:

Ilustración 2 Diseño de Tarjeta de Afiliación



Fuente: Propia, 2014

Descripción:

- Medidas 8.5 cm alto y 5.5 cm de ancho
- Fondo blanco delantero
- Fondo negro posterior
- Tipo de letra Calibri tamaño 14 en color negro

- Banda para firma
- Logotipo empresarial

Datos:

- Nombres y apellidos del docente
- Cédula de identidad
- Institución educativa

Los beneficios de la tarjeta tienen vigencia según la negociación o convenio entre ambas partes. Una vez terminada la relación comercial la tarjeta caduca automáticamente.

¿Qué es el Club Profe Santillana?

El Club Profe Santillana agrupará a los clientes de la editorial ofreciéndoles beneficios acorde al programa y líneas escogidas en la institución.

¿Cómo ser parte del Club Profe Santillana?

Una vez que la institución ha seleccionado a Santillana como la mejor opción educativa para trabajar durante un periodo lectivo pasará a formar parte del Club Profe Santillana automáticamente.

¿Cómo obtener la tarjeta Profe Santillana?

La institución educativa proporcionará el listado de docentes a Santillana para la elaboración de la tarjeta las mismas que serán entregadas en dirección para la distribución a los beneficiarios. Adicionalmente se entregará una tarjeta para la institución en donde se cargarán los beneficios exclusivos para la institución por líneas de negocio.

¿Qué beneficios ofrece el Club Profe Santillana?

El Club Profe Santillana ofrece beneficios acorde a cada programa exclusivo para los docentes y líneas de negocio exclusivo para la institución. Algunos beneficios tienen cobertura para estudiantes.

Beneficios:

Las Instituciones educativas que trabajen con Grupo editorial Santillana, pertenecerán al club de docentes de Santillana y podrán obtener los siguientes beneficios detallados a continuación:

CLUB PROFE SANTILLANA

Tabla 47 Beneficios por programas educativos

PROGRAMA	BENEFICIOS
ESPAÑOL	Acceso a plataforma de recursos y gestión educativa LMS
	Visitas aúlicas trimestrales y programa de formación acorde a UNESCO
	Guía y material del docente según la serie
	10% de descuento en obras/musicales en Teatro Sánchez Aguilar
	Descuentos en eventos de formación docente acorde a calendarios (capacitaciones, congresos, seminarios) notificados vía correo electrónico
	10% de descuento en red de librerías autorizadas: Juan Marcet/Científica/Española
	10% de descuento en IMAX, aplica solo para películas con contenidos educativos
	50% de descuento en entrada al Zoológico El Pantanal
	Pases de cortesía para eventos con contenidos culturales o educativos desarrollados en el Malecón Simón Bolívar
INGLÉS	Acceso a plataforma de recursos y gestión educativa LMS
	Certificación estudiantes/docentes TOEIC séptimo, décimo y bachillerato
	10% de descuento en cursos de inglés en Walt Street Institute
	Guía y material del docente según la serie
	Acceso a recursos interactivos Vernet e English attack
	Descuentos en eventos de formación docente acorde a calendarios (capacitaciones, congresos, seminarios) notificados vía correo electrónico
	10% de descuento en red de librerías autorizadas: Juan Marcet/Científica/Española
	10% de descuento en IMAX funciones en inglés, aplica solo para películas con contenidos educativos
ALFAGUARA	Acceso a plataforma de recursos y gestión educativa LMS
	Visita anual de editor
	Talleres de motivación de lectura
	10% de descuento en obras literarias
	Guía y material del docente según la serie
	15% de descuento en obras/musicales en Teatro Sánchez Aguilar
	10% de descuento en red de librerías autorizadas: Juan Marcet/Científica/Española
10% de descuento en IMAX, aplica solo para películas con contenidos culturales	

Fuente: Propia, 2014

Tabla 48 Beneficios para la institución por líneas de negocio

BENEFICIOS POR LÍNEAS DE NEGOCIO	
LÍNEAS	BENEFICIOS
1 LÍNEA	30% de descuento en kit escolar para hijos de docentes/directivos
2 LÍNEAS	30% de descuento en kit escolar para hijos de docentes/directivos
	Visitas áulicas adicionales acorde a programa de la institución
	Auspicio de eventos escolares acorde a calendario de la institución
	becas estudiantiles al mejor alumno de séptimo año, décimo año y tercer año de bachillerato
	10% en mensualidades en La Bajaña Sport Club
	10% de descuento en mensualidades en Borkisentertainment para el coro de la institución
	10% de descuento en mensualidades en Academia Chantal Fontaine para el grupo de danza/cheerleaders de la institución
3 LÍNEAS	30% de descuento en kit escolar para hijos de docentes/directivos
	Visitas áulicas adicionales acorde a programa de la institución
	Equipamiento de aulas acorde a negociación
	15% de descuento en en la compra de equipos en tiendas HP/Samsung/Apple para la institución
	Auspicio de eventos escolares acorde a calendario de la institución
	becas universitaria para el mejor alumno de la promoción
	10% en mensualidades en La Bajaña Sport Club
	15% de descuento en mensualidades en Borkisentertainment para el coro de la institución
	10% de descuento en mensualidades en Academia Chantal Fontaine para el grupo de danza/cheerleaders de la institución
	10% de descuento en escenografías y decoración para eventos en la institución

Fuente: Propia, 2014

¿Cuáles son las instituciones que pertenecen a la cadena de beneficios del club profe Santillana?

Las instituciones pertenecientes a la cadena de beneficios son las siguientes:

- Teatro Sánchez Aguilar
- Juan Marcet
- Científica
- Española
- IMAX
- Zoológico El Pantanal
- Malecón Simón bolívar
- La Bajaña Sport Club
- Borkis Entertainment
- Chantal Fontaine
- Hp
- Samsung
- Apple

Estas instituciones recibirán un acuerdo escrito donde se establece la alianza comercial entre ambas compañías, este escrito estará debidamente firmado por ambas parte para formalidad de la misma.

a) Estrategia de Costos de cambio

Para evitar el cambio hacia las editoriales competidoras de manera fácil se establecerán los siguientes costos de cambio detallados a continuación.

La institución deberá culminar el periodo establecido en convenio con la editorial, caso contrario la institución deberá:

- Reconocer a Santillana los valores que esta tuvo que incurrir como parte del cumplimiento de la negociación.
- Los equipos pasan a ser propiedad de la institución luego del plazo de convenio, si se diera por terminado la institución deberá devolver todos los equipos entregados por Santillana.
- Deberá cancelar a Santillana un equivalente por incumplimiento del convenio.
- Pérdida automática de los beneficios de la tarjeta de afiliación al club de docentes.
- Cancelación inmediata de deuda si la tuviere.
- Pérdida del acceso a recursos digitales, programas de formación y servicios educativos referentes al texto.

b) Estrategia de Vínculos

Santillana emplea vínculos financieros en el que otorga descuentos por volumen de compra de acuerdo a la serie y programa educativo los cuales son fácilmente copiables por los competidores.

Se desarrollará vínculos sociales entre Santillana y sus clientes fomentando el intercambio de recursos educativos, valores, contenidos profesionales, educativos y culturales a través del Club Profe Santillana con el fin de compartir experiencias, recursos y saberes de una misma profesión.

c) Vínculos sociales

- Compartir contenidos en plataforma LMS.
- Enviar correos electrónicos directos con información educativa, promociones, recursos, links, videos, etc.
- Eventos de integración de docentes para compartir experiencias educativas.

- Debates o foros abiertos on-line a la red de docentes sobre un tema en específico en plataformas LMS.

4.7.2 PRECIO

Estrategia de precio por bonificación o descuentos:

La empresa continuará empleando una estrategia de precios por descuentos en la que otorga un porcentaje de descuento a sus clientes por volumen de compra y pronto pago del valor total de la compra. Los descuentos van desde el 5% para librerías externas o compras pequeñas, del 10% al 15% de descuento al padre de familia bajo negociación directa con la institución y hasta el 45% de descuento para ventas directas.

Precio/condiciones de la tarjeta de afiliación:

- La tarjeta de afiliación no tiene ningún costo y será entregada de manera gratuita a la institución una vez cerrada la negociación.
- Los beneficios de la tarjeta son personales e intransferibles por lo que para gozar de los beneficios el docente o directivo deberá presentar el carnet de la institución que certifique que está ejerciendo la actividad en la institución cliente de Santillana.
- La tarjeta no equivale a un documento legal.
- Los beneficios son válidos únicamente en las tiendas afiliadas.
- Para activar los beneficios el docente/directivo deberá actualizar los datos en el sitio web de la editorial.
- La actualización de datos deberá realizarse por cada Quimestre, caso contrario se suspenderán los beneficios hasta la actualización de datos.
- Santillana tiene derecho a anular la tarjeta de afiliación en caso de detectar uso indebido de la misma.

4.7.3 DISTRIBUCIÓN Y ACCESIBILIDAD A LA TARJETA DE AFILIACIÓN

Estrategia de distribución selectiva

“La distribución selectiva uso de dos o más intermediarios que estén dispuestos a trabajar con los productos de la compañía.” (Philip Kotler, 2001)

Actualmente el grupo editorial Santillana cuenta con un punto de venta permanente durante el todo el año lectivo en la ciudad de Guayaquil. Es importante mencionar que previo a la venta de textos escolares la editorial apertura puntos de venta temporales para cubrir la demanda ubicándolos estratégicamente en cada sector de la ciudad. Adicionalmente tiene distribuidores autorizados y librerías asociadas para la venta de textos de las instituciones clientes de la editorial.

- a) Guayaquil: Oficinas Santillana y Librería en Víctor Emilio Estrada #626 y Ficus

Puntos de venta temporales Campaña Costa-2014

Norte:

- Mall El Fortín local 230
- Centro Comercial Gran Manzana local 56

Centro Sur:

- Los Ríos 2932 y Letamendi
- El Oro y Chile

Sur:

- Ciudadela Jaime Roldós Aguilera manzana 18 solar 1
- Av. Puyo a una cuadra de Av. 25 de Julio

Distribuidores autorizados en Guayaquil:

Juan Marcet: C.C. Entreríos local 203 / Av. Fco. De Orellana y Calle Tercera

Librería Española: Aguirre 721 y Boyacá

Librería Científica: Luque 225 entre Chile y Pedro Carbo / Boyacá entre Luque y Vélez

Librerías asociadas en Guayaquil:

Agritepsa - SchoolServices - Papelería y Suministros PAPERSUM – Su Marketsa Carrillo Zuna – Nathalie Luz – El Utilero – Distribuidora Camila – Mapgraphi – Magdu – Lib. Servicios Empresariales – Multiservicios Rosita – Majova –El estudiante.

Distribución y accesibilidad de la tarjeta de afiliación

Las tarjetas del Club Profe Santillana serán entregadas al directivo de la institución; para ello la institución deberá facilitar a la editorial el listado de docentes, cédula y nombre oficial de la institución que aparecerá en la tarjeta para la impresión.

Activación de tarjeta

Los docentes y directivos deberán registrarse en el sitio web de Santillana para activar los beneficios del Club Profe Santillana.

Base de datos:

Cliente

- Nombres y apellidos
- Fecha de nacimiento
- Nacionalidad
- Teléfonos
- Correo electrónico
- Edad
- Profesión
- Docente nuevo o antiguo

Institución

- Institución educativa
- Dirección
- Teléfonos
- Editorial
- Línea de negocio de la editorial
- Especialidad dictada
- Serie escogida
- Grado
- Número de alumnos por aula

Editorial

- Editorial actual
- Calificación del servicio
- Calificación de textos
- Comentarios o sugerencias

4.7.4 PROMOCIÓN

Actualmente Santillana realiza las siguientes actividades como parte de su promoción de ventas:

- a) Otorga descuentos por volumen de venta.
- b) Alianzas estratégicas con principales periódicos del país para la distribución de injertos coleccionables en los ejemplares de circulación diaria a precios accesibles al público.
- c) Organización de eventos y concursos educativos, Premio Alfaguara de Novela, Premio Isabel de Polanco y concursos en redes sociales de la marca que promueven el interés por la lectura en niños y adolescentes.
- d) Organización de eventos y capacitaciones para docentes de instituciones en temas sobre la educación, metodologías e ideas prácticas en el aula de clase.

- e) Manejo de redes sociales para comunicar a los lectores nuevas ediciones, libros más vendidos, puntos de venta, libros en línea para lectores en red enfocado a la construcción de una comunidad virtual.

Promoción y Comunicación Club Profe Santillana

- **Correo directo**

Se dará a conocer los beneficios de la tarjeta de afiliación al Club Profe Santillana a través de un comunicado vía correo electrónico en el que se detallará los beneficios y tiendas asociadas. La base de datos de correos se obtendrá de los campos obligatorios a llenar por el docente o directivo para la activación de la tarjeta.

- **Sitio web Santillana Ecuador**

En el sitio web de la editorial se detallará los beneficios a los que pueden acceder.

Ilustración3 Sitio Web Santillana



Fuente:Sitio Web Santillana Ecuador, 2014

- **Redes Sociales**

Se dará a conocer el concepto del Club Profe Santillana a través de:

Facebook mediante publicaciones con información, beneficios y frases motivadoras para unirse al club.

Ilustración 4 Diseños de mensajes para redes sociales



Fuente: Propia, 2014

Ilustración 5 Diseños de mensajes para redes sociales



Fuente: Propia, 2014

Ilustración 6 Diseños de mensajes para redes sociales



Fuente: Propia, 2014

Fuerza de ventas

El personal de la editorial deberá procurar brindar un trato amable, cordial y motivador hacia la institución y docentes.

El personal debe:

- Brindar una sonrisa a los clientes.
- Actuar como vínculo entre las necesidades y recursos disponibles para la satisfacción de las mismas.
- Orientar al cliente en la búsqueda del texto, serie y programa adecuado a la carga horaria.
- Motivar a los docentes en la participación de las actividades que realice la editorial.

- Involucrarse en las actividades que realice la editorial para dar seguimiento a sus clientes.

Publicidad

- Se entregará 1 prendedor por docente con el distintivo “Profe Santillana”. Se considerará el 41% del total de instituciones superior a 100 estudiantes para la elaboración.

Ilustración 7 Diseño de Prendedor



Fuente: Propia, 2014

Tabla 49 Cantidad de docentes y estudiantes

Estudiantes		Docentes	
Total	41%	Total	41%
179302	73514	10633	4360

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador, 2013

- Se entregará libretines con el distintivo “Profe Santillana”

Ilustración 8 Diseño de libretín



Fuente: Propia, 2014

- Se colocará habladores y material P.O.P en los establecimientos de afiliación a la tarjeta.

Relaciones públicas

- Presencia de marca en eventos educativos acorde a calendario escolar como jornadas de capacitación e integración de docentes, cierre de año escolar, olimpiadas, kermeses, casa abierta, campeonatos deportivos inter escolares, etc. Se colocará carpas, sillas, librerías de exhibición de series de la editorial, espacio para dibujar y colorear, etc.
- Atraer a los medios de comunicación para la cobertura y reportajes de las actividades que realiza la editorial. Enviar dossier e invitaciones a los representantes de cada medio.

Promociones y concursos

- Sorteo “Un año de libros gratis” en época escolar para 5 participantes. Por cada compra superior a \$20 reclama un cupón, deposítalo en las ánforas ubicadas en los puntos de venta y participa por un año de libros gratis. Promoción solo para 1 obras literarias mensuales y no incluye para compra de textos escolares.

Ilustración 9 Diseño de publicidad



Fuente: Propia, 2014

- Una Institución que refiera a 5 instituciones, recibirá una biblioteca gratis (200 títulos) para la institución.
- Black Friday: 50% en sellos seleccionados en el punto de venta de urdesa.

DIA DEL PROFE SANTILLANA

- **Twitter** Los docentes y alumnos mencionaran en la red social el hashtag #miprofesantillana seguido de una cualidad, los 12 post con más retweet ganarán la celebración del “**DIA DEL PROFE SANTILLANA**”, el sorteo se realizara el día 14 de septiembre del 2015.

DIA DEL EVENTO: 18 de septiembre del 2015 (día de la alfabetización)

PREMIO: 1 Carreta de canguil, 1 carreta de mini hotdogs y globos impresos, y en coordinación con la institución se organizará actividades con los estudiantes (poesías, show, etc...) para el desarrollo del evento

Ilustración 10 Diseño de Publicidad para Redes



Fuente: Propia, 2014

Ilustración 11 Diseño de Publicidad para Redes



Fuente: Propia, 2014

Ilustración 12 Diseño de Publicidad para Redes



Fuente: Propia, 2014

Ilustración 13 Diseño de Publicidad para Redes



Fuente: Propia, 2014

Ilustración 14 Diseño de Publicidad para Redes



Fuente: Propia, 2014

Ilustración 15 Diseño de Publicidad para Redes



Fuente: Propia, 2014

Ilustración 16 Diseño de Publicidad para Redes



Fuente: Propia, 2014

DÍA DEL NIÑO

- **Facebook** La institución subirá al portal la imagen ganadora del concurso “**LO MEJOR DE SER NIÑO ES...**”, las 3 fotos que reciban más like hasta el día 27 de mayo del 2016 recibirán un premio para la celebración del “**DIA DEL NIÑO**” en su institución.

DIA DEL EVENTO: 1 de junio del 2015

PREMIO: 1 show artístico y globos impresos para los estudiantes

Ilustración 17 Diseño de Publicidad para Redes



Fuente: Propia, 2014

4.7.6 AUDITORÍA Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

Se llevará un control de las actividades a realizar para medir el impacto generado hacia los clientes y comunidad en general.

- Evaluación de la actitud y motivación de los docentes hacia las actividades que realiza la fundación mediante encuestas en línea.
- Registro de asistencia a los eventos y actividades que realice la editorial y compararlos con la asistencia en periodos anteriores.
- Número de invitaciones físicas y electrónicas por evento de la editorial en comparación con el total de asistentes.
- Likes y seguidores en redes sociales por actividad.
- Número de clientes nuevos por campaña/ total de clientes.
- Número de clientes referidos por campaña / total de clientes con respecto al objetivo planteado.

4.8 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Los objetivos del plan de marketing relacional son aumentar la satisfacción, disminuir la tasa de abandono y aumentar la participación de mercado con clientes ingresados por referencia.

Este plan relacional esta aplicado principalmente en brindarle beneficios a los docentes de las diferentes instituciones particulares de Guayaquil, con la finalidad de que se sientan importantes y pertenecientes a la marca, por lo que se va a crear un club del profe Santillana donde tendrán beneficios asociados a su profesión según el tipo de convenio que la institución adquiera con la editorial, además se realizarán eventos, ferias, capacitaciones y sorteos, el

manejo de redes sociales como punto de motivación e información todo esto asociado al trabajo realizado por los asesores comerciales.

Con la auditoría y control se verificará si el plan de marketing empleado está siendo aplicado con las estrategias adecuadas y se está obteniendo los resultados que se esperan.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 DETALLE DE INVERSIÓN Y DESGLOSE DE GASTOS DEL MARKETING MIX

La siguiente tabla detalla los gastos para la campaña **CLUB PROFE SANTILLANA**. Para el cálculo de los gastos se ha considerado 4360 docentes y 73514 estudiantes.

Tabla 50 Detalle de gastos de marketing y relaciones públicas

ACTIVIDAD	VALOR UNIT	CANTIDAD	TOTAL
Tarjetas	\$ 2,00	4360	\$ 8.720,00
Prendedor	\$ 0,50	4360	\$ 2.180,00
Libretines	\$ 4,50	4360	\$ 19.620,00
Rotuladores	\$ 45,00	15	\$ 675,00
Material P.O.P	\$ 0,11	77874	\$ 8.566,14
Presencia de marca	\$ 50,00	243	\$ 12.150,00
Mailing (10000 correos)	\$ 60,00	12	\$ 720,00
Invitaciones o dossier (100)	\$ 1,00	243	\$ 243,00
Día del profe Santillana	\$ 1.275,00	12	\$ 15.300,00
Día del niño	\$ 450,00	3	\$ 1.350,00
Obras literarias (1 año gratis)	\$ 9,95	60	\$ 597,00
Cupones	\$ 0,10	73514	\$ 7.351,40
Biblioteca	\$ 9,95	200	\$ 1.990,00
Becas estudiantiles	\$ 3.000,00	90	\$ 270.000,00
Becas universitarias	\$ 20.000,00	30	\$ 600.000,00
Equipamiento aulico	\$ 2.000,00	16	\$ 32.400,00
Pases de cortesía	\$ 2,00	77874	\$ 155.748,00
TOTAL			\$ 1.137.610,54

Fuente: Propia, 2014

Tabla 51 Gastos del día Profe Santillana

EVENTO	DIA DEL PROFE SANTILLANA		
	CANTIDAD	VALOR UNIT	TOTAL
Granizado	1500	\$ 0,25	\$ 375,00
Mini hot dogs	1500	\$ 0,40	\$ 600,00
Globos impresos	1500	\$ 0,20	\$ 300,00
TOTAL			\$ 1.275,00
	INSTITUCIONES	12	\$ 15.300,00

Fuente: Propia, 2014

Tabla 52 Gastos del Día del Niño

EVENTO	DIA DEL NIÑO		
	CANTIDAD	VALOR UNIT	TOTAL
Show artistico	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Globos impresos	1500	\$ 0,20	\$ 300,00
TOTAL			\$ 450,00
	INSTITUCIONES	3	\$ 1.350,00

Fuente: Propia, 2014

A continuación se detalla los gastos e inversión anual del grupo editorial Santillana:

Tabla 53 Detalle de Gastos

GASTOS	Cantidad	\$	Anual
Sueldos y salarios			
Administración	5	\$ 500,00	\$ 30.000,00
Coaching externo	2	\$ 800,00	\$ 19.200,00
Jefaturas	3	\$ 1.200,00	\$ 43.200,00
Red comercial	25	\$ 500,00	\$ 150.000,00
			\$ 242.400,00
Servicios prestados			
Asesoría en equipos	1	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Asistencia legal	2	\$ 600,00	\$ 14.400,00
Seguridad	3	\$ 1.020,00	\$ 36.720,00
Limpieza	1	\$ 4.080,00	\$ 48.960,00
			\$ 101.880,00
Gastos			
Alquiler	12	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Gastos de importacion	2	\$ 20.000,00	\$ 40.000,00
viaticos	12	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00
Servicios básicos	12	\$ 700	\$ 8.400,00
Suministros de oficina	12	\$ 400	\$ 4.800,00
Impuestos, patentes y certificaciones	12	\$ 30.000	\$ 360.000,00
Gastos de auditoria	1	\$ 5.000	\$ 5.000,00
Gastos de mantenimiento web	12	\$ 500	\$ 6.000,00
Gastos de ventas	12	\$ 2.500	\$ 30.000,00
Gastos de distribucion y almacenamiento	12	\$ 2.000	\$ 24.000,00
Gastos varios	12	\$ 1.000	\$ 12.000,00
Gastos de marketing y relaciones públicas			\$ 1.137.610,54
			\$ 1.831.810,54
TOTAL			\$ 2.176.090,54

Fuente: Propia, 2014

Tabla 54 Detalle de inversión

Inversión			
Descripción	Cantidad	\$	Total
Licencias alumnos	73514	\$ 50,00	\$ 3.675.700,00
Certificaciones alumnos	73514	\$ 50,00	\$ 3.675.700,00
Licencias docentes	4360	\$ 50,00	\$ 218.000,00
Certificaciones docentes	4360	\$ 50,00	\$ 218.000,00
			\$ 7.787.400,00

Fuente: Propia, 2014

5.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Las ventas tienen un incremento del 5% anual partiendo desde un dato aproximado de facturación real del año 2014. Para los gastos se ha considerado un incremento del 1% al 5% anual.

Tabla 55 Estado de Resultado

	1	2	3	4	5
INGRESOS					
VENTAS	\$ 12.000.000,00	\$ 12.600.000,00	\$ 13.230.000,00	\$ 13.891.500,00	\$ 14.586.075,00
COSTOS DE VENTA	\$ 6.000.000,00	\$ 6.300.000,00	\$ 6.615.000,00	\$ 6.945.750,00	\$ 7.293.037,50
UTILIDAD BRUTA	\$ 6.000.000,00	\$ 6.300.000,00	\$ 6.615.000,00	\$ 6.945.750,00	\$ 7.293.037,50
EGRESOS	\$ 2.176.090,54	\$ 2.287.216,67	\$ 2.406.073,53	\$ 2.533.733,80	\$ 2.671.617,74
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS:</u>					
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 242.400,00	\$ 247.248,00	\$ 252.192,96	\$ 257.236,82	\$ 262.381,56
SERVICIOS PRESTADOS	\$ 101.880,00	\$ 103.917,60	\$ 105.995,95	\$ 108.115,87	\$ 110.278,19
ALQUILER	\$ 24.000,00	\$ 24.240,00	\$ 24.482,40	\$ 24.727,22	\$ 24.974,50
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 8.400,00	\$ 8.820,00	\$ 9.261,00	\$ 9.724,05	\$ 10.210,25
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.556,60	\$ 5.834,43
<u>GASTOS:</u>					
IMPUESTOS, PATENTES Y CERTIFICACIONES	\$ 360.000,00	\$ 378.000,00	\$ 396.900,00	\$ 416.745,00	\$ 437.582,25
GASTOS DE MANTENIMIENTO WEB	\$ 6.000,00	\$ 6.060,00	\$ 6.120,60	\$ 6.181,81	\$ 6.243,62
GASTOS DE VENTAS	\$ 30.000,00	\$ 30.300,00	\$ 30.603,00	\$ 30.909,03	\$ 31.218,12
VIATICOS	\$ 180.000,00	\$ 198.000,00	\$ 217.800,00	\$ 239.580,00	\$ 263.538,00
GASTOS DE IMPORTACION	\$ 40.000,00	\$ 44.000,00	\$ 48.400,00	\$ 53.240,00	\$ 58.564,00
GASTOS DE AUDITORIA	\$ 5.000,00	\$ 7.500,00	\$ 11.250,00	\$ 16.875,00	\$ 25.312,50
GASTOS DE DISTRIBUCION y ALMACENAMIENTO	\$ 24.000,00	\$ 26.400,00	\$ 29.040,00	\$ 31.944,00	\$ 35.138,40
GASTOS VARIOS	\$ 12.000,00	\$ 13.200,00	\$ 14.520,00	\$ 15.972,00	\$ 17.569,20
GASTOS DE MARKETING Y RELACIONES PÚBLICAS	\$ 1.137.610,54	\$ 1.194.491,07	\$ 1.254.215,62	\$ 1.316.926,40	\$ 1.382.772,72
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 3.823.909,46	\$ 4.012.783,33	\$ 4.208.926,47	\$ 4.412.016,20	\$ 4.621.419,76
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$ 3.823.909,46	\$ 4.012.783,33	\$ 4.208.926,47	\$ 4.412.016,20	\$ 4.621.419,76
15% DE PARTICIPACION A TRABAJADORES	\$ 573.586,42	\$ 601.917,50	\$ 631.338,97	\$ 661.802,43	\$ 693.212,96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.250.323,04	\$ 3.410.865,83	\$ 3.577.587,50	\$ 3.750.213,77	\$ 3.928.206,80
22% DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 715.071,07	\$ 750.390,48	\$ 787.069,25	\$ 825.047,03	\$ 864.205,50
UTILIDAD NETA	\$ 2.535.251,97	\$ 2.660.475,35	\$ 2.790.518,25	\$ 2.925.166,74	\$ 3.064.001,30

Fuente: Propia, 2014

5.3 FLUJO DE CAJA

Tabla 56 Flujo de Cajas

	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 12.000.000,00	\$ 12.600.000,00	\$ 13.230.000,00	\$ 13.891.500,00	\$ 14.586.075,00
VENTAS	\$ 12.000.000,00	\$ 12.600.000,00	\$ 13.230.000,00	\$ 13.891.500,00	\$ 14.586.075,00
EGRESOS OPERACIONALES	\$ 8.176.090,54	\$ 8.587.216,67	\$ 9.021.073,53	\$ 9.479.483,80	\$ 9.964.655,24
COSTOS DE VENTAS	\$ 6.000.000,00	\$ 6.300.000,00	\$ 6.615.000,00	\$ 6.945.750,00	\$ 7.293.037,50
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 242.400,00	\$ 247.248,00	\$ 252.192,96	\$ 257.236,82	\$ 262.381,56
SERVICIOS PRESTADOS	\$ 101.880,00	\$ 103.917,60	\$ 105.995,95	\$ 108.115,87	\$ 110.278,19
ALQUILER	\$ 24.000,00	\$ 24.240,00	\$ 24.482,40	\$ 24.727,22	\$ 24.974,50
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 8.400,00	\$ 8.820,00	\$ 9.261,00	\$ 9.724,05	\$ 10.210,25
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.556,60	\$ 5.834,43
VIATICOS	\$ 180.000,00	\$ 198.000,00	\$ 217.800,00	\$ 239.580,00	\$ 263.538,00
IMPUESTOS, PATENTES Y CERTIFICACIONES	\$ 360.000,00	\$ 378.000,00	\$ 396.900,00	\$ 416.745,00	\$ 437.582,25
GASTOS DE IMPORTACION	\$ 40.000,00	\$ 44.000,00	\$ 48.400,00	\$ 53.240,00	\$ 58.564,00
GASTOS DE MANTENIMIENTO WEB	\$ 6.000,00	\$ 6.060,00	\$ 6.120,60	\$ 6.181,81	\$ 6.243,62
GASTOS DE VENTAS	\$ 30.000,00	\$ 30.300,00	\$ 30.603,00	\$ 30.909,03	\$ 31.218,12
GASTOS DE AUDITORIA	\$ 5.000,00	\$ 7.500,00	\$ 11.250,00	\$ 16.875,00	\$ 25.312,50
GASTOS DE DISTRIBUCION y ALMACENAMIENTO	\$ 24.000,00	\$ 26.400,00	\$ 29.040,00	\$ 31.944,00	\$ 35.138,40
GASTOS VARIOS	\$ 12.000,00	\$ 13.200,00	\$ 14.520,00	\$ 15.972,00	\$ 17.569,20
GASTOS DE MARKETING Y RELACIONES PÚBLICAS	\$ 1.137.610,54	\$ 1.194.491,07	\$ 1.254.215,62	\$ 1.316.926,40	\$ 1.382.772,72
FLUJO OPERACIONAL	\$ 3.823.909,46	\$ 4.012.783,33	\$ 4.208.926,47	\$ 4.412.016,20	\$ 4.621.419,76
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRESTAMO BANCARIO					
APORTE DE CAPITAL					
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAGO DE CAPITAL					
PAGO DE INTERÉS					
INVERSIÓN INICIAL	\$ 7.787.400,00				
FLUJO NO OPERACIONAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO GENERADO	\$ (7.787.400,00)	\$ 3.823.909,46	\$ 4.012.783,33	\$ 4.208.926,47	\$ 4.412.016,20

TIR	44%
VAN	\$ 7.772.709,84

Fuente: Propia, 2014

5.4 INDICADORES DE MEDICIÓN

“Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.”(AEC)

Tabla 57 Indicadores de medición

INDICADOR:	Actitud
OBJETIVO DEL INDICADOR: Evaluar la actitud y motivación de los docentes hacia las actividades de la editorial.	
FRECUENCIA: Quimestral	

INDICADOR:	Asistencia
OBJETIVO DEL INDICADOR: Comparar el registro de asistencias con respecto a eventos en periodos anteriores.	
DESARROLLO DE LA FÓRMULA RESULTADO	
$\frac{\text{Registro de asistencia a un evento del presente año}}{\text{Registro de asistencia a un evento del año anterior}}$	
FRECUENCIA: Por evento	

INDICADOR:	Asistencia
OBJETIVO DEL INDICADOR: Comparar las invitaciones físicas y electrónicas por evento en comparación con la asistencia.	
DESARROLLO DE LA FÓRMULA RESULTADO	
$\frac{\text{Invitaciones físicas y electrónicas enviadas a un evento}}{\text{Registro de asistencia a un evento}}$	
FRECUENCIA: Por evento	

Fuente: Propia, 2014

Tabla 58 Indicadores de medición

INDICADOR:	Likes en Fb por actividad/seguidores
OBJETIVO DEL INDICADOR: Medir la aceptación de la actividad en la red social por evento.	
DESARROLLO DE LA FÓRMULA RESULTADO $\frac{\text{Cantidad de likes por publicación de actividad o evento} + \text{Nuevos seguidores}}{\text{Total de seguidores hasta un periodo específico}}$	
FRECUENCIA: Por evento	

INDICADOR:	Participación de mercado
OBJETIVO DEL INDICADOR: Medir el número de clientes nuevos obtenidos en un periodo determinado	
DESARROLLO DE LA FÓRMULA RESULTADO $\frac{\text{Cantidad de clientes nuevos por campana}}{\text{Total de clientes}}$	
FRECUENCIA: Por periodo/campana Costa	

INDICADOR:	Cantidad de clientes referidos
OBJETIVO DEL INDICADOR: Medir la cantidad de clientes nuevos por referencia en comparación al objetivo planteado.	
DESARROLLO DE LA FÓRMULA RESULTADO $\frac{\text{Cantidad de clientes referidos por campana}}{\text{Total de clientes con respecto al objetivo}}$	
FRECUENCIA: Por periodo/campana Costa	

INDICADOR:	Cantidad de clientes desertores
OBJETIVO DEL INDICADOR: Conocer la cantidad de clientes desertores en comparación al periodo anterior y en relación al objetivo planteado.	
DESARROLLO DE LA FÓRMULA RESULTADO $\frac{\text{Cantidad de clientes desertores por campana}}{\text{Total de clientes}}$	
FRECUENCIA: Por periodo/campana Costa	

Fuente: Propia, 2014

5.5 MARKETING ROI

“El ROI o retorno de la inversión es una de las principales métricas del análisis financiero. Esta métrica relaciona los beneficios obtenidos por la inversión realizada.” (Alejandro Dominguez, 2012)

Tabla 59 Marketing ROI

<i>VENTAS</i>	\$ 12.000.000,00
<i>INVERSION+GASTO DE MARKETING</i>	\$ 8.925.010,54
<i>MKT ROI</i>	34,45%

Fuente: Propia, 2014

5.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Del total de ventas realizadas en la ciudad de Guayaquil se destinará para gastos de operaciones para el correcto funcionamiento del negocio. Mediante la inversión de \$ 7.787.400,00 en licencias de plataformas de gestión educativa y certificación de habilidades y capacidades de estudiantes y docentes se espera elevar los niveles de satisfacción de acuerdo con los beneficios esperados obtenidos de la investigación de mercados.

Los gastos de marketing y relaciones públicas anuales son de \$ 1'137.610,54 que engloba diferentes actividades destinadas a generar vínculos sociales con los docentes, estudiantes y las instituciones educativas. Según los resultados obtenidos de la investigación los docentes esperan participar de actividades de interés educativo, programas de formación, descuentos en tiendas asociadas entre otros beneficios que a su vez resalten la importancia del docente en la formación y futuro del país.

Se obtuvo un TIR del 44% y un VAN \$ 7.772.709,84 lo que indica que los gastos en los que se tuviera que incurrir para la ejecución del plan de marketing generaran rentabilidad para la editorial alcanzando los objetivos planteados.

6. CONCLUSIONES

Santillana es una editorial dedicada a la comercialización y edición de textos la misma que lidera el mercado en la actualidad y se ha caracterizado por la innovación y calidad de sus productos.

De la investigación realizada para el presente proyecto se pudo obtener datos relevantes como la descripción del proceso de compra, motivaciones, beneficios esperados y razones de cambio de editorial. La información obtenida se empleó para la el diseño de un plan de marketing relacional a ejecutarse en la ciudad de Guayaquil.

El plan de marketing relacional tiene como principal objetivo el conocimiento del cliente y reducir los problemas como la tasa de abandono, a su vez se quiere obtener clientes por referidos y nuevos clientes a través de las diferentes actividades a realizar. Como parte del proyecto se creará un club de docentes, tarjeta de afiliación al club y red de beneficios asociados al giro del negocio en beneficio de los docentes, alumnos e instituciones educativas.

Con la ejecución del proyecto se espera reducir la tasa de abandono, obtener clientes nuevos por referidos y nuevos producto del plan de marketing. También se espera lograr identificación con la profesión y la marca de la editorial.

7. RECOMENDACIONES

Para el correcto funcionamiento del proyecto se recomienda:

- Dar seguimiento constante a los clientes con el fin de anticipar posibles problemas
- Mejorar la atención del personal de ventas
- Cumplir con los tiempos de entrega requerida de pedidos
- Compartir recursos de interés para el docentes a través del Club de Docentes
- Renovar beneficios cada campaña de acuerdo a las necesidades del cliente
- Asegurar el goce pleno de los beneficios ofrecidos al cliente mediante sugerencias y recordatorios.

TRABAJOS CITADOS

Aec. (s.f.). Recuperado el 31 de enero de 2015, de aec:
<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Contrato social Ecuador. (25 de agosto de 2010). Recuperado el 22 de 10 de 2014, de contrato social Ecuador:
http://www.contratosocialecuador.org.ec/web/index.php?option=com_k2&view=item&id=141:la-selecci%3%b3n-de-textos-gratuitos-se-eval%3%baa

Pais. (14 de agosto de 2011). Recuperado el 25 de octubre de 2014, de pais:
http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101188532/-1/colegios_privados_empiezan_a_cerrar.html#.ve01t_mg_fi

Inec. (octubre de 2012). Recuperado el 21 de noviembre de 2014, de inec:
http://www.inec.gob.ec/documentos_varios/presentacion_habitos.pdf

Andes. (17 de abril de 2013). Recuperado el 21 de octubre de 2014, de
<http://www.andes.info.ec/es/sociedad/ecuador-entregara-2321380-textos-escolares-estudiantes-educacion-general-basica-regimen>

Andes. (5 de noviembre de 2013). Recuperado el 2 de octubre de 2014, de andes:
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/educacion-salud-ecuador-tendran-importantes-incrementos-recursos-2014.html>

Camara ecuatoriana del libro. (2013). Recuperado el 21 de octubre de 2014, de camara ecuatoriana del libro:
<http://www.celibro.org.ec/frontend/images/objetos/libro%20isbn%202013.pdf>

Ineval. (2013). Recuperado el 25 de octubre de 2014, de ineval:
<http://www.ineval.gob.ec/index.php/las-noticias/137-pruebas-ser-estudiante-2013>

Educacion de calidad. (10 de julio de 2014). Recuperado el 2 de octubre de 2014, de educacion de calidad: <http://educaciondecalidad.ec/ley-educacion-intercultural-menu/reglamento-loei-texto.html>

Telegrafo. (26 de agosto de 2014). Recuperado el 2 de octubre de 2014, de telegrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/valor-de-utiles-escolares-no-debe-superar-el-salario-basico-unificado.html>

Aduana del Ecuador. (2013).

Archivo maestro de instituciones educativas. (2013). Amie ecuador. Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de reportes de registros educativos: <http://reportes.educacion.gob.ec:8085/reportesplantilla.aspx?rep=14>

Banco central del Ecuador. (octubre de 2013). Banco central del Ecuador. Obtenido de banco central del Ecuador: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Banco central del Ecuador. (octubre de 2013). Banco central del Ecuador. Obtenido de banco central del Ecuador: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

Bolaños, a. (1 de octubre de 2014). Gerente regional de ventas.

Cámara ecuatoriana del libro. (2010-2013). Cámara ecuatoriana del libro. Obtenido de <http://www.celibro.org.ec/frontend/main.php?idseccion=94>

Contrato social Ecuador. (25 de agosto de 2010). Contrato social ecuador. Recuperado el 22 de octubre de 2014, de http://www.contratosocialecuador.org.ec/web/index.php?option=com_k2&view=item&id=141:la-selecci%3%b3n-de-textos-gratuitos-se-eval%3%baa

Diario el telégrafo. (18 de febrero de 2012). Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/se-pone-de-moda-una-nueva-ninera-la-tableta-electronica.html>

Diario el telégrafo. (15 de enero de 2014). Diaro el telégrafo. Recuperado el 26 de octubre de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/politica/item/35-481-millones-de-inversion-social-en-siete-años.html>

Diario el telégrafo. (26 de agosto de 2014). El telégrafo. Recuperado el 2 de octubre de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/valor-de-utiles-escolares-no-debe-superar-el-salario-basico-unificado.html>

Diario hoy. (25 de diciembre de 2008). Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/industria-del-libro-baja-en-2008-325384.html>

Diario la hora. (14 de agosto de 2011). País. Recuperado el 25 de octubre de 2014, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101188532/-1/colegios_privados_empiezan_a_cerrar.html#.ve01t_mg_fi

Dirección nacional de síntesis macroeconómica. (2014). Estadísticas macroecómicas. Guayaquil: banco central del ecuador.

Duarte, j. (9 de abril de 2013). Metro Ecuador. Recuperado el 21 de octubre de 2014, de <http://www.metroecuador.com.ec/50500-rubro-municipal-financia-textos.html>

Duarte, j. (9 de abril de 2013). Metro Ecuador. Recuperado el 21 de 10 de 2014, de metro Ecuador: <http://www.metroecuador.com.ec/50500-rubro-municipal-financia-textos.html>

El telegrafo. (18 de febrero de 2012). Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/sociedad/item/se-pone-de-moda-una-nueva-ninera-la-tableta-electronica.html>

Grupo editorial norma . (2011). Participación de maercado

Ineval. (2013). Ineval. Recuperado el 25 de octubre de 2014, de <http://www.ineval.gob.ec/index.php/las-noticias/137-pruebas-ser-estudiante-2013>

Instituto nacional de estadística y censos. (2011). Encuesta de estratificación de nivel socioeconómico. Inec.

Investigación de mercados. (2014). Guayaquil.

Lambin, Gallucci y Sicurello. (2009). Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa de mercado. Mc graw hill.

Martín, f. A. (2011). La encuesta: una perspectiva general metodológica. España: caslon.

Ministerio de Educacion. (27 de febrero de 2014). Ministerio de educacion. Recuperado el 14 de noviembre de 2014, de <http://educacion.gob.ec/espinoza-65-900-estudiantes-que-pasaran-del-sistema-privado-a-la-educacion-fiscal-son-la-muestra-de-la-recuperacion-de-la-educacion-como-un-bien-publico/>

Ministerio de Educación del Ecuador. (2013). Archivo amie. Guayaquil.

Ministerio de Educacion del Ecuador. (13 de noviembre de 2013). Ministerio de educacion del ecuador. Obtenido de ministerio de educacion del ecuador: <http://www.educacion.gob.ec/textos-escolares/>

Ministerio de Educacion del Ecuador. (13 de noviembre de 2013). Ministerio de Educación del Ecuador. Obtenido de Ministerio de Educación del Ecuador: <http://www.educacion.gob.ec/textos-escolares/>

Ministerio de relaciones laborales. (28 de diciembre de 2013). Ministerio de relaciones laborales. Recuperado el 26 de octubre de 2014, de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/salarios-minimos-sectoriales-2014/>

Ministerio de relaciones laborales. (2 de enero de 2014). Ministerio de relaciones laborales. Recuperado el 26 de octubre de 2014, de ministerio de relaciones laborales: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/340-dolares-es-el-salario-basico-para-el-2014/>

Ministerio de telecomunicaciones y sociedad de la información. (21 de mayo de 2013). Ecuador digital sinergia entre educación y tecnología. Recuperado el 26 de octubre de 2014, de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-digital-sinergia-entre-educacion-y-tecnologia/>

Namakfoorosh, n. M. (2005). Metodología de la investigación. México: limusa.

Navision - santillana. (2014). Series de lectura infantil y juvenil. Guayaquil.

Nogales, á. F. (2004). Investigación y técnicas de mercado . España : esic editorial.

Olivier Blanchard y Daniel Pérez enrri. (2000). Macroeconomía: teoría y política económica con aplicaciones a américa latina. Buenos aires: pearson education.

Red de ventas santillana. (2014). Pérdida de clientes por campaña. Guayaquil: santillana.

Santillana. (2014). Editoriales competidoras. Guayaquil: santillanas.

Santillana. (24 de octubre de 2014). Estructura organizacional santillana. Guayaquil: santillana.

Santillana. (2014). Series alfaguara. Guayaquil: santillana.

Santillana ecuador. (2013). Obtenido de santillana ediciones generales: <http://www.prisaediciones.com/ec/quienes-somos/>

Santillana global. (marzo de 31 de 2011). Obtenido de <http://www.santillana.com/es/sala-de-prensa/santillana-recibe-el-distintivo-de-calidad-quot-sello-escuela-2-0-quot/>

Santillana, e. (2013). Guayaquil, Ecuador.

Santillana-navision. (2014). Series alfaguara. Guayaquil: santillana.

Soto, b. (20 de enero de 2013). Gestión. (b. Soto, editor) recuperado el 15 de noviembre de 2014, de gestión: <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/productos-servicios/34830/que-es-la-cadena-de-valor-concepto-basico/>

Alejandro Dominguez, G. M. (2012). Metricas Del Marketing. Esic.

Keat, P. (2004). Economia De Empresa. Pearson.

Philip Kotler, A. G. (2001). Marketing. Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1

Nombre: _____ Sexo: F M

Edad: ____ Institución: _____

1. Enumere 5 variables que considere más importante para la selección de una editorial, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante.

Precios	Beneficios académicos
Calidad del producto en diseño y contenido	Permisos y certificaciones del producto
Diferenciación	Nivel de innovación para el aprendizaje
Beneficios económicos	Otra: _____

2. Marque la editorial con la que actualmente trabaja.

EDICIONES BOSQUES	LIBRESA
CAMBRIDGE	LNS
COQUITO	MAC MILLAN
ED. CALDERON-PROLIPA	OXFORD
EDINUN	PEARSON
MC. GRAW-HILL	POLIGRAFICA
GRENWICH	DICAMCOR
HOLGUIN	SM
EDIPCENTRO	SANTILLANA
NORMA	OTRA:

3. ¿Existe algún tipo de convenio a largo plazo?
Si No

4. Marque los beneficios que ha obtenido de la editorial actual.

Acceso a plataformas de control de aprendizaje	Beneficios económicos
Capacitaciones periódicas	Auspicios
Material educativo gratis	Certificaciones
Acompañamiento áulico	Descuentos en librería
Donaciones para la institución	Otros:

5. ¿Se siente a gusto con la editorial que trabaja actualmente?
Si No

6. Marque los beneficios que le gustaría recibir por parte de la editorial.

Pertenencia a Club de docentes	Acceso a recursos educativos en línea
Descuentos en librería	Uniformes
Becas para formación docente	Kit del docente
Capacitaciones	Descuentos en tiendas relacionadas al giro del negocio
Participación en eventos educativos	Otros:

7. Enliste 3 razones por las que cambiaría de editorial.

Servicio	Beneficios académicos
Beneficios económicos	Producto
Precios	Nivel de innovación para el aprendizaje
Prestigio	Otra: _____

8. ¿Con qué editorial le gustaría trabajar y por qué?

EDICIONES BOSQUES	LIBRESA
CAMBRIDGE	LNS
COQUITO	MAC MILLAN
ED. CALDERON-PROLIPA	OXFORD
EDINUN	PEARSON
MC. GRAW-HILL	POLIGRAFICA
GRENWICH	DICAMCOR
HOLGUIN	SM
EDIPCENTRO	SANTILLANA
NORMA	OTRA:

¿Por qué? _____

ANEXO 2

GUÍA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Nombre:

Cargo: Directivo

Institución:

1. ¿Qué variables evalúa para la selección de la editorial a trabajar en el periodo lectivo?
2. ¿De las mencionadas anteriormente, cuál considera es la más importante?
3. Describanos el proceso de selección de editorial.
4. ¿Sobre quién recae la decisión de la editorial y textos a trabajar?
5. ¿El padre de familia tiene participación en la selección de la editorial?
6. ¿Con qué editorial trabaja actualmente?
7. ¿Qué beneficios obtiene para la institución de esta relación comercial?
8. ¿Qué beneficios ha logrado para la formación de los docentes?
9. ¿Está a gusto con la editorial seleccionada?
10. ¿Si tuviera que cambiarse editorial, cuál consideraría?
11. ¿Cuál sería el principal motivo de cambio?
12. ¿Qué beneficios le gustaría recibir?

ANEXO 3

GUÍA DE FOCUSGROUP

Presentación

Saludo e introducción de la moderadora sobre la importancia del texto en el proceso de formación de sus hijos. Descripción del papel de una editorial en la institución.

Composición del F.G

Presentación de los participantes nombre, ocupación, institución educativa y nivel de educación al que pertenece su hijo.

Preguntas del Focus Group

1. ¿Conoce del proceso de selección de textos correspondientes a una editorial?
2. ¿Tiene usted participación activa en la selección de textos? ¿Cómo?
3. ¿Le gustaría poder influir en esta decisión? ¿Qué evaluaría?
4. ¿Qué aspectos le gustaría que fueran tomados en cuenta para la selección de la editorial?
5. De los mencionados anteriormente... ¿Cuál considera el más importante?
6. ¿Qué atributo considera usted diferenciador en una editorial?
7. ¿Qué beneficios le gustaría recibir de una editorial?
8. ¿Con qué editorial trabaja la institución en donde estudia su hijo?
9. ¿Ha recibido beneficios exclusivos para padres de familia?
10. ¿Se siente satisfecho con el servicio/beneficios recibidos?
11. ¿De qué beneficios le gustaría gozar?
12. ¿Qué beneficios considera valiosos acorde al nivel educativo de su hijo?
13. Mencione 5 editoriales que conoce.
14. ¿Si tuviera que escoger con qué editorial trabajar cuál escogería? ¿Por qué?
15. ¿Cuáles serían las razones por las que sugeriría el cambio?
16. ¿Ha escuchado hablar de Santillana?
17. Breve descripción del grupo editorial.
18. ¿Sus hijos han usado textos Santillana? Describa su experiencia

19. ¿Ha recibido algún beneficio académico o económico?
20. ¿Qué aspecto positivo y negativo podría resaltar de esta editorial?
21. ¿Por qué canal adquirió los textos?
22. Individualmente cuéntenos sus experiencias en el punto de venta en época escolar.

ANEXO 4

Nombre: Dr. Virgilio Delgado

Cargo: Coordinador Académico

Institución: Ciencia y Fe

¿Qué variables evalúa para la selección de la editorial a trabajar en el periodo lectivo?

Se evalúa principalmente el contenido del texto y que se adapte a la malla curricular y exigencias del ministerio. En segundo plano los beneficios que podamos obtener de la editorial como certificaciones para nuestros estudiantes que los distinguan del resto de instituciones.

¿De las mencionadas anteriormente, cuál considera es la más importante?

Ambas van de la mano primero porque debemos adaptarnos a las leyes educativas que mejor si podemos obtener beneficios que certifiquen la calidad de educación impartida en la institución.

Describanos el proceso de selección de editorial.

El vendedor trae muestras de varias series y son entregadas a los coordinadores de cada área para que sean revisadas con los docentes. Se evalúa el material y propuesta comercial con respecto al de otras editoriales y finalmente se decide la que nos convenga mejor.

¿Sobre quién recae la decisión de la editorial y textos a trabajar?

Definitivamente sobre los directivos tomando en cuenta la evaluación que se realiza con los coordinadores de área y docentes.

¿El padre de familia tiene participación en la selección de la editorial?

Sinceramente no, porque no son expertos en educación y no sabrán evaluar contenidos y beneficios para los estudiantes.

¿Con qué editorial trabaja actualmente?

Edinum

¿Qué beneficios obtiene para la institución de esta relación comercial?

Como le mencioné obtenemos certificaciones para los estudiantes en inglés y evaluaciones de diagnóstico de contenidos generales al inicio y término del año.

¿Qué beneficios ha logrado para la formación de los docentes?

Al igual que los estudiantes se certifica a los docentes además de las capacitaciones constantes a lo largo del periodo lectivo.

¿Está a gusto con la editorial seleccionada?

Si recibimos el apoyo de la editorial en cualquiera de los eventos que realizamos de español e inglés. Acompañamientos áulicos y capacitaciones durante todo el año.

¿Si tuviera que cambiarse editorial, cuál consideraría?

Me siento a gusto con la editorial que trabajamos actualmente. Si ofrecieran algo único que resulte diferenciador para la institución lo consideraríamos.

¿Cuál sería el principal motivo de cambio?

Si la editorial actual incumpliera con lo ofrecido es decir si no certificara a los docentes, si dejara de visitarnos periódicamente para evaluaciones a docentes y capacitaciones.

¿Qué beneficios le gustaría recibir?

Por ser instituciones particulares financiamos nuestros proyectos, gastos y modificaciones de las instalaciones con capital propio pero sería ideal contar con el apoyo económico de las editoriales para crear espacios de lectura, computación, laboratorios de química y biología, etc que son de mucha importancia para el aprendizaje de los alumnos.

Nombre: Lcda. Martha Ruíz

Cargo: Coordinador académico

Institución: Nueva Semilla

¿Qué variables evalúa para la selección de la editorial a trabajar en el periodo lectivo?

Se evalúa los contenidos y recursos que ofrece la editorial y la serie que puedan facilitar la labor del docente. Además si la editorial ofrece un programa de capacitación y evaluación de docentes.

¿De las mencionadas anteriormente, cuál considera es la más importante?

Considero que el producto es muy similar ya que las editoriales de deben adaptar a la malla curricular vigente y los recursos o como lo ofrecen es lo que la hará diferente a cada una. Además del servicio post venta es decir seguimiento a las instituciones, capacitaciones, certificaciones, etc.

Describanos el proceso de selección de editorial.

Estamos abiertos a las editoriales desde septiembre para recibir sus propuestas, se evalúa el material en coordinación y finalmente se decide la mejor editorial para la institución.

¿Sobre quién recae la decisión de la editorial y textos a trabajar?

La evaluación recae sobre la coordinación académica y docentes. Se presenta un cuadro comparativo a los directivos para tomar una decisión.

¿El padre de familia tiene participación en la selección de la editorial?

No, al inicio de cada año se le entrega la lista. Los padres confían en nuestros parámetros para selección de editorial ya que ambos queremos la mejor educación para sus hijos.

¿Con qué editorial trabaja actualmente?

Santillana

¿Qué beneficios obtiene para la institución de esta relación comercial?

Nos apoyan en los eventos que realizamos en la institución ya sea con su presencia, premios, jurados, presencia de autores, talleres de motivación a la lectura, etc

¿Qué beneficios ha logrado para la formación de los docentes?

Seguimientos áulicos mensuales y evaluaciones quimestrales, de esta manera podemos darnos cuenta de los problemas a tiempo y de ser el caso elaborar programas de apoyo al docente en el aula.

¿Está a gusto con la editorial seleccionada?

Si, hasta la fecha han cumplido con lo acordado en cuanto a formación de docentes y certificación de estudiantes. Han mantenido muy contentos a los docentes con todo el material proporcionado.

¿Si tuviera que cambiarse editorial, cuál consideraría?

He escuchado muy buenos comentarios sobre el programa digital de ellos de Sistemas de Enseñanza pero es algo que se tiene que evaluar por un tema de precio y formación que el programa requiere.

¿Cuál sería el principal motivo de cambio?

Por mal servicio o incumplimiento de lo acordado. Si tuviera quejas de los docentes en cuanto al material si algo no está funcionando correctamente o no le dan solución a algún requerimiento.

¿Qué beneficios le gustaría recibir?

A mi consideración sería fabuloso que motiven a los mejores estudiantes con descuentos. La editorial tiene un material de lectura muy interesante. También podrían organizar concursos educativos intercolegiales que promuevan diferentes contenidos.

Nombre: Daysi Punguil

Cargo: Coordinadora académica

Institución: Delfos

¿Qué variables evalúa para la selección de la editorial a trabajar en el periodo lectivo?

Se evalúa el material educativo y recursos adherentes al texto y el proceso de formación para docentes que nos puedan ofrecer.

¿De las mencionadas anteriormente, cuál considera es la más importante?

Definitivamente el proceso de formación para docentes, el contenido del texto está regulado y los recursos serían un complemento que facilite la labor del docente.

Describanos el proceso de selección de editorial.

El vendedor hace la entrega de los textos formal a la institución en ocasiones cuando son series nuevas los docentes y directivos asisten al evento de lanzamiento de la serie en donde les explican el manejo del texto y beneficios

de los recursos que contiene, en sí la propuesta comercial. Luego se evalúa la propuesta en una reunión de directivos.

¿Sobre quién recae la decisión de la editorial y textos a trabajar?

Como le mencioné se hace una evaluación en conjunto tomando en cuenta la opinión del docente que es finalmente quien va a trabajar a diario con el texto.

¿El padre de familia tiene participación en la selección de la editorial?

No, es una decisión interna ya que la institución es la encargada de diseñar el proceso de formación de sus hijos.

¿Con qué editorial trabaja actualmente?

Santillana

¿Qué beneficios obtiene para la institución de esta relación comercial?

La editorial nos colabora con el proceso formativo de los docentes y certificaciones de los docentes. Son un gran apoyo porque son avalados por el ministerio y nos ayudan a construir docentes de calidad que pueden a su vez transmitir conocimientos al estudiante.

¿Qué beneficios ha logrado para la formación de los docentes?

Básicamente certificación de docentes lo cual los ayuda en su carrera y a la vez a la oferta de una educación de calidad que ofrecemos.

¿Está a gusto con la editorial seleccionada?

Hemos tenido ciertos problemas en cuanto a servicio y requerimientos de la institución que se vuelve tedioso para el docente, problemas de equipamiento sobre todo que influyen directamente en las clases a diario pero en general el programa es muy bueno y completo.

¿Si tuviera que cambiarse editorial, cuál consideraría?

Santillana tiene muy buenos comentarios por parte de las instituciones de la zona en cuanto a texto y recursos. Claro que también he escuchado quejas por servicio justamente del tema de equipamiento y tecnología pero creo que es algo propio del uso.

¿Cuál sería el principal motivo de cambio?

A la larga todas estas molestias generan un problema o insatisfacción en los docentes sería por servicio y respuesta tardía a los problemas o requerimientos. Si otra editorial lo puede hacer mejor o menos tedioso la parte tecnología definitivamente nos cambiaríamos.

¿Qué beneficios le gustaría recibir?

Además de un buen servicio podrían ofrecernos beneficios distintos a los de todas las editorial como descuentos en libros de lectura, descuentos en capacitaciones y seminarios externos, algo distinto...

Nombre: Patricia Calderón

Cargo: Coordinadora Académica

Institución: Academia Naval Guayaquil

¿Qué variables evalúa para la selección de la editorial a trabajar en el periodo lectivo?

Se evalúa el producto, precio, beneficios para la institución, docente y estudiante. La editorial es fuente de formación para el docente y el estudiante. Apoyan mucho a proceso formativo con servicios adicionales como evaluaciones, certificaciones, seminarios que pulan a nuestros docentes.

¿De las mencionadas anteriormente, cuál considera es la más importante?

Beneficios para la institución ya que el producto el texto en sí ya cumple con certificaciones y no varía con respecto a otras editoriales.

Describanos el proceso de selección de editorial.

Una vez que tenemos los textos se evalúan varios parámetros como precio, contenidos, propuesta académica, lenguaje y diseño, material complementario del texto como audio, posters, fichas de trabajo, etc. que hagan dinámico el aprendizaje.

¿Sobre quién recae la decisión de la editorial y textos a trabajar?

Se evalúa con los docentes las ventajas y desventajas de cada editorial en un consejo directivo.

¿El padre de familia tiene participación en la selección de la editorial?

No influye ya que el padre de familia no evalúa parámetros académicos a ese nivel como lo hacemos los expertos en educación, ellos escogen la mejor oferta educativa.

¿Con qué editorial trabaja actualmente?

Santillana

¿Qué beneficios obtiene para la institución de esta relación comercial?

La editorial actual nos ha ayudado a entrar en el mundo de la educación digital de manera más rápida equipando las aulas y ofreciendo un producto acorde a las necesidades actuales y la era digital.

¿Qué beneficios ha logrado para la formación de los docentes?

Han capacitado e inducido al docente en la educación digital, uso de las tics en el aula y manejo de dispositivos y recursos online cosa que antes desconocían. Además de los refuerzos en el aula o cómo usar los múltiples recursos en el aula.

¿Está a gusto con la editorial seleccionada?

Si, de vez en cuando tenemos problemas con los equipos pero es algo normal propio del uso diario que debe ser gestionado de la mejor manera. Es algo que se escapa de sus manos.

¿Si tuviera que cambiarse editorial, cuál consideraría?

No me cambiaría porque hemos probado con varias y hasta hora esta es la mejor propuesta.

¿Cuál sería el principal motivo de cambio?

Falta de innovación en la propuesta académica y mal servicio.

¿Qué beneficios le gustaría recibir?

Se me ocurre que tengamos acceso a descuentos exclusivos para seminarios y para los alumnos en academias donde puedan realizar actividades extracurriculares como el arte, la pintura, danza extranjera, etc.