

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EDITORIAL EDIARTE S.A.
EN LA CIUDAD DE BOGOTA**

ARBEY FLÓREZ PEÑA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2008**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EDITORIAL EDIARTE S.A. EN
LA CIUDAD DE BOGOTA**

ARBHEY FLÓREZ PEÑA

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Gestión Empresarial**

Director

PASCUAL RUEDA FORERO

Economista, Administrador de Empresas y Abogado

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

GESTIÓN EMPRESARIAL

BUCARAMANGA

2008

A mis hijos, Karen y Camilo, quienes han sido, son y serán por siempre los faros que iluminan mi camino y me dan el alimento espiritual para seguir caminando cada jornada.

A Elizabeth, mi esposa y compañera caminante, por su incondicional comprensión y apoyo en todo momento.

A mis padres, Segundo y Alejandrina, quienes sembraron en mí, la semilla de la honestidad, perseverancia y sacrificio, los cuales han sido los pilares que me han permitido caminar sin desviarme del camino y a levantarme en cada caída.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que con su inmenso amor y sabiduría me orientó en todo momento y me dio la fortaleza para sobreponerme en los momentos difíciles de la carrera y en especial en este proyecto.

Al Dr. Pascual Rueda Forero, a quien no fue necesario conocerlo personalmente, sino que aprovechando los medios tecnológicos de la comunicación, me orientó de manera asertiva, dejándome grandes enseñanzas a nivel académico, a nivel profesional y a nivel personal.

A Todo el personal del INSED por su disposición en apoyarme a pesar de la distancia, en especial a Jennifer Piñerez, a la Ingeniera Margarita Rodríguez, a Claudia Roa y a todos los docentes de las diferentes asignaturas.

A las directivas de Ediarte S.A. y los compañeros del área comercial, por facilitarme toda la información necesaria y tener la posibilidad de poner en práctica toda la parte teórica plasmada en este proyecto, lo cual permitió una mayor apropiación del planteamiento estratégico.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. ANÁLISIS INTERNO	21
1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	21
1.1.1 Reseña histórica.	21
1.1.2 Filosofía corporativa.	23
1.1.3 Estructura organizacional.	27
1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO META	31
1.2.1 Segmentación del mercado meta.	32
1.2.2 Imagen de la empresa ante los clientes.	35
1.2.3 Atributos determinantes.	36
1.2.4 Nivel de satisfacción.	37
1.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAS	40
1.4 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTO DE LOS PRODUCTOS	42
1.4.1 Portafolio de productos.	42
1.4.2 Conocimiento de los productos.	47
1.4.3 Atributos de los productos.	48
1.4.4 Ciclo de vida de los productos.	52
1.4.5 Áreas comerciales.	52
1.4.6 Lealtad a la marca/empresa.	54
1.4.7 Hábitos de compra.	55
1.5 DISTRIBUCIÓN	55
1.5.1 Canales de distribución.	55
1.5.2 Fuerza de ventas.	57
1.5.3 Servicio al cliente.	58

1.6 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	59
1.7 POLÍTICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS	60
2. ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA	62
2.1 COMPETENCIA ACTUAL	62
2.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	64
2.3 MERCADO META	67
2.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	67
2.5 PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA	69
2.5.1 Productos Voluntad (Artelandia)	70
2.5.2 Productos Editorial Norma	71
2.5.3 Productos Editorial SM (Escuelas del futuro)	72
2.5.4 Productos Editorial Nueva Generación	72
2.6 FIJACIÓN DE PRECIOS	73
2.7 DISTRIBUCIÓN	74
2.8 FUERZA DE VENTAS	76
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	78
2.10 SERVICIO AL CLIENTE	80
3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	82
3.1 MERCADO META	82
3.2 TERRITORIO GEOGRÁFICO	83
3.3 COMPRA PROMEDIO ANUAL POR CLIENTE	85
3.3.1 Compras totales por año.	86
3.3.2 Precio promedio.	86
3.3.3 Monto Total de las ventas en el sector.	87
3.3.4 Demanda potencial del sector.	89
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	91
4.1 ENTORNO SOCIO CULTURAL	91
4.1.1 Violencia.	93
4.1.2 Población.	93
4.1.3 Costumbres.	97

4.1.4 Matriz POAM (Perfil, Oportunidades, Amenazas, del Medio) para el factor socio cultural	98
4.2 ENTORNO TECNOLÓGICO	99
4.3 ENTORNO ECONÓMICO	102
4.3.1 Inflación.	102
4.3.2 Desempleo.	107
4.3.3 Contrabando.	109
4.3.4 Devaluación.	109
4.4 ENTORNO GUBERNAMENTAL	112
4.4.1 Obligatoriedad del área por parte del M.E.N.	112
4.4.2 Restricciones por parte del M.E.N. para pedir libros a los alumnos.	112
4.4.3 De los aspectos Fiscales e Impositivos.	113
4.4.4 Leyes que rigen el sector editorial.	113
4.5 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DEL ENTORNO DE ACUERDO LA MATRIZ POAM	118
5. PERFIL EMPRESARIAL	119
5.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	119
5.1.1 Análisis Gerencial.	119
5.1.2 Análisis del Recurso Humano.	121
5.1.3 Análisis del Mercado.	124
5.1.4 Matriz del perfil de capacidad interna P.C.I. análisis interno	127
5.1.5 Análisis comparativo con la competencia.	128
5.1.6 Análisis de la demanda	129
5.1.7 Evaluación de los análisis	130
5.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	131
5.2.1 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) del entorno socio cultural.	131
5.2.2 Entorno tecnológico.	132
5.2.3 Entorno económico	134

5.2.4 Ambiente gubernamental.	135
6. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	136
6.1 VISIÓN	136
6.2 MISIÓN	136
6.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	136
6.4 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	139
6.4.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones PEYEA.	139
6.4.2 Matriz de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades DOFA.	141
6.4.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE.	145
6.4.4 Planteamiento de estrategias.	146
6.5 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	148
6.5.1 Estrategia 1: relacionales integrativas.	148
6.5.2 Estrategia 2: diferenciación y especialización en el mercado.	152
6.5.3 Estrategia 3: desarrollo de producto.	154
6.6 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	157
6.7 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	159
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	163
BIBLIOGRAFÍA	165
ANEXOS	167

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Mapa de Procesos Ediarte S.A.	28
Cuadro 2. Organigrama de Ediarte S. A	30
Cuadro 3. Relación de alumnos por grado de los colegios del sector Privado	33
Cuadro 4. Relación de alumnos por grado de los colegios del sector oficial	33
Cuadro 5. Grado de satisfacción con respecto a los libros de Ediarte	38
Cuadro 6. Nivel de satisfacción en parámetros relevantes	39
Cuadro 7. Histórico de ventas.	40
Cuadro 8. Comportamiento de las ventas en Bogotá.	41
Cuadro 9. Ventas promedio por Asesor comercial.	42
Cuadro 10. Número de representantes de ventas por regiones desde 2001 al 2008	54
Cuadro 11. Participación por editoriales	65
Cuadro 12. Comparativo de fortalezas y debilidades con los competidores directos	72
Cuadro 13. Precios comparativos de textos para educación artística.	73
Cuadro 14. Canales de comercialización mayormente frecuentados.	75
Cuadro 15. Perfil comparativo de asesores Ediarte y sus competidores	77
Cuadro 16. Comparativo de la promoción de Ediarte S.A y sus competidores	79
Cuadro 17. Políticas de servicio al cliente por parte de Ediarte y sus más directos competidores	80
Cuadro 18. Relación alumnos-colegios en Bogotá y Área Metropolitana.	82
Cuadro 19. Mercado meta de Ediarte S.A para la temporada 2008-2009	84

Cuadro 21. Precios promedios de textos para educación artística.	87
Cuadro 22. Venta de ejemplares por subsector – unidades	88
Cuadro 23. Participación de las ciudades en las ventas del sub sector didácticos	89
Cuadro 24. Demanda Potencial.	89
Cuadro 25. Población matriculada en Colombia para el año 2008.	94
Cuadro 26. Matrícula por localidades en colegios del sector privado, Bogotá 2008.	95
Cuadro 27. Matrícula por localidades en colegios del sector oficial, Bogotá 2008.	96
Cuadro 28. Matriz POAM (Perfil, Oportunidades, Amenazas, del Medio) para el factor socio cultural	98
Cuadro 29. Matriz POAM del factor tecnológico	101
Cuadro 30. Comportamiento de las tasas de interés en el año 2007.	105
Cuadro 31. Tasa de desempleo en Colombia.	107
Cuadro 32. Tasa de desempleo en las principales ciudades del país.	108
Cuadro 33. Comportamiento histórico del dólar en los últimos 7 años.	110
Cuadro 34. Comportamiento reciente del dólar	110
Cuadro 35. Matriz POAM para el factor económico	111
Cuadro 36. Matriz POAM para el entorno gubernamental	117
Cuadro 37. Evaluativo de los factores del entorno	118
Cuadro 38. Matriz P.C.I. para el factor gerencial	121
Cuadro 39. Matriz P.C.I. (Perfil, Capacidad, Interna) para el análisis de recurso humano	124
Cuadro 40. Matriz P.C.I. (Perfil, Capacidad, Interna) para el análisis del mercado	126
Cuadro 41. Matriz del perfil de capacidad interna P.C.I.	127
Cuadro 42. Matriz de análisis comparativa con la competencia	128
Cuadro 43. Matriz de análisis de la demanda.	130
Cuadro 44. Evaluación de los análisis internos.	130

Cuadro 45. Matriz POAM de los factores socio culturales	131
Cuadro 46. Matriz POAM del factor tecnológico	133
Cuadro 47. Matriz POAM de factores económicos	134
Cuadro 48. Matriz POAM de los factores Gubernamentales.	135
Cuadro 49. Matriz PEYEA- fuerza financiera	139
Cuadro 50. Matriz PEYEA- Estabilidad del ambiente	140
Cuadro 51. Matriz PEYEA- fuerza de la Industria	140
Cuadro 52. Matriz PEYEA- Ventaja competitiva	140
Cuadro 53. Matriz de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades DOFA.	142
Cuadro 54. Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE	145
Cuadro 55. Indicadores de gestión.	160

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Misión Ediarte S.A	23
Figura 2. Visión Ediarte S.A	24
Figura 3. Propuesta de valor de Ediarte S.A.	26
Figura 4. Grado de satisfacción con respecto a los libros de Ediarte S.A.	38
Figura 5. Macro proceso comercial.	52
Figura 6. Participación por editoriales.	66
Figura 7. Lugar de compra de textos.	75
Figura 8. Participación en las ventas de ejemplares durante el año 2006	88
Figura 9. Crecimiento del PIB entre mayo/2006 y mayo/2007	103
Figura 10. Comportamiento reciente de la inflación en Colombia.	104
Figura 11. Proyección de inflación en Colombia.	104
Figura 12. Posición estratégica de Ediarte S.A. con base en la matriz PEYEA.	141

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Formato de encuesta de identificación de preferencia de textos escolares, aplicada a clientes actuales y potenciales.	167
ANEXO 2. Análisis de los resultados de la encuesta de preferencias de los clientes actuales y potenciales.	173
ANEXO 3. Equipo del área comercial de Ediarte S.A. en la ciudad de Bogotá, el cual participó en la investigación de mercado.	196
ANEXO 4. Logo de Ediarte S.A.	197
ANEXO 5. Mascota de Ediarte S.A.	198

GLOSARIO

ADOPCIÓN DE TEXTOS ESCOLARES. Institución educativa que decide trabajar junto con el alumnado con determinada serie de textos, de determinada editorial, luego de un proceso de análisis pedagógico.

BENCHMARKING. Análisis de las mejores practicas del sector editorial, en busca de ser implementadas en la empresa que realiza el análisis.

CÁMARA COLOMBIANA DEL LIBRO. Es un gremio sin ánimo de lucro que representa y defiende los intereses de editores, librereros y distribuidores, con el objetivo de promover el desarrollo del sector del libro en Colombia.

CASAS EDITORIALES. Establecidas en el país en representación directa de sus matrices.

COEDICIÓN. Proyecto editorial para el cual se asocian dos o más editores o empresas con el objeto de impulsarlo y producir una edición.

EDICIÓN. Conjunto de ejemplares de una misma obra, reproducida en una o varias tiradas. Si a la obra inicial se le introducen cambios que se consideran sustanciales, se identifica como una nueva edición, con diferente ISBN.

EDICIONES PROPIAS. Conjunto de títulos editados en primera edición, reedición y reimpresión, para los cuales la empresa asume la responsabilidad económica y legal de la obra.

EDITOR. Persona responsable de la preparación del libro para su posterior revisión, producción, publicación y comercialización.

EJEMPLAR. Cada una de las copias impresas de una edición o reimpresión.

EMPRESA EDITORIAL Persona jurídica responsable económica y legalmente de la edición y comercialización de los libros de texto escolar.

EMPRESA EDITORIAL. Son las empresas del sector del libro cuya actividad principal y de la cual derivan la mayor parte de sus ingresos está concentrada en la edición, producción y comercialización del libro.

GRADO ESCOLAR. Cada uno de los años lectivos durante los cuales se desarrolla ordenadamente un plan de estudios; para los libros de texto escolar van de 1º a 11º.

ISBN. Sigla de Internacional Standard Book Number o Número Internacional Normalizado de Libros. Código único que identifica una edición de una obra publicada dentro de un país.

LIBRO CUADERNO DE ACTIVIDADES. Tipo de texto escolar de naturaleza fungible, diseñado con amplios espacios para que las personas realicen en él ejercicios o escrituras, en respuesta a órdenes, preguntas o instrucciones. Incluye elementos informativos y se utiliza con libros de texto escolar o en forma independiente de ellos.

LIBRO DE TEXTO ESCOLAR. Obra impresa y encuadernada, para lectura, estudio y consulta, diseñada y estructurada pedagógicamente, que contribuye a la implementación de un currículo.

NUMERO DE LA EDICIÓN. Cifra que indica cuántas veces se ha impreso una misma obra; ésta varía si el contenido del libro sufre modificaciones o cambios sustanciales.

POSTVENTA. Servicio de valor agregado por parte de las editoriales durante toda la temporada escolar en la cual asesoran a los maestros en la buena utilización de los libros.

PRE VENTA. Gestión comercial o de servicio realizada con anterioridad a la selección de los textos a implementar.

PRIMERA EDICIÓN. La que se hace a partir, con características únicas, de un original que ha sido entregado por su autor a un editor o al proceso de impresión.

PVN. Precio de venta neta corresponde al precio de venta al público, menos el descuento que se da a los diferentes canales de comercialización por parte de la empresa editorial.

PVP. Es el precio de venta al público del libro.

REEDICIÓN. Volver a editar una obra o trabajo impreso. Esta tarea significa corregir erratas, suprimir, modificar y agregar textos e ilustraciones.

REIMPRESIÓN. Volver a imprimir un texto, libro o publicación con las mismas características especificaciones técnicas de la primera edición.

REPROGRAFIA. Reproducción no autorizada de la totalidad de una obra escrita, con fines comerciales, lo cual se constituye en delito.

SERIE DE TEXTOS Conjunto de libros de texto escolar o coleccionables seriados, identificados por un título colectivo y un número consecutivo determinado por la empresa editorial.

RESUMEN

TITULO: PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EDITORIAL EDIARTE S.A EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ*

AUTOR: FLÓREZ PEÑA, ARBEY**

PALABRAS CLAVES: estratégico, posicionamiento, mercadeo relacional, ventajas competitivas, satisfacción de clientes.

Descripción: el presente plan estratégico de mercadeo, realizado a la empresa Ediarte S.A, tiene como propósito fundamental analizar los factores que han incidido mayoritariamente en la a pérdida progresiva de la participación del mercado de textos escolares durante los últimos siete años en la ciudad de Bogotá. A partir de este análisis se busca plantear acciones estratégicas que le permitan a la compañía recuperar la participación, la imagen, la satisfacción y fidelidad de los clientes, garantizando niveles óptimos de rentabilidad en el mediano y largo plazo.

El planteamiento estratégico, inicia a partir de un análisis interno de la organización, determinando las fortalezas de cada una de las áreas funcionales y a su vez los aspectos que requieren mejoras en las mismas. Posteriormente, se analiza el sector editorial desde un comportamiento histórico y las perspectivas que ofrece el gremio en el mediano y largo plazo. De esta manera se establecerá un diagnóstico real de la empresa y del sector del mercado de textos escolares, con lo cual se establecerá la posición competitiva de la compañía teniendo como referente los resultados arrojados por las matrices de análisis estratégico, entre las que se destacan la matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM), la matriz del perfil de capacidad interna (PCI) entre otras.

A partir de este análisis interno y externo, se aplican diferentes herramientas estratégicas que permiten plantear el direccionamiento estratégico desde el rediseño de los aspectos corporativos de visión, misión y propuesta de valor agregado. Una vez definido el planteamiento estratégico, se determinaron tres grandes estrategias: el mercadeo relacional, la especialización por medio de ventajas competitivas y el desarrollo de producto, cada una de ellas con sus respectivos planes de acción específicos.

* Proyecto de grado.

** Instituto de Educación a Distancia, Gestión Empresarial, Director. Pascual Rueda Forero.

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE EDITORIAL EDIARTE S.A. IN THE BOGOTA CITY*

AUTHOR: FLOREZ PEÑA, ARBEY**

KEYWORDS: Strategic, positioning, relational marketing, competitive advantage, customer satisfaction.

Description: the present strategic marketing plan, made to the company Ediarte SA, have as purpose to analyze the factors that have affected mostly in a progressive loss of market of school texts during the past seven years in Bogotá. From this analysis seeks to plan strategic actions that allow to the company to recover participation, image, satisfaction and customer loyalty, ensuring optimum levels of profitability to the medium and long term. This will establish a real diagnosis of the company and the sector of the market for school texts, which would establish the competitive position of the company taking as regards the results produced by the matrix of strategic analysis, among which are the Matrix profile opportunities and threats (POAM), the matrix of the profile of internal capacity (PCI) among others.

The strategic approach starts from an internal analysis of the organization, identifying the strengths of each of the functional areas and in turn the aspects which require improvements in them. Subsequently, the editorial sector is analyzed from a historical performance and prospects offered by the guild to the medium and long term.

From this analysis internally and externally, apply different strategic tools that allow to plan the strategic direction since the redesign of the corporate vision, mission and value proposition added. Once defined the strategic approach, three big strategies were determined: the relational marketing, specialization through competitive advantages and product development, each with their own specific action plans.

* Project of Degree.

** Institute of Education at Distance, Managerial Administration, Director. Pascual Rueda Forero.

INTRODUCCIÓN

La industria editorial de textos escolares en Colombia, tuvo un auge muy importante en la décadas de los 80, los 90 y comienzos del año 2000. En este periodo se alcanzaron los registros de venta más alto por parte de las diferentes empresas que ofertaban textos para las nueve asignaturas establecidas por el Ministerio de Educación Nacional como obligatorias en todos los colegios públicos y privados del país. Según cifras de la Cámara Colombia del Libro, el punto más alto de ventas en el sector, fue en 1.999 con un total de 24 millones de ejemplares vendidos a nivel nacional.

A partir del año 2001, el sector editorial ha tenido un comportamiento paradójico; mientras la población estudiantil se ha incrementado en un 20.3% en los últimos 8 años, pasando de 8.680.000 alumnos a 10.467.991 en el año 2007; las ventas han tenido un decrecimiento progresivo en el mismo periodo de tiempo, pasando de los 24 millones mencionados anteriormente a cerca de 9 millones que es la cifra reportada por la cámara colombiana del libro para el año 2007. Este alarmante decrecimiento de las ventas en el sector, ha llevado al cierre de un alto número de editoriales, (muchas de ellas de gran tradición a nivel nacional) y tiene a muchas otras en difícil situación económica que les ha llevado en muchos casos a recurrir a la implementación de practicas de competencia desleal para el mismo sector, como medio de subsistencia.

En el caso específico de la editorial Ediarte S.A., para la cual está dirigido el presente plan estratégico comercial, no ha sido ajeno el panorama citado anteriormente. La compañía que nació en el año 1.997 en la ciudad de Medellín, tuvo un rápido crecimiento en la cobertura del territorio nacional, lo que a su vez le permitió incrementar las ventas año tras año, permitiéndole duplicar e incluso

triplicar de una temporada a otra. Este crecimiento exponencial, fue la constante desde su creación hasta el año 2000, fecha en la cual alcanzó su punto máximo de ventas, registrando un total de 600.000 textos vendidos a nivel nacional. Desde esta fecha el decrecimiento de las ventas y de las utilidades también ha sido exponencial, hasta llegar a la cifra de 219.000 unidades en la temporada 2006 – 2007. Este fue un comportamiento presentado en todas las ciudades del país; no obstante, Bogotá, fue una de las ciudades más afectadas en esta pérdida progresiva de participación.

Con base en la difícil situación que afronta la empresa, se hace necesario el diseño del presente plan estratégico comercial, el cual busca inicialmente frenar la progresiva pérdida del mercado, para posteriormente iniciar un proceso de recuperación del mismo. Para alcanzar estos dos propósitos, se parte de un proceso investigativo, para determinar las causas de la pérdida del mercado y a su vez hacer un análisis del entorno competitivo y un análisis interno de la organización. A partir de los análisis externos e internos, se aplicaran una serie de matrices de tipo estratégico, las cuales permitirán determinar las estrategias de mayor conveniencia para la compañía.

Vale la pena mencionar que el plan estratégico comercial está centrado en la ciudad de Bogotá, debido a que es la ciudad donde comparativamente con otras ciudades del país, se ha perdido un mayor porcentaje de participación en el mercado; adicionalmente, es la ciudad donde está radicado y labora con la compañía, el autor del proyecto, lo que facilita conocer en mayor medida las circunstancias propias del mercado.

A pesar que la investigación se realice en Bogotá, se espera alcanzar resultados emergentes para otras ciudades e incluso que las acciones estratégicas tengan aplicabilidad en los otros dos países donde la compañía tiene mercado.

1. ANÁLISIS INTERNO

1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña histórica. Nace en Medellín en el año de 1.987 por iniciativa de los señores Guillermo Gómez y Polo Aguirre. Desde sus inicios la empresa se enfocó en la edición, producción y comercialización de textos escolares para el área de educación artística, aprovechando la relevancia que se le otorgaba a dicha área por parte del Ministerio de Educación Nacional a través de la ley general de educación en la cual se le consideraba como una de las nueve áreas obligatorias y fundamentales en todas las instituciones de educación preescolar, básica y media vocacional.

En esta primera temporada, la empresa solo operó en la ciudad de Medellín, donde alcanzó ventas por 10.000 unidades, lo cual motivó a sus fundadores a cubrir el mercado de calendario B (Cali y todo el occidente del país) en el año siguiente, lo que permitió duplicar sus ventas.

A partir del año 1.989, la compañía inició un proceso de expansión del territorio nacional, empezando por las principales ciudades como Bogotá, Barranquilla, Cartagena. El crecimiento fue progresivo en cobertura al igual que en las ventas alcanzando la cifra de 600.000 unidades vendidas para el año 2.000¹; temporada en la cual logró su punto más alto en las ventas en sus 20 años de existencia. Este éxito comercial se debió en parte a su especialización como la única editorial en el área de educación artística y a que no contaba con competencia tan directa,

¹ Cifras de ventas tomadas directamente de la base de datos suministrada por parte de la gerencia general de Ediarte s.a.

ya que las demás editoriales del mercado se enfocaban a promocionar textos para las áreas de español, matemáticas, sociales entre otras. A partir de este año la adquisición de textos escolares se redujo significativamente en todas las áreas lo que llevó a la mayoría de editoriales a comercializar libros para educación artística; lo que llevó a que Ediarte disminuyera considerablemente sus ventas.

A consecuencia de la disminución en la participación del mercado, la compañía se enfocó en mercados exteriores, fue así como en el año 2002 inició labores en México, cubriendo inicialmente la ciudad de Guadalajara, en el año siguientes se expandió a Monterrey, León y más recientemente ciudad de México DF. Aparte de México, la empresa inició labores en Venezuela en el año 2006.

El caso específico de Bogotá, la empresa obtuvo sus mayores ventas en el año 2000, con un total de 150.000 unidades vendidas, contando con 52 representantes del área comercial. En la actualidad, se cuenta con 13 representantes y 56.000 unidades vendidas en la temporada 2007-2008. Este descenso en las ventas fue causado por varios factores internos como por ejemplo, el inicio de un cambio estratégico de la compañía, la cual decidió enfocarse totalmente a producir y comercializar productos para el área artística, dejando de lado algunos productos que ofertaba para el área de lengua castellana hasta el año 2000; igualmente, se implementaron nuevas políticas en las cuales no se permitía dar aportes económicos a los colegios para lograr su participación, siendo esta política una novedad en el sector editorial ya que lo normal es que existan “dadivas” económicas o en especie por parte de los competidores; un aspecto adicional, es el hecho de que la compañía inició un procesos de rotación del personal del departamento comercial, desde los asesores hasta los directores comerciales, lo cual tuvo un impacto negativo a consecuencia que la mayor parte del personal desvinculado, se vinculó con la competencia directa y en otros casos crearon su propia firma editorial y se convirtieron en competidores de la empresa.

Para recuperar la participación perdida en el mercado nacional, la compañía decidió expandirse en los mercados internacionales, es así, como decide hacer apertura en el mercado de México y posteriormente en Venezuela. No obstante, de haber ingresado a nuevos mercados, la compañía no ha vuelto a alcanzar las cifras de ventas logradas en el territorio nacional en el año 2000, en la actualidad sus ventas globales solo llegan a las 330.000 unidades en los tres países, cifra que dista mucho de las 6.000 alcanzadas en su mejor momento.

1.1.2 Filosofía corporativa. Los aspectos corporativos que se mencionan a continuación, se reseñan de manera literal como aparecen actualmente en la empresa. La propuesta de modificarlos, se realizan en la 6ª parte de este proyecto, con base en el planteamiento estratégico de mercadeo que surge luego de los análisis internos y externos del sector.

❖ **Misión.**

MISIÓN ¿Qué somos?

ediarte s.a. es una editorial dedicada a la edición, producción y comercialización de textos escolares. Nuestra editorial facilita el desarrollo del conocimiento, de habilidades artísticas y creativas de la comunidad educativa en un mercado global.

Nuestro propósito, "ediarte a su arte", es suministrar a través de sus autores un producto innovador, desarrollado con la mejor tecnología y procesos que preserven el medio ambiente. Conocemos las necesidades del cliente y nos dedicamos a él, atendiendo los cambios educativos y preferencias metodológicas, además de un servicio óptimo de preventa y distribución lograremos su aceptación y lealtad.

Mediante un comportamiento ético somos responsables con accionistas, directivos, equipos de trabajo y proveedores, del desarrollo y bienestar personal, familiar, económico y social, generando confianza y manteniendo el liderazgo basado en el posicionamiento competitivo.

NUESTRA MISIÓN

EA
ediarte s.a.

SIGUE

Figura 1. Misión Ediarte S.A

Ediarte S.A., es una editorial dedicada a la edición, producción y comercialización de textos escolares, que facilita el desarrollo del conocimiento, de habilidades artísticas y creativas de la comunidad educativa en un mercado global.

El compromiso “Ediarte a su arte” pretende suministrar a través de sus autores, un producto innovador, desarrollado con la mejor tecnología y procesos que preserven el medio ambiente. Conocedores de las necesidades del cliente, se dedica a él, atendiendo los cambios educativos y preferencias metodológicas, además de un servicio óptimo de preventa y distribución pretende su aceptación y lealtad.

Mediante un comportamiento ético, busca ser responsables con accionistas, directivos, equipos de trabajo y proveedores, de desarrollo y bienestar personal, familiar, económico y social, generando confianza y manteniendo el liderazgo basado en el posicionamiento competitivo.

❖ Visión



Figura 2. Visión Ediarte S.A

Ser la editorial líder en la educación artística, en un mercado global, a través de la investigación, desarrollo y asesoría.

❖ **Valores corporativos.**

- **Ética:** el cumplimiento apropiado de deberes y responsabilidades.
- **Desarrollo personal:** prioridad al mejoramiento continuo como un compromiso personal.
- **Trabajo en equipo:** participación activa de cada una de las personas de la empresa, en busca de una meta común que integre a todas las áreas.
- **Creatividad:** pilar y estandarte de la compañía, desde su creación, una creatividad colectiva que toca a cada uno de los departamentos, involucrando el producto, la toma de decisiones y la aplicación de procesos.
- **Especialización:** prioridad de la compañía, dentro del sector editorial.
- **Confianza:** EdiarTE S.A. cree en su gente y en lo que se hace con el cliente externo y proveedores, pactando condiciones comerciales adecuadas.
- **Liderazgo:** trabajar como facilitadores para lograr la utilización máxima de las capacidades individuales, e influenciar para que dé un esfuerzo voluntario y entusiasta se cumpla las metas.
- **Abundancia:** el bienestar social y los beneficios que reciben los empleados, colaboradores y autores de EdiarTE S.A. es una constante. A las personas se les ha enseñado a crecer con lo recibido.
- **Servicio:** estar pendiente con los empleados, demostrando sensibilidad a las necesidades de los clientes, verificando que la infraestructura sea la adecuada para cumplir este propósito.
- **Proyección socio ambiental:** causar el mínimo impacto ambiental, a través de materiales reciclables; en la parte social, procurando tener un desarrollo sostenible, que permita un adecuado manejo de la tecnología y organización social que satisface las necesidades presentes y futuras.

❖ **Política de calidad.**

Bajo el firme propósito de “EDIARTE A SU ARTE”, se desarrollan conocimientos, sistemas de aprendizaje y formación integral fundamentados en educación

artística, acordes con las expectativas y necesidades de los clientes. Existe el compromiso de liderar la implementación y el mantenimiento permanente del Sistema de Gestión de Calidad y a verificar su eficacia a través del cabal cumplimiento de la propuesta de valor.

Igualmente existe una cultura de mejoramiento continuo y valor agregado atendiendo y adaptando dinámicamente los cambios educativos y preferencias metodológicas con procesos logísticos de alta especificación. También se hace énfasis en involucrar a los proveedores como creadores de valor. Por último se busca desarrollar los conocimientos y competencias necesarias en el personal para alcanzar un nivel de servicio de alta calidad en el aprendizaje y desarrollo de la educación artística.

❖ **Enfoque hacia el cliente.**



Figura 3. Propuesta de valor de EdiarTE S.A.

En EDIARTE S.A. todas las actividades realizadas, están enfocadas a la satisfacción del cliente, centrándose en el enfoque de la disciplina del valor: “compromiso íntimo con el cliente”, diseñando y estructurando una propuesta de valor, la cual espera cumplir con confiabilidad y seriedad; dicha propuesta está conformada por tres elementos que son: los atributos del producto, la imagen que se quiere posesionar y la manera como se quiere establecer las relaciones con los clientes.

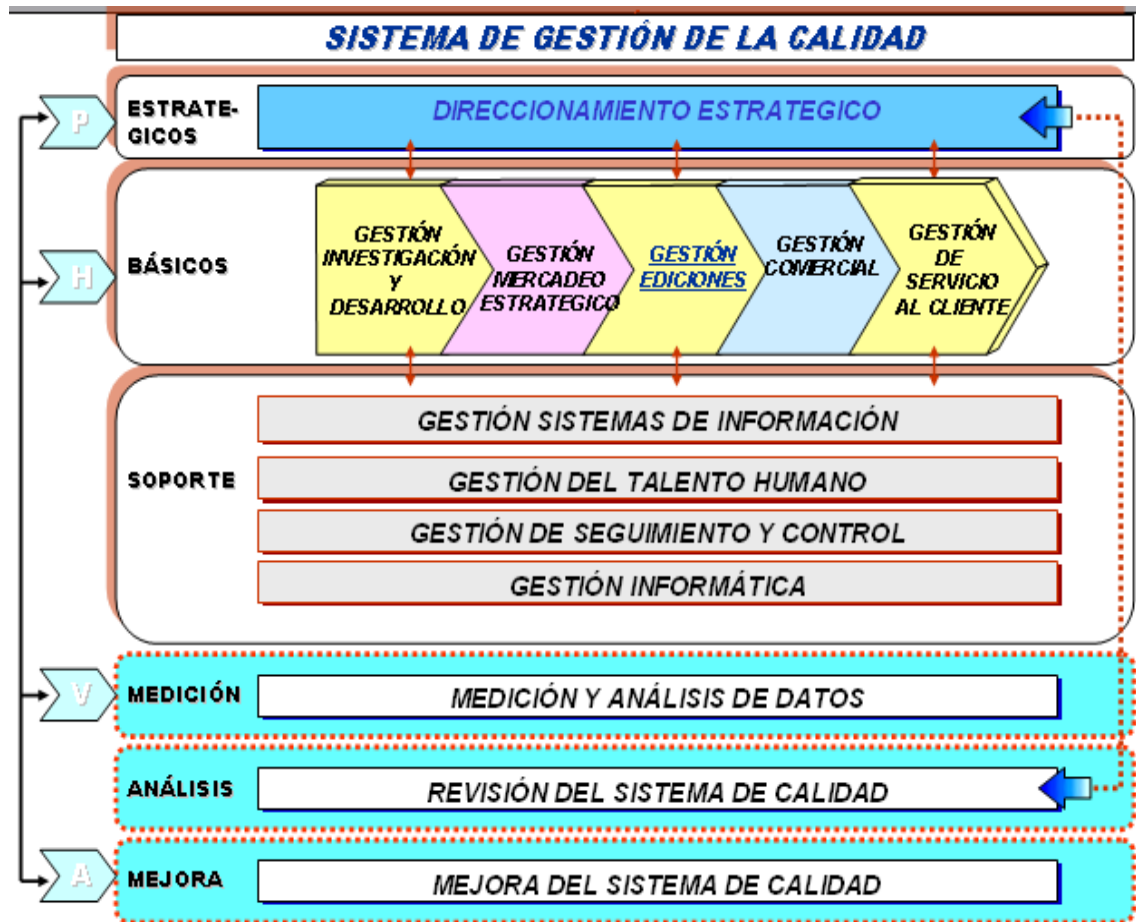
❖ **Enfoque al trabajo por procesos.**

Se establecen los macro procesos y procesos que conforman la red de procesos identificando los procesos estratégicos, los básicos o misionales, los de apoyo y los que conforman el sistema de gestión de la calidad.

A cada uno de ellos se les definió los documentos que soportan el sistema, y que están definidos en la estructura documental del mismo (manuales, caracterización, procedimientos, instructivos y flujos), cumpliendo con los requisitos que definen un trabajo por procesos, es decir, estableciendo alcances, finalidad, resultados, clientes, atributos, entradas, maquinaria y equipo, indicadores, conocimientos y habilidades, recursos y plan de mejoramiento.

1.1.3 Estructura organizacional. Hasta el año 2004, la compañía tenía un organigrama administrativo en forma piramidal de manera descendente, donde se evidenciaban los niveles superiores, medios e inferiores. A partir de este año, la empresa inició un proceso de redireccionamiento administrativo, lo que hizo que se eliminara el tradicional organigrama, siendo reemplazado por la cadena de valor, la cual se compone de varios sistemas.

Cuadro 1. Mapa de Procesos Ediarte S.A.



Fuente: Ediarte S.A.

❖ **Sistemas estratégicos.** Este sistema está encabezado por la dirección general y es apoyado por integrantes de las diferentes áreas administrativas. Se encarga de diseñar y modificar las estrategias generales de la compañía.

❖ **Sistemas básicos.** Entre los sistemas básicos se encuentran el área de investigación y desarrollo que es el encargado de estar a la vanguardia de los adelantos pedagógicos a nivel mundial en lo que respecta al área de educación artística para ser implementados dentro de los productos de la compañía.

Igualmente se encuentra el área de mercadeo, el cual trabaja de la mano con investigación y desarrollo para hacer las investigaciones respectivas del sector editorial. Ediciones es otro sistema básico y está integrado especialmente por diseñadores y dibujantes. Por último, se encuentra el área comercial, la cual está encabezada por un director comercial general que está al frente de Colombia, México y Venezuela, siendo apoyado por directores regionales, que en el caso de Colombia son dos, luego están los coordinadores de ciudades y por último están los asesores comerciales.

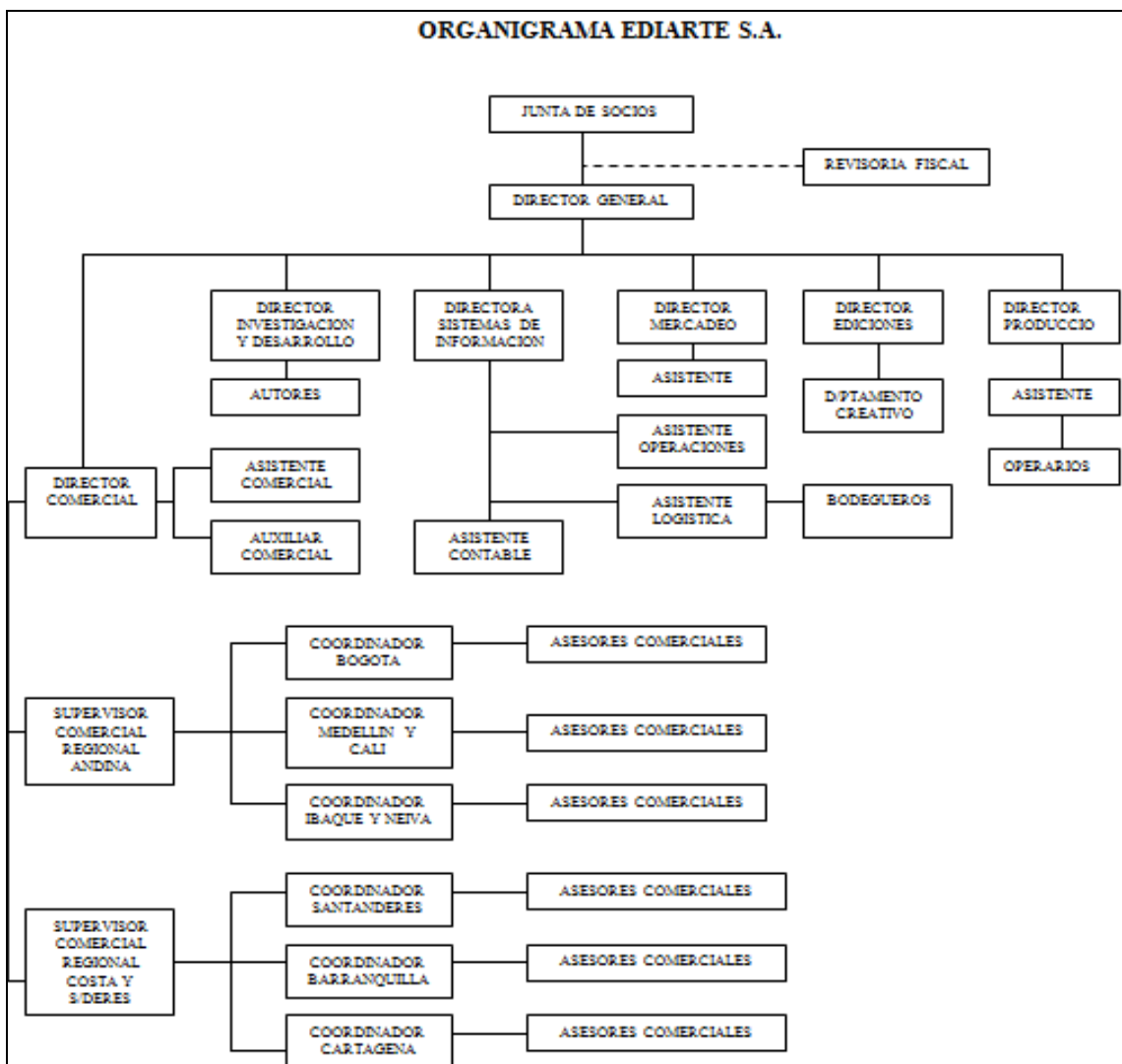
❖ **Sistemas de soporte.** En este tercer nivel se encuentran las áreas de apoyo a los dos anteriores niveles y está compuesto por sistemas de información cuyo papel principal es la parte financiera y contable de la compañía; luego se encuentra la parte de gestión humana, encargada de diseñar perfiles y hacer procesos de reclutamiento con el apoyo de una empresa externa. Finalmente está el departamento de informática.

❖ **Sistemas de medición y análisis.** Estos se encargan de hacer seguimiento al ciclo PHVA, es decir, el planear, hacer, verificar y actuar en caso de ser necesario.

❖ **Organigrama.** En la actualidad la compañía no tiene establecido un organigrama formal, sino que tiene como referente el mapa de procesos para determinar las líneas de autoridad.

Por no contar con este elemento corporativo, se crea el organigrama para explicitar las líneas funcionales de autoridad las cuales se pueden observar de manera detallada en el gráfico correspondiente.

Cuadro 2. Organigrama de Ediarte S. A



Un aspecto a tener presente en este organigrama y que es una novedad para las empresas del sector, es el hecho de que la empresa, solo cuenta con personal administrativo en la sede principal y en las demás ciudades solo el personal del área comercial; por ello, en las regionales, no existe personal como secretarias, asistentes o bodegueros. Esto se debe a que con excepción de la ciudad de Medellín, no cuenta con oficinas físicas.

1.2 ANÁLISIS DEL MERCADO META

El mercado potencial, son todos los colegios de la ciudad de Bogotá y el área metropolitana, incluyendo todos los docentes de las diferentes asignaturas, ya que perfectamente la empresa pudiera elaborar productos para todas las áreas como lo hacen la gran mayoría de las editoriales. Para hablar con cifras, este mercado potencial, lo componen los dos mil trescientos cuarenta y nueve (2.349)² colegios registrados por el DANE, tanto del sector distrital, como del sector privado, los cuales tienen una población en alumnos de 2.050.000 (dos millones cincuenta mil estudiantes) en los diferentes grados de los niveles escolarizados.

El mercado meta, se concentra en colegios privados o distritales del área metropolitana de Bogotá y que reúnan las siguientes características: tener poblaciones superiores a los 150 estudiantes; que el área de educación artística esté enfocada hacia el dibujo, bien sea técnico o artístico, ya que la compañía no cuenta con libros para danza, teatro o música, que son las otras modalidades que suelen implementar algunos colegios. En cuanto a los docentes, solo se visitan los del área artística y las directivas por obvias razones; igualmente solo se tiene en cuenta los docentes de las jornadas diurnas, debido a que el personal de la compañía no labora en jornada nocturna.

Los clientes y/o consumidores de los productos de Ediarte S.A. son los docentes del área de educación artística que actualmente están desarrollando la asignatura con sus alumnos, a través de las actividades propuestas en los libros de de la empresa, es decir, son los maestros que para la materia pidieron a sus estudiantes que compraran alguno de los libros de Ediarte S.A.

En cuanto a los colegios clientes son un total de 301 planteles de Bogotá y su área metropolitana, los que en la actualidad están trabajando con libros de la

² <http://www.dane.gov.co/>

empresa; en muchas de estas instituciones piden los textos para todos los niveles, es decir, desde preescolar hasta el grado 11º; en otras solo lo piden para unos pocos grados. Sin importar si la participación es en todos los grados, en ambos casos se consideran clientes.

Para mayor precisión, cliente se considera a los docentes del área artística y a las directivas de los colegios, ya que conjuntamente toman la decisión de los textos a implementar con los alumnos.

Vale la pena aclarar que los clientes de la compañía, no son los consumidores finales de los productos. Los docentes y las directivas que son los clientes, son quienes toman la decisión de utilizar los libros de la compañía, sin embargo quienes lo compran son los padres de familia y los alumnos son quienes realmente consumen o utilizan los productos; sobre estos dos últimos la compañía no está haciendo ningún trabajo directo para comercializar los textos.

1.2.1 Segmentación del mercado meta. Del universo de colegios privados y oficiales de la ciudad, la compañía solo está realizando gestión comercial en un 55% de ellos, lo que equivale a mil trescientos doce instituciones (1.312)³. La razones de seleccionar solo este número de colegios, son las ya expuestas en el mercado meta.

En cuanto a la población estudiantil de de estos mil trescientos doce colegios asciende a un millón setenta y tres mil alumnos (1.073.158)⁴, siendo el 52% del total de los estudiantes reseñados por el DANE.

La discriminación de esta población de alumnos en los cuales la compañía pretende hacer labor comercial, se ven reflejados grado por grado en los dos cuadros siguientes, separando los pertenecientes al sector privado y el sector oficial.

³ <http://200.13.247.42/adop/> (SAI, sistema de administración en la Web de Ediarte S.A)

⁴ <http://200.13.247.42/adop/> (SAI, sistema de administración en la Web de Ediarte S.A)

Cuadro 3. Relación de alumnos por grado de los colegios del sector privado

POBLACION DE ALUMNOS DE COLEGIOS DEL SECTOR PRIVADO DEL AREA METROPOLITANA DE BOGOTA																
SECTORES DE LA CIUDAD																
GRADOS	57102	57201	57202	57204	57205	57206	57207	57208	57209	57210	57211	57213	57214	57216	57217	TOTAL
PÁRVULOS		18	263	123	120		490	254	12	257	40	120	120	192	338	2347
PREJARDIN	40	354	1373	807	536	266	707	1699	258	1065	244	372	797	817	922	10273
JARDIN	65	814	2677	1163	898	564	1207	2931	822	1695	351	536	1362	747	1149	17010
TRANSICIÓN	104	1664	6054	2336	1609	887	2602	4891	1942	2863	647	779	2274	1165	2038	31903
PRIMERO	217	2664	6990	3734	2092	1527	3047	6236	2476	3478	1090	1006	2544	1158	2833	41120
SEGUNDO	221	2700	6840	3741	2222	1557	2768	6001	2449	3465	1177	955	2546	1179	2738	40587
TERCERO	227	2688	7007	3857	2212	1619	2723	6012	2466	3265	1277	947	2608	1256	2752	40951
CUARTO	247	2681	6839	3723	2194	1548	2705	6114	2490	3098	1317	816	2505	1088	2699	40089
QUINTO	215	2671	6924	3964	2170	1397	2407	5984	2446	3117	1353	826	2584	1076	2906	40058
SEXTO	391	2854	7081	4404	2201	1850	2441	6142	2683	2474	1514	926	2323	1048	2690	41022
SÉPTIMO	402	2690	6791	4342	2068	1745	2178	6009	2405	2296	1581	683	2118	1055	2452	38815
OCTAVO	391	2611	6503	4287	1874	1795	1895	5558	2146	2121	1512	591	1835	893	2465	36477
NOVENO	376	2489	6150	4245	1814	1728	1662	5308	1836	1965	1466	576	1662	855	2391	34523
DÉCIMO	368	2395	5860	3712	1683	1653	1423	5127	1845	1576	1395	496	1417	680	2237	31867
UNDÉCIMO	316	2144	5242	3469	1421	1528	1236	4716	1637	1438	1300	532	1551	512	2018	29060
TOTAL	3580	31437	82609	47907	25114	19664	29566	72982	27953	34173	16264	10161	28246	13721	32628	476232

Fuente: Ediate S.A.

Cuadro 4. Relación de alumnos por grado de los colegios del sector oficial

POBLACION DE ALUMNOS PERTENECIENTES A LOS COLEGIOS DISTRITALES																
GRADOS	57102	57201	57202	57204	57205	57206	57207	57208	57209	57210	57211	57213	57214	57216	57217	Total
PÁRVULOS				34	30		60	10		108				86	127	455
PREJARDIN		20	3	130	93			262		388		28	136	206	160	1426
JARDIN		32	3	150	287			174	320	478	64	266	216	452	558	3000
TRANSICIÓN		632	3254	1463	2986		650	4532	2368	2608	488	1550	4732	3875	4625	33763
PRIMERO		999	3863	3131	4660	34	797	6034	3954	3649	583	2525	6849	5200	6495	48773
SEGUNDO		965	4247	3047	4611	35	836	6557	4002	3576	590	2227	6971	4929	6385	48978
TERCERO		1004	4009	3237	4657	35	946	6447	4051	3566	554	2225	7014	5115	6731	49591
CUARTO		1072	3876	3253	4480	35	835	6808	4029	3667	522	2332	7178	5088	6669	49844
QUINTO		1126	3884	3273	4796	35	841	6930	3993	3808	477	2343	7276	4763	6735	50280
SEXTO	120	1673	4337	3609	6224		942	8419	4726	5177	740	2679	9546	7175	8721	64088
SÉPTIMO	120	1510	4006	3457	5600		782	7828	4423	4873	683	2220	8572	6149	8022	58245
OCTAVO	120	1376	4181	3284	5076		632	7444	4611	4526	659	1974	8032	5821	7421	55157
NOVENO	120	1450	3628	3165	4703		516	7011	3970	4298	640	1751	7015	5057	7009	50333
DÉCIMO	120	1393	2535	2723	3995		284	5976	3321	3896	571	1495	6589	3859	6204	42961
UNDÉCIMO	120	1326	1922	2543	3561		86	6731	2891	3714	534	1318	5736	3118	5646	39246
TOTAL	720	14843	43748	36579	55759	174	8207	81283	46659	48332	7105	25010	85972	60893	81642	596926

Fuente: Ediate S.A.

Variables para la segmentación de mercado.

Esta segmentación parte de un estudio de mercado al cual la empresa llama "Campaña de diagnóstico", cuyo propósito fundamental es recopilar la información necesaria para ser analizada por parte del área de mercadeo y del área comercial y de esta manera hacer el planteamiento de segmentación y de objetivos comerciales de la temporada. A la hora de hacer la segmentación se tienen en cuenta las siguientes variables:

❖ **Segmentación geográfica.** Esta se tiene en cuenta para la asignación de zonas a los asesores comerciales, igualmente para la implementación de planes formativos para los docentes. Este tipo de segmentación es muy importante, para optimizar el tiempo, debido a las grandes distancias entre extremos de la ciudad.

❖ **Segmentación demográfica.** Dentro de las muchas variables demográficas, en primer lugar se discriminan los alumnos por grados de escolaridad (como se puede observar en los cuadros resumen de alumnos), esto permite reunir información valiosa para hacer los presupuestos de producción, con base en la proyección de ventas. Una segunda variable que se considera, es el factor económico de los padres, esta sirve para determinar el tipo de texto a promocionar en las instituciones, dependiendo del estrato en el cual esté ubicado.

❖ **Una tercer variable, es el nivel de preparación de los docentes,** ya que para un docente con licenciatura en artes plásticas o bellas artes, es necesario presentarle un producto especializado; mientras que para un docente que no tiene formación en el área, se requiere presentarle un producto un poco más elemental para que no tenga dificultades al implementarlo con sus alumnos. Por último, se clasifican los colegios por su población en busca de determinar los que representan un mayor potencial de venta.

❖ **Segmentación conductual.** Dentro de este grupo, se tiene en cuenta los clientes que son fieles a la compañía y que llevan más de 5 años ininterrumpidos solicitando los productos a sus estudiantes, en este grupo solo se cuenta con 35 instituciones según datos suministrados por la misma empresa; igualmente se seleccionan los colegios que son fieles a la competencia y los que cambian permanentemente de editorial. Otro subgrupo, son los docentes desde el punto de vista de los beneficios que ellos esperan recibir de los libros, ya que muchos de ellos buscan elegir un texto para facilitar la clase, otros por aspectos netamente pedagógicos para los educandos.

1.2.2 Imagen de la empresa ante los clientes. Para este análisis se tiene en cuenta la imagen ante los profesores que piden los textos de la compañía y quienes son los que toman la decisión de implementarlos, ante los padres de familia quienes son los que lo compran y la imagen de los alumnos quienes son los que los utilizan.

En el caso de los maestros, consideran a Ediarte como una editorial especializada en el área de educación artística, de hecho, ellos mismos reconocen que es la única empresa especializada en ese campo. Aparte de valorar la especialización de los textos, también explicitan el valor agregado de la compañía por medio de los planes formativos exclusivos para los docentes que dictan el área; igualmente consideran que el personal del área comercial, tiene buena fundamentación sobre aspectos pedagógicos y metodológicos, que les son de gran ayuda, ya que no solo se limitan a presentar un producto, sino que además prestan servicio de asesoramiento.

Para muchos docentes y directivas de los colegios, Ediarte, es una marca de tradición para el medio educativo; sin embargo, muchos otros manifiestan que la compañía ha bajado su nivel de presencia en los colegios, e incluso ha desmejorado la calidad de sus libros. Esta última parte se ha visto reflejada en la

perdida de mercado, de hecho, en las encuestas realizadas, un 25% de los docentes encuestados manifestó haber solicitado en alguna oportunidad los libros de la compañía pero que actualmente están solicitando productos de la competencia, argumentando que el cambio se debió a factores como la ausencia de los representantes de la compañía a la hora de seleccionar los libros, a desmejoramiento en la calidad de los libros y a falta de patrocinio en proyectos pedagógicos.

Por parte de los alumnos, lo que más resaltan de los libros, es su diagramación. En palabras propias de ellos dicen que tienen “dibujos muy bonitos y coloridos” y los consideran como textos dinámicos y con metodologías de aprendizajes bastante lúdicas.

Los padres de familia, son quienes en menor proporción tienen posicionada la imagen de la empresa, solo dicen que es una empresa de libros de dibujo y que en ocasiones les ha servido para compartir una tarea de sus hijos.

1.2.3 Atributos determinantes. Los atributos determinantes de los productos y de la compañía, los cuales a su vez son considerados como un factor diferenciador son:

❖ **Colorido y diagramación.** Por parte de docentes y alumnos es resaltado este atributo. Los libros son ópticamente muy llamativos, especialmente por utilizar una gran gama de coloridos con diferentes matices y estilos de diagramación variado.

❖ **Elementos pedagógicos y metodológicos.** La empresa se preocupa en dar sus clientes productos con base en procesos investigativos; esto ha hecho que los textos contenga actualidad pedagógica con aportes significativos de estrategias metodológicas de apoyo para el buen desempeño ante los alumnos.

❖ **Aspectos físicos.** Entre estos aspectos físicos, resalta la calidad del papel, la calidad del empastado y la calidad del plastificado, haciendo que los libros no se deshojen en el transcurso del año escolar.

❖ **Valor agregado.** Estos elementos intangibles, son quizás sus mayores atributos diferenciadores; en primer lugar, la compañía se ha preocupado en contar con un departamento de pedagogía, el cual se encarga de diseñar e implementar planes formativos completamente gratis para los docentes clientes. Estos planes son llevados a cabo, por medio de un grupo de pedagogos especializados en el área.

❖ **Acompañamiento permanente.** Este acompañamiento permanente es por parte del personal del área comercial, quienes no solo están capacitados para ofrecer los textos, sino que adicionalmente esta capacitado para brindar asesoramiento continuo. Una particularidad de la empresa es el hecho de tener su personal del área comercial, durante todo el año, mientras que sus competidores directos, solamente vincula este personal por el tiempo de la temporada escolar, que solo es de 4 a 6 meses.

1.2.4 Nivel de satisfacción. Partiendo de la muestra de los colegios encuestado, (la cual fue por medio de una técnica no probabilística, sino por medio de “cupos o cuotas”⁵), donde se entrevistaron un total de 56 colegios con igual número de docentes, de los cuales 35 están solicitando libros a los alumnos para el área artística y 14 de estos 35 trabajan con productos de Ediarte. Se construye la siguiente tabla con su respectivo gráfico, en los cuales se refleja de manera general el grado de satisfacción.

⁵ Jany Castro, José, Investigación Integral de Mercados, McGraw-Hill. Bogotá 2005.

“Este es un tipo especial de muestreo intencional, donde el investigador da pasos concretos con el fin de obtener muestras que sean similares a la población en algunas características de control”

Cuadro 5. Grado de satisfacción con respecto a los libros de Ediarte

GRADO DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente satisfecho	4	29%
Satisfecho	7	50%
Moderadamente satisfecho	3	21%
Insatisfecho	0	0%
Completamente insatisfecho	0	0%

Fuente: Ediarte S.A.

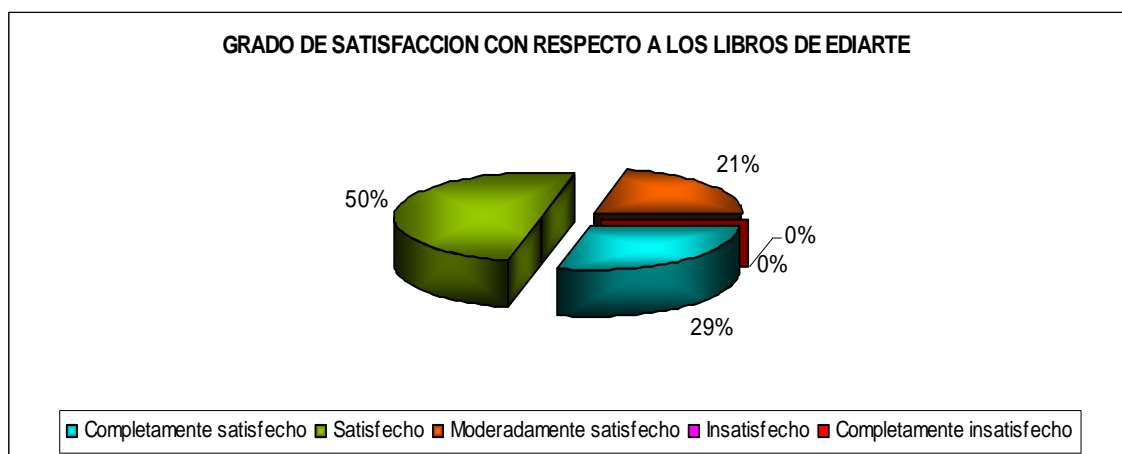


Figura 4. Grado de satisfacción con respecto a los libros de Ediarte S.A.

Fuente: Ediarte S.A.

A pesar que la mitad de los clientes encuestados que trabajan con Ediarte, manifestaron estar satisfechos con los productos, se puede concluir que es posible mejorar los libros para alcanzar un grado mayor de satisfacción y que este 50% pase a ser parte del 29% que manifestó estar plenamente satisfecho, de lo contrario se corre el peligro que aparezcan productos de otras editoriales que llenen este vacío. Es preocupante el 21% que se encuentra moderadamente satisfecho, ya que en la práctica lo que reflejan es una insatisfacción.

Para ser un poco más específico con el nivel de satisfacción, es necesario medir individualmente, algunos de los parámetros más representativos a la hora de seleccionar los libros por parte de los maestros. Para ellos se construye la siguiente tabla en la que se puede observar de manera detallada cada uno de estos parámetros:

Cuadro 6. Nivel de satisfacción en parámetros relevantes

PARÁMETROS A EVALUAR	Completa mente satisfecho	Satisfecho	Moderada mente satisfecho	Insatisfecho	Completa mente insatisfecho	No aplica	TOTAL
Concordancia con el PEI de la Institución	1	7	4	2	0	0	14
Planes formativos de la editorial que complementan y ayudan los libros	3	8	1	0	1	1	14
Aspectos metodológicos	2	8	3	0	0	0	13
Aspectos pedagógicos	4	7	1	1	0	1	14
Diagramación	4	9	1	0	0	0	14
Calidad del empastado y plastificado	7	6	1	0	0	0	14
Calidad del papel	6	7	1	0	0	0	14
Precio	1	7	3	2	1	0	14
Facilidad para adquirirlos en los diferentes canales de comercialización	4	5	4	1	0	0	14
Servicio de postventa durante todo el año	5	6	1	1	1	0	14

Fuente: Ediarte S.A.

Los mayores grados de satisfacción de los productos están centrados en gran parte en los aspectos físicos, como la calidad del papel y la calidad de las pastas, e igualmente en el servicio postventa, aspectos estos que son importantes pero no son los más determinantes a la hora de seleccionar los libros por parte de los maestros. Algunas fortalezas medias pero que requieren de mejoras, son: la diagramación, los planes formativos, la parte metodológica.

Los parámetros de algún nivel de insatisfacción son: la poca concordancia con el PEI, el precio, la dificultad para adquirirlos en los diferentes canales de comercialización.

1.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAS

Para este análisis se tiene en cuenta los históricos de las ventas desde la temporada escolar 2001 hasta la temporada 2008. Esta información fue suministrada directamente por la gerencia de la compañía, lo que deja ver a las claras de que se trata de información confiable.

Como se puede ver en el cuadro de ventas históricas, la compañía ha tenido una vertiginosa pérdida de mercado en los últimos ocho años; éste ha sido un comportamiento a nivel nacional, sin embargo en Bogotá, es en la ciudad que proporcionalmente más ha descendido en las unidades vendidas.

Según información de la dirección general, este comportamiento se debe al comportamiento en general del mercado, ya que en el año 2000 se vendían en el país un total de 17 millones de textos escolares por parte de todas las editoriales existentes en la época y que actualmente solo están vendiendo 8 millones, lo que deja ver a las claras que el descenso en las ventas no ha sido mal solo para la editorial Ediarte. Otros elementos que influyeron, en este comportamiento, es el hecho de que en el año 2000, eran pocas las editoriales que ofrecían productos para el área de educación artística, mientras que en la actualidad, la mayoría ofrecen productos para esta área.

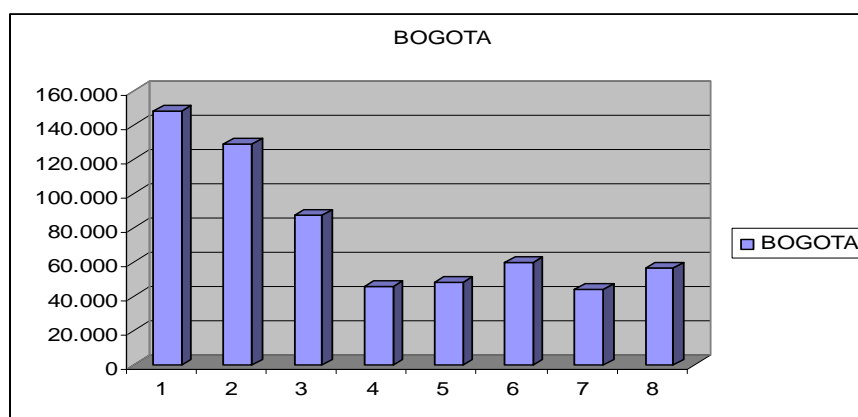
Cuadro 7. Histórico de ventas.

VENTAS HISTÓRICAS EN UNIDADES 2002 AL 2008								
REG	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2006-07	2007-08
ANTIOQUIA	119.495	106.624	65.817	43.649	46.500	46.000	33.132	29.108
BOGOTA	148.519	129.668	87.586	45.987	48.600	60.000	44.156	56.285
OCCIDENTE	77.615	54.246	35.014	25.038	11.700	21.000	5.315	7.500
COSTA SUR	76.481	65.310	49.232	40.894	39.700	44.000	32.013	30.737
S/DERES	77.756	72.505	62.995	55.672	53.300	54.000	44.120	39.145
COSTA NTE	71.546	80.027	64.464	54.825	48.800	46.000	32.442	32.325
CENTRO	48.433	48.654	36.962	31.755	29.400	33.000	24.757	17.227
CAFETERA	27.097	25.807	18.774	8.096	3.800	10.000	3.554	2.610
NACIONAL	646.942	582.841	420.844	305.916	281.800	314.000	219.489	214.937

Fuente: Ediarte S.A.

Adicionalmente, la empresa decidió hacer un redireccionamiento estratégico, a partir del año 2002, lo que implicó no promocionar sus productos en las instituciones educativas que para adoptar los textos exigían una contraprestación económica, bien fuera en efectivo o en elementos de dotación para los planteles. Esta política ocasionó una pérdida de cerca de 100 mil unidades a nivel nacional. En el caso de Bogotá, significó un decrecimiento en las ventas de de 42 mil unidades como se puede observar en el siguiente cuadro de comportamiento de las unidades vendidas.

Cuadro 8. Comportamiento de las ventas en Bogotá.



Fuente: Ediarte S.A.

Analizando las estadísticas de las ventas, se podría concluir que todo es negativo, sin embargo existen algunas cifras que valen la pena rescatar. La más significativa es el promedio de venta por Asesor comercial; en el 2004 se vendían en promedio por cada uno de ellos 3.686 unidades, cifra que se ha ido incrementando en los últimos años hasta llegar a un promedio de 4.885 unidades.

Lo rescatable de estos promedios es el nivel de rentabilidad que arroja un asesor. En el 2004 se invertía el 43% en la gestión comercial, mientras que en la actualidad solo es el 32%. Vale la pena mencionar que la compañía tuvo un total de 183 integrantes del área comercial en el 2001 y actualmente solo cuenta con 48 integrantes.

Cuadro 9. Ventas promedio por Asesor comercial.

VENTAS PROMEDIO POR ASESOR COMERCIAL				
REGIONAL	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08
ANTIOQUIA	3.637	4.650	4.733	5.822
BOGOTA	2.554	2.859	3.397	4.690
OCCIDENTE	2.503	1.463	1.329	7.500
COSTA SUR	4.089	3.970	4.573	6.147
SANTANDER	5.061	5.330	5.515	4.893
COSTA NORTE	4.569	4.067	4.635	5.388
CENTRO	4.536	4.900	4.126	2.871
CAFETERA	2.699	1.267	3.554	2.610
NACIONAL	3.686	3.708	4.141	4.885

Fuente: Ediarte S.A.

1.4 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTO DE LOS PRODUCTOS

1.4.1 Portafolio de productos. La compañía cuenta con textos para los niveles de preescolar, básica primaria y básica secundaria. Para cada uno de estos niveles, los libros son agrupados en series de textos, teniendo en su portafolio cinco series para un total de 40 productos. A continuación se reseñan cada una de estas series:

- **Serie Creación Artística.**


Portafolio de Productos



Colombia México

CREACIÓN ARTÍSTICA - EDUCACIÓN INICIAL

El plan curricular de Educación Artística propuesto por ediarte s.a., en la nueva serie Creación Artística, contempla tres grados del nivel educación inicial: prejardín, jardín y transición. A su vez, propone tres cartillas: para prejardín, un relato de viaje que motiva a niños y niñas a conocer acerca de artistas importantes en Latinoamérica; para jardín y transición, cartilla de prematemáticas y preescritura, con las cuales se acercan a procesos lectoescriturales propios de su edad cronológica.



Es una serie de 14 textos escolares sobre educación artística, para los niveles de preescolar (prejardín, jardín y transición), educación básica primaria (1º a 5º), educación básica secundaria (6º a 9º) y media vocacional (10º y 11º). Desde el punto de vista pedagógico, creación artística trasciende la estructura tradicional de dividir en capítulos o unidades un texto escolar. Para ello se trabaja desde la propuesta de ejes temáticos: creatividad, diseño y expresión, arte de la composición, teoría del color, sistemas de representación, géneros artísticos, figura humana, apreciación artística, historia del arte, perspectiva, estilos artísticos, movimientos y tendencias artísticas, disfrutando la literatura y modalidades artísticas. Cada eje temático explicita los objetivos, las competencias artísticas, la interdisciplinariedad los tipos de pensamientos, los espacios para recordar, los indicadores de logros y las actividades básicas y complementarias que son los espacios en los cuales los alumnos deben realizar las actividades prácticas para evidenciar sus conocimientos. La serie fue creada por 25 expertos teniendo como base los requerimientos del ministerio de educación nacional.

Especificaciones técnicas.

- *Tamaño de cada texto 33X 23 centímetros.
- *Tipo de papel, bond de 30 gramos.
- * Carátula y contra carátula plastificada.
- * Páginas a full.
- * Páginas troqueladas (desprendibles).
- * Presentación termo sellada.

- **Serie Aprendamos con Arte.**



Es una serie de nueve textos escolares para el área de educación artística que cubre los niveles de básica primaria y básica secundaria. La serie está dirigida a las y los docentes del área que no tienen mayores conocimientos de la misma, por ello, su metodología es muy sencilla y explicativa en cada una de sus diferentes actividades. Cada texto se compone de cuatro grandes grupos de actividades, los cuales manejan una pequeña reseña conceptual y una variedad de talleres manuales que son realizados en su mayoría por material reciclable. En cada una de estas actividades y talleres, se explica el objetivo, el indicador de logro, la competencia y la habilidad de pensamiento que está alcanzando el alumno. Adicionalmente, cada texto cuenta con una guía metodológica para el maestro donde se encuentra profundización pedagógica de los temas tratados y una serie de sugerencias y evaluaciones que el maestro podrá realizar con sus alumnos.

Especificaciones técnicas:

- *Tamaño de cada texto 28 x 22 centímetros.
- *Tipo de papel, bond de 27 gramos.
- * Carátula y contra carátula plastificada.
- * Páginas a full color.
- * Páginas troqueladas (desprendibles).
- * Presentación termo sellada.

- **Serie Algo Más.**



La serie Algo más, es la de mayor tradición dentro del mercado de libros para educación artística. Esta es la serie con la que inicio la compañía hace 20 años. La aceptación por parte de los docentes ha sido tan grande, que en los 20 años se ha renovado en 5 ocasiones. Las serie Esta compuesta por 5 libros y está dirigida a los grados de bachillerato.

- **Serie Destrezas técnicas.**



Se compone de tres textos y está enfocada única y exclusivamente en el área de dibujo técnico. A través de sus diferentes unidades, se busca que el alumno desarrolle habilidades en el manejo de instrumentos propios del dibujo técnico, las construcciones geométricas, la letra técnica, la proyección e interpretación de sólidos en perspectiva isométrica y caballera. Todas las actividades tienen un enfoque profesional hacia el alumno, es decir, lo contextualiza dentro de profesiones como la arquitectura, el diseño y las ingenierías, entre otras. La serie fue creada bajo los lineamientos y parámetros establecidos por el Ministerio de Educación Nacional.

Especificaciones técnicas:

- *Tamaño de cada texto 30 X 24 centímetros.
- *Tipo de papel, bond de 30 gramos.
- * Carátula y contra carátula plastificada.
- * Páginas a full color.
- * Páginas troqueladas (desprendibles).
- * Presentación termo sellada.

- **Serie Espacio al Arte.**



Espacio al Arte es una serie de textos de apoyo para el dibujo técnico y artístico; esto quiere decir que son productos complementarios, ya que se trata de blocks de formatos en blanco para que los alumnos realicen las diferentes actividades propuestas por los docentes o incluso para desarrollar actividades adicionales a las contempladas en los libros, de hecho, son varios los colegios que piden a los alumnos texto y block. Esta serie es la de menor precio de las que tiene la compañía y es también la de menos contenido pedagógico, solo cuenta con unas pocas orientaciones, para que no se considere un producto genérico.

1.4.2 Conocimiento de los productos. De las series citadas en el punto anterior, "Aprendamos con arte y algo más", son las de mayor conocimiento por los docentes clientes. Esto se debe en parte a que son los productos que más tiempo llevan en el mercado, de hecho, existen instituciones que tiene más de 10 años ininterrumpidos trabajando con los libros, bien sea solicitándolos a los alumnos o teniéndolos como referentes de apoyo para el plan de área.

De las series Creación Artística y Destrezas Técnicas, el conocimiento en términos generales es mínimo. La mayoría de docentes consultados, no recuerdan el nombre y de los pocos que los están solicitando, desconocen la mayoría de las bondades pedagógicas y metodológicas de estos productos. Este fenómeno, se debe en gran parte a que los productos solo están en el mercado a partir del año 2008, adicionalmente es probable que el personal del área comercial no tenga el suficiente conocimiento de los libros y por lo tanto carezcan de argumentación sólida en la gestión de promoción.

1.4.3 Atributos de los productos. Desde el punto de vista físico, los libros de la compañía siempre se han diferenciado por su diagramación e ilustración que son acordes a la edad cronológica de los niños, los docentes clientes lo manifiestan con frecuencia, destacando el colorido y los dibujos llamativos para los alumnos. En cuanto al tipo de papel y encuadernación, no existen diferencias significativas con respecto los productos de las editoriales más reconocidas como Norma, Voluntad, Susaeta, Nueva Generación, Ediciones SM de España; quizá sí comparado con los pequeños competidores, quienes elaboran sus productos de manera artesanal y sin coloridos en la mayoría de los casos.

Un elemento de diferenciación de los productos de Ediarte S.A., y que generan valor agregado ante los docentes y los alumnos, está en los aspectos pedagógicos y metodológicos de sus textos. Todos los libros de la compañía son elaborados a partir de una investigación pedagógica, las cuales son realizadas en convenio con universidades; adicionalmente los textos no son realizados por un solo autor sino que son el resultado de un equipo de trabajo interdisciplinario de por lo menos 25 expertos (pares académicos), quienes no solo le dan una dimensión desde lo académico sino que igualmente incluyen elementos sociológicos, antropológicos y culturales. Aparte, la compañía cuenta con un grupo de representantes comerciales y pedagógicos que están acompañando a los clientes durante todo el año para orientarlos en la óptima utilización de los textos.

Otro aspecto de diferenciación, son los planes formativos realizados por la compañía, que van dirigidos a los docentes clientes. Estos planes son completamente gratis y en su mayoría son diplomados o planes formativos acreditados por universidades los cuales aparte de aportar actualización pedagógica a los docentes, les brinda créditos para ascender en el escalafón.

Los aspectos de diferenciación enunciados anteriormente son exclusivos de Ediarte S.A., ya que es la única editorial especializada en educación artística. Las demás editoriales, también realizan capacitaciones para los docentes pero son planes formativos para otras áreas como español, matemáticas e inglés.

Para determinar los diferentes atributos de los productos, a continuación se presenta una matriz de características, ventajas y beneficios de cada una de las series:

Atributos serie Creación Artística.

Características	Ventajas	Beneficios
Es un programa académico basado en competencias del área artística, competencias ciudadanas, profesionales y laborales.	<ul style="list-style-type: none"> - El niño adquiere la capacidad de poner en práctica sus conocimientos en situaciones determinadas. - El niño se relaciona con su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se expresa y comunica fácilmente. - Desarrolla la imaginación. - Adquiere confianza - Aprende valores como el respeto por sí mismo y por los otros. - Hay autonomía. - Hay socialización - Aprende a ser, hacer y conocer-se a sí mismo, a los otros y al mundo que le rodea.
Contiene lecturas e imágenes adaptadas a situaciones de la vida cotidiana.	<ul style="list-style-type: none"> - Concede al maestro la posibilidad de recrear la realidad a partir de imágenes y de lecturas que fortalecerán el proceso de cada uno de los estudiantes. - Motiva y despierta el interés por el trabajo apoyado por imágenes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula el interés y el hábito de lectura fundamental para su proceso de educación. - Desarrolla habilidades de atención, escucha, descripción, comprensión y adquisición de conceptos basados en la realidad algo fundamental en toda etapa posterior de la educación.

<p>Es un serie que a través de sus actividades propicia el desarrollo del pensamiento divergente y convergente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Activa esquemas de pensamiento. - Una respuesta genera otra inquietud. - Ayuda al desarrollo de la capacidad de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Despierta el interés por el aprendizaje. - El estudiante aprende a solucionar problemas. - Forma la autonomía desde la capacidad de tomar decisiones y actuar en consecuencia.
<p>Es una herramienta que potencia el desarrollo del proceso del pensamiento creativo tanto para la docente como para sus alumnos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula el desarrollo de la creatividad. - Hay mayor disposición por parte del niño hacia el aprendizaje. - Permite al docente enriquecer las actividades del texto desde las experiencias que trae el niño. 	<ul style="list-style-type: none"> - El estudiante es más propositivo. - Obtiene distintas visiones de mundo. - Soluciona problemas de diferentes formas (hay pensamiento divergente). - El estudiante disfruta de su trabajo de aula. - Permite flexibilidad en la ejecución de las actividades del texto. - La docente obtiene mayor conocimiento de sus alumnos.

Atributos serie Aprendamos con Arte

Características	Ventajas	Beneficios
<p>Presenta al estudiante los conceptos artísticos de forma sencilla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita a los estudiantes la comprensión de los contenidos. - El docente tiene la posibilidad de dar una teoría sencilla para que el alumno comprenda y realice el ejercicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se alcanzan los indicadores de logros propuestos en la actividad. - Motiva al estudiante y lo sensibiliza al área. - Enseña conceptos básicos de forma sencilla permitiendo que el alumno avance rápidamente. - El docente tiene la libertad de profundizar en el enfoque teórico.
<p>Correlación con las demás áreas del conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a los estudiantes en el proceso de formación integral. - Permite al docente articular la artística con las demás áreas. - Brinda bases en áreas profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite al estudiante desarrollar el aprendizaje significativo. - Repasa o refuerza conocimientos de otras áreas, ayudando al alumno a aprender de forma articulada. - Permite al alumno un acercamiento a las actividades profesionales.

Atributos serie Algo Más

Características	Ventajas	Beneficios
Es una serie flexible.	Se adapta a las necesidades específicas de la institución y/o grado.	Especializa al estudiante en una técnica específica con múltiples actividades, dándole la oportunidad de manipular diferentes materiales, haciéndolo más recursivo y creativo.
Cada texto trabaja temas específicos.	Cada texto se concentra en contenidos específicos de acuerdo con la aplicación que el docente crea necesario enfocar.	Descubre y potencializa destrezas y habilidades en los estudiantes, ayudando a canalizar aptitudes y vocaciones en el alumno.
Metodología teórico/práctica.	El aprendizaje se basa en la comprensión de contenidos y en la aplicación de conceptos por medio de actividades y talleres.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla en los estudiantes un aprendizaje significativo orientando desde la artística, conocimientos básicos en el individuo integral. - Cada tema propone actividades de aplicación o sugeridas.

Atributos serie Destrezas Técnicas

Características	Ventajas	Beneficios
Basa el aprendizaje del dibujo técnico en actividades a partir del <i>hacer</i> .	Potencia destrezas manuales, el uso adecuado de instrumentos básicos y la aplicación de conocimientos propios del dibujo técnico.	Hace del estudiante un sujeto competente en los procesos comunicativos dentro y fuera del aula de clase.
Aborda dos paradigmas de conocimiento: La convergencia y la divergencia.	Desarrolla en el estudiante la capacidad para generar, proponer, idear o crear nuevas ideas en la expresión del dibujo técnico.	Permite reconocer en los estudiantes y maestros la habilidad de pensamiento específica que esta desarrollando.
Presenta un diseño creativo, dinámico y de gran variedad visual.	<ul style="list-style-type: none"> - Motiva a la realización y comprensión de contenidos dada la forma visual. - Las hojas dispuestas para los talleres tienen la posibilidad de ser desprendibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - El estudiante realiza una lectura agradable del texto y una mayor aprehensión de contenidos. - Facilita a los alumnos la elaboración de talleres según sus necesidades y comodidades.

1.4.4 Ciclo de vida de los productos. Por política de compañía, todos los productos tienen un ciclo de vida de tres años. Al término de estos tres años, se hace un análisis de aceptación de los libros directamente con los maestros clientes por medio de la aplicación de una encuesta. Si la serie no ha tenido mayor aceptación, se opta por sacarlos del mercado.

Si por el contrario, existe buena participación y un buen grado de aceptación de docentes y alumnos, se opta por hacer una edición renovada de las series. En este caso se conserva la estructura temática, la metodología, pero se renuevan todas las actividades y se modifica sustancialmente la diagramación.

1.4.5 Áreas comerciales. La compañía cuenta con el área comercial, la cual hace parte de los sistemas básicos de la cadena de valor citada anteriormente en la estructura organizacional. La estructura de esta área se puede observar en la siguiente figura del macro proceso comercial.

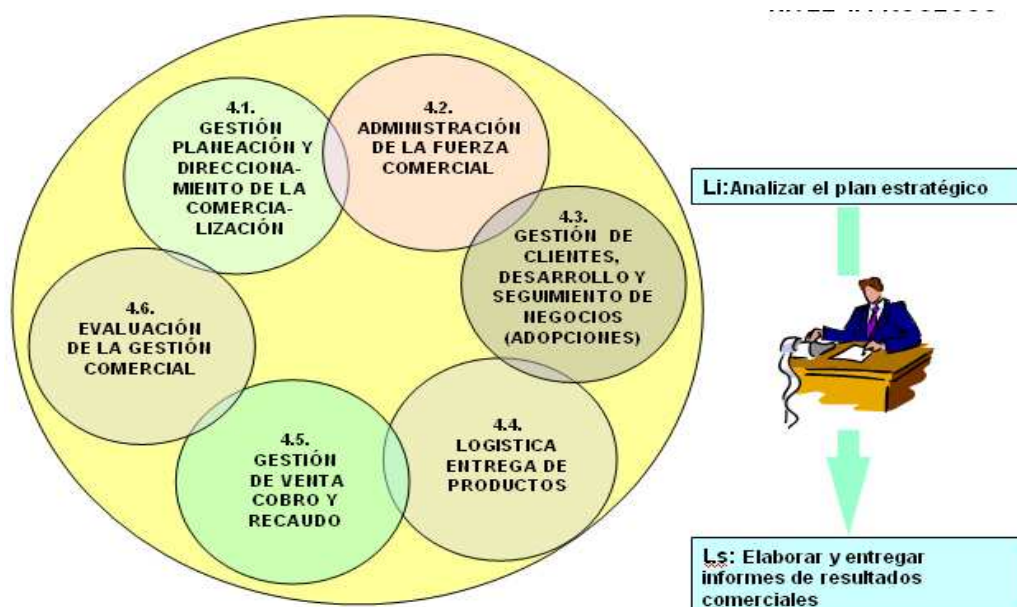


Figura 5. Macro proceso comercial.

Los cargos de dicha área son los que a continuación se reseñan:

❖ **Director Comercial General.** Esta dirección se encarga de cubrir los tres países en los que tiene mercado la compañía (Colombia, México y Venezuela), siendo el principal responsable de crear las estrategias específicas de venta, como crear los incentivos a los integrantes de la fuerza de venta.

❖ **Directores Comerciales Regionales.** La empresa cuenta con cuatro directores regionales, uno para Venezuela, uno para México y dos para Colombia. Para el caso de los dos de Colombia, uno cubre la región andina (Bogotá, Neiva, Ibagué, Medellín, el eje cafetero y el occidente del país), el otro cubre la Costa y los Santanderes. Las principales funciones de estas personas es seleccionar el personal, entrenarlo y hacerle seguimiento con el apoyo de Gestión Humana. Igualmente se encarga de diseñar y ejecutar por medio de los asesores comerciales las tácticas específicas para cada una de las ciudades con base en el comportamiento del mercado.

❖ **Coordinadores Comerciales.** Para cada una de las ciudades principales se cuenta con un Coordinador. Esta persona tiene bajo su responsabilidad entre 5 y 8 Asesores comerciales. Su principal papel es hacer acompañamientos a los mismos, con el propósito de orientarlos y controlarlos; igualmente tienen responsabilidad directa de los resultados de algunos de los colegios más importantes para la compañía.

❖ **Asesores Comerciales.** Son los encargados de tener contacto permanente con los clientes no solo para dar a conocer los productos, sino también para estar convocándolos cuando existen planes de capacitación como conferencias magistrales o planes formativos como diplomados u otros. Este personal recibe por parte de la empresa, capacitación especializada, para que tengan la capacidad

de orientar o asesorar a los docentes que lo requieran. Actualmente la empresa cuenta en Colombia con un total de 48 Asesores, esta cifra alcanzó los 153 en el año 2000, pero ha venido recortando la cantidad debido al comportamiento del mercado y al redireccionamiento estratégico. En el siguiente cuadro se observa el comportamiento histórico de los representantes con los que ha contado la compañía.

Cuadro 10. Número de representantes de ventas por regiones desde 2001 al 2008

HISTORICO PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL- 2002 AL 2009								
REG	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09
ANTIOQUIA	22	21	16	12	10	8	5	6
BOGOTA	37	33	26	18	17	12	12	12
OCCIDENTE	28	19	13	10	8	6	1	3
COSTA SUR	17	17	13	10	10	8	5	7
S/DERES	16	16	14	11	10	9	8	8
COSTA NTE	16	16	14	12	12	8	6	7
IBAGUÉ	10	10	9	7	6	6	6	4
CAFETERA	7	7	5	3	3	2	1	1
NAL.	153	139	110	83	76	59	44	48

Fuente: Ediarte S.A.

En el caso de Bogotá, se cuenta actualmente con 12 representantes, los cuales están distribuidos geográficamente, dando cubrimiento a toda el área metropolitana.

1.4.6 Lealtad a la marca/empresa. Mas que a los mismos productos, existe lealtad a la empresa. Según afirmaciones de los mismos docentes, Ediarte les ha acompañado durante todo su experiencia como docentes de educación artística; este tipo de maestros no se cambian fácilmente de editorial, lo que deja ver a claras la fidelización hacia la compañía. Para el caso de Bogotá, este tipo de

docentes clientes fue descuidado por algunos años y muchos de ellos pidieron los textos aun sin haber sido visitados, sin embargo muchos otros fueron captados por la competencia y permanecen con ellos.

En términos generales, la compañía logró un alto grado de lealtad, pero posteriormente, descuidó a muchos de los clientes y por ello requiere con urgencia hacer un proceso de volver a consolidar la imagen a través de la implementación de estrategias específicas para recuperar la confianza ante estos clientes.

1.4.7 Hábitos de compra. El mercado de textos escolares es un sector muy particular donde no se evidencian hábitos de compra, como si es el caso de la mayoría de mercados. La particularidad se da en el sentido de que es un producto de temporada. La empresa solo vende durante 4 meses del año; en diciembre y enero para los colegios del sector privado y en febrero y marzo para los colegios oficiales.

En parte no se pueden ver reflejados los hábitos de compra, debido a que quien toma la decisión de utilizarlos son los docentes, pero quien los compra son los padres de familia, pero ellos no son los consumidores finales sino sus hijos.

1.5 DISTRIBUCIÓN

1.5.1 Canales de distribución. A nivel nacional la empresa cuenta con una serie de canales de distribución y comercialización, agrupados en diferentes sectores. Para una mayor claridad se explica cada uno de estos grupos:

❖ Almacenes de cadena y grandes superficies

Dentro de este grupo se encuentran: almacenes Exito y Vivero, los cuales están en las principales ciudades del país, con un total de 50 puntos de venta

aproximadamente. CAFAM, tiene cubrimiento en las ciudades de Bogotá, Medellín, Ibagué, B/manga y Pereira; ésta caja de compensación realiza la mayor feria escolar del país.

❖ **Papelerías especializadas.** Dentro de este grupo se encuentra Panamericana, la cual cubre las principales ciudades del país, y en el caso de Bogotá tiene 20 puntos de ventas ubicados estratégicamente para dar gran cubrimiento, se puede decir que esta papelería es el mayor distribuidor de la compañía. Aparte de Panamericana, se cuentan con algunas papelerías a nivel regional, destacándose Distrilibros en el caso de los Santanderes, Surtioficinas en la costa, Tauro también de la costa y Papelería La Cartagena de Neiva, estas últimas papelerías surten otras pequeñas a nivel local a las que la empresa no les suministra productos directamente.

❖ **Colegios Clientes.** Estos son colegios que realizan la venta directamente a los alumnos dentro de las instalaciones del plantel. Esta venta en algunos casos la realizan por medio de la cooperativa o la asociación de padres. A estos colegios la empresa les factura directamente con un plazo de 30 días y un descuento de 20 o 25 % de descuento.

❖ **Distribuidores naturales.** Estos distribuidores son personas allegadas a los asesores comerciales quienes solicitan un crédito a la empresa y hacen las veces de comercializadores sin ninguna vinculación laboral. Estas personas comercializan los libros en aquellos colegios que solicitan que se les vendan directamente a los alumnos dentro del colegio pero sin que ellos intervengan en el proceso de venta. La compañía tiene centralizado en la ciudad de Medellín, no solo la parte de producción, sino también el proceso logístico de despachos. En consecuencia, todo despacho a cualquier parte del país, sale directamente de Medellín ya que no se tienen bodegas en otras ciudades.

1.5.2 Fuerza de ventas. En el punto 1.4.5, se dio a conocer la estructura general del área comercial. En este punto se analizan cada uno de los cargos e integrantes que tienen contacto directo con los clientes. En la siguiente matriz, se refleja de manera general el objetivo del cargo, el perfil y los niveles mínimos de formación que se requiere.

❖ **Director Comercial Regional**

NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR COMERCIAL REGIONAL
OBJETIVO DEL CARGO	Garantizar el direccionamiento y comercialización de los productos y servicios de la regional, la retroalimentación permanente del estado de atención, ejecución y soluciones post del servicio a clientes regionales, además de armonizar las relaciones de la empresa con el mercado.
III. NIVEL DE EDUCACIÓN	
FORMACIÓN	DESCRIPCIÓN
BÁSICA	Bachillerato
PROFESIONAL	Profesionales en mercadeo, ventas, administradores de empresas, sociólogos, psicólogos, comunicadores sociales.
ESPECIALIZADA	No aplica
FORMACIÓN TÉCNICA Y ESPECÍFICA	Manejo de formación de equipos. Conocimiento de sistemas (Office: Excel, Word e Internet). Habilidad numérica, de planeación y evaluación. Control y ejercicio de la autoridad.

❖ **Coordinador Comercial.**

NOMBRE DEL CARGO	COORDINADOR COMERCIAL
OBJETIVO DEL CARGO	Es responsable por la ejecución y cumplimiento de los planes de acción de su zona en coordinación con su equipo de trabajo de acuerdo con los procesos, procedimientos, normas y políticas de la Organización.
IV. NIVEL DE EDUCACIÓN	
DESCRIPCIÓN	
BÁSICA	Bachillerato completo
PROFESIONAL	Tecnólogo en mercadeo, ventas y administración. Profesionales en administración, sociología, psicología, comunicación social, negocios internacionales.
ESPECIALIZADA	No Requiere
V. NIVEL DE FORMACIÓN	
DESCRIPCIÓN	
TÉCNICA Y ESPECÍFICA	Conocimiento y capacidad de manejo de equipos y personas. Habilidad de ejercer autoridad, evaluación y control. Manejo de sistemas (Office – Internet). Conocimiento de planeación, organización y ejecución de proyectos. Manejo de autoridad, dominio del grupo tanto en la planeación como en la habilidad comunicativa. Gran poder de motivación e influencia, capacidad de trabajo por objetivos y dar resultados en equipo.

❖ **Asesor Comercial.**

NOMBRE DEL CARGO	ASESOR COMERCIAL
OBJETIVO DEL CARGO	Responder por el cumplimiento de la cuota de ventas asignada a la zona, garantizando la satisfacción de las necesidades del cliente y la optimización de los recursos
IV. NIVEL DE EDUCACIÓN	DESCRIPCIÓN
BÁSICA	Bachillerato completo
PROFESIONAL	Tecnólogo, técnico o estudiante en áreas de mercadeo, ventas y administración.
ESPECIALIZADA	No Requiere
V. NIVEL DE FORMACIÓN	DESCRIPCIÓN
TÉCNICA Y ESPECÍFICA	Conocimientos en relaciones humanas, habilidades comunicativas, conocimiento de sistemas (Office-Internet)
VI. NIVEL DE EXPERIENCIA	
Tener la capacidad de expresión oral, resolución de objeciones, negociación, persuasión y actitud de servicio. Sus experiencias laborales deben apuntar a estos ítem	

1.5.3 Servicio al cliente. El servicio al cliente está reflejado en la propuesta de valor que se da a conocer al cliente en el momento de hacer los acuerdos de adopción. Los más importantes son:

❖ **Planes formativos.** Son planes de capacitación sobre pedagogía artística. Uno de ellos es en alianza con la universidad de Antioquia, la cual se encarga de dar las certificaciones y montar toda la estructura temática, la metodología y poner los docentes capacitadores. El plan consiste en 48 horas de formación presencial y otro tanto de manera virtual. Otro plan de capacitación, esta conformado por conferencias magistrales donde se convocan en promedio 150 maestros del área durante 4 horas de conferencia. Para otros docentes clientes, se les realiza encuentros creativos, consistente en hacer actividades artísticas con un pequeño contenido de conceptualización pedagógica.

Vale la pena mencionar que los anteriores planes formativos, son completamente gratis.

❖ **Contacto permanente.** La queja de los docentes para con las editoriales es que realizan la promoción de sus textos durante 5 o 6 meses y luego se desaparecen para reaparecer en la siguiente temporada. En el caso de Ediarte, tiene el personal del área comercial vinculado indefinidamente, lo que hace que estén en permanente contacto con los clientes para prestarles asesorías.

❖ **Oportunidad y disposición de los productos.** Aparte de la calidad requerida de los textos, estos deben estar a tiempo en los diferentes canales de comercialización.

❖ **Asesoría virtual.** Por medio de la página Web de la empresa, los docentes clientes pueden hacer consultas directamente a los autores de los libros.

❖ **Los SQR.** (Sugerencias, Quejas y Reclamos) son canalizados por medio de la línea gratuita y por el correo de servicio al cliente y deben tener una respuesta en un término de máximo cuatro días.

1.6 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Toda la publicidad y promoción es directamente con los clientes, no se está utilizando medios masivos de comunicación. Los elementos más representativos son:

❖ **Muestras gratuitas:** son ejemplares gratuitos entregados por los asesores comerciales.

❖ **Muestras digitales:** la diferencia con las anteriores, es que se entregan en C D y contienen una guía práctica para el docente.

❖ **Agendas:** éstas contienen planeadores especiales para los maestros. A nivel publicitario, tienen el logotipo de la empresa en la portada y marca de agua en todas las páginas.

❖ **Material de marketing:** entre estos elementos se encuentran lapiceros, marcadores, vasos térmicos y mugs.

❖ **Pendones:** son utilizados en las conferencias.

❖ **Obra de teatro:** esta es una obra propia realizada en convenio con el grupo el pequeño teatro de Medellín y se realizó el año pasado en las principales ciudades de Colombia y México.

❖ **Descuentos:** para las papelerías se da un descuento de 2.5% por pronto pago.

1.7 POLÍTICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

La empresa no tiene como factor diferenciador el precio, sino el valor agregado, de hecho el lema es “a mayor valor agregado, menor relevancia tiene el precio”. Las siguientes son las políticas de precios:

❖ **Un solo incremento:** los precios solo se incrementan en el mes de mayo y es el precio que rige para el calendario A y el calendario B.

❖ **Incrementos moderados:** estos incrementos no deben superar el 10%.

❖ **Diferenciación de series:** aunque se tiene en cuenta los costos de producción, no es el factor más influyente, sino el segmento de mercado al que va dirigida la serie.

❖ **El margen de contribución:** debe ser superior al 85%. En consecuencia, el costo de producción no debe superar el 15%; esto se debe a los grandes costos de venta.

❖ **Con base en las unidades a vender:** existen productos que por los grandes volúmenes de producción hace que los costos de producción sean bajos, lo que se ve reflejado en los precios.

❖ **Precio unificado:** es una política única en el sector editorial, donde muchas las empresas de este sector dan descuentos que oscilan entre el 10 y el 40 % ante el consumidor final. Ediarte, garantiza un precio único para los compradores en los diferentes canales de comercialización. Esto quiere decir que las papelerías no pueden dar descuento.

❖ **Para los clientes papeleros:** la empresa ofrece un descuento único del 25% de descuento, con la condición de que no pueden dar descuentos.

2. ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA

2.1 COMPETENCIA ACTUAL

Se puede clasificar entre competencia directa y competencia indirecta: en el caso de la competencia indirecta, son todos los productos que ofrecen las editoriales para todas las áreas con excepción de artística; se considera competencia, debido a que cerca de un 50% de los colegios por factores económicos, (colegios especialmente del sector oficial), solo permiten pedir uno o dos textos, lo que lleva a la gran mayoría de docentes que se inclinan por libros de español y matemáticas. Cuando esto ocurre, no se puede pedir textos de artística y por ello se considera a estos productos competencia indirecta.

En cuanto a la competencia directa que es la de mayor relevancia, para el análisis de este proyecto, la gran mayoría se concentra en editoriales formalizadas y otro tanto por medio de competidores locales.

En el caso de las editoriales formalizadas, son empresas que elaboran productos para diferentes áreas, sin que ninguna de ellas sea especializada en educación artística. Algunas de las más representativas para la ciudad de Bogotá, se analizan a continuación:

❖ **Editorial Norma.** Es una compañía colombiana perteneciente al grupo económico Carvajal S.A., tiene participación a nivel nacional e internacional, siendo muy fuerte en centro América. Esta empresa elabora productos para las nueve áreas obligatorias y fundamentales exigidas por el Ministerio de Educación Nacional. Adicionalmente, edita libros de cultura general y plan lector.

❖ **Editorial Voluntad.** Es otra compañía del grupo Carvajal S.A. pero funciona completamente independiente de la editorial Norma. Tiene una línea exclusiva de productos para artística, llamada Artelandia; sin embargo, no se puede considerar como editorial especializada, debido a que sus representantes comerciales, promocionan libros para las diferentes áreas. Esta división de Voluntad, nació en el año 2001, lanzando cerca de 50 productos para artes y contando con representantes de ventas exclusivos para visitar maestros de esta asignatura; no obstante, este sistema administrativo solo duro cinco años, tiempo en el que su sistema administrativo se fusionó con todo el esquema administrativo de voluntad.

❖ **Editorial Nueva Generación.** Es un competidor a nivel local, solo opera en Bogotá y su área metropolitana. A pesar de ser una empresa familiar y que lleva únicamente cinco años en el mercado, ha tenido una gran acogida ante los colegios, quizá en parte a sus estrategias agresivas en cuanto a dádivas (dinero en efectivo, electrodomésticos, viajes) para los docentes.

❖ **Editorial S M Ediciones.** Hasta el año 2006, se llamaba Editorial Escuelas del Futuro; en el año 2007, fue comprada por el grupo editorial de España S M. sus productos fuertes son para español, matemáticas e ingles. En cuanto a artes, cuentan con dos series, Trabajemos Plástica y Bellas artes, con muy buena participación.

❖ **Editorial Santillana.** Aunque es la editorial más conocidas de las mencionadas como competencia, en artes no es tan fuerte ya que su enfoque esta hacia las demás asignaturas; a pesar de ello, cuenta con una serie de textos sin mayor fundamentación pedagógica, pero que debido al buen nombre que tiene la empresa, logra ingresar sin mayores dificultades al mercado.

❖ **Editores Locales.** Son un gran número⁶ y están concentrados básicamente en docentes de artes que deciden elaborar sus propios libros o blocks. La mayor parte de estos productos son reprografías de otros textos.

❖ **Guías.** Estas son elaboradas por los docentes del área a partir de fotocopias de diferentes libros de dibujo, entre ellos los de Ediarte. En muchas ocasiones, los profesores venden estas guías lo que le genera ingresos personales, en otros casos son los colegios quienes las cobran por medio de una figura llamada bibliobanco.

❖ **Productos complementarios.** Los productos complementarios, son los diferentes blocks de formatos, que en muchos casos no son solo productos complementarios, sino que se convierten en sustitutos. Estos blocks, son productos genéricos, que no requieren promoción ante los docentes.

2.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Para este análisis es conveniente recurrir a la investigación de mercados realizada por el autor de este proyecto en el año 2007. Dicha investigación se aplicó en una muestra de 56 instituciones, de los cuales 35 estaban solicitando libros a los alumnos para educación artística, el resultado de esta investigación se observa de manera detallada en el siguiente cuadro de participación de las editoriales.

⁶ Según cifras de Ediarte s.a, se tienen identificados en la ciudad de Bogotá, 27 docentes que elaboran sus propios productos para el área.

Cuadro 11. Participación por editoriales

EDITORIALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ediarte SA	14	39%
Norma	3	9%
Artelandia (Voluntad)	2	6%
Nueva Generación	4	11%
Migema	2	6%
Escuelas del Futuro (SM)	3	9%
Magister	0	0%
Santillana	1	2%
Susaeta ediciones	0	1%
Otro	6	17%

Según esta investigación, Ediarte lidera el mercado con el 39% de participación en la venta de libros para el área artística, porcentaje que aparentemente es aceptable, no obstante, en el año 2001, la compañía tenía una participación del 80%; lo cual deja ver claramente el descenso de su participación. Es importante aclarar que la compañía solo ofrece productos para asignatura de artes, mientras que sus competidores, ofertan productos para español, matemáticas, inglés, sociales, naturales y artes; lo cual quiere decir que los volúmenes de ventas totales de la competencia son mucho más elevados.

El 41% de participación en el mercado que ha perdido la empresa, ha sido asumido por los competidores, solo un pequeño porcentaje son instituciones que por políticas internas ha decidido no pedir libros.

En cuanto a la aparición de nuevos competidores, lo que ha hecho es que el “pastel” se haya dividido en partes más pequeñas, ya que estos competidores no buscan desarrollar nuevos mercados sino que la estrategia es atacar los colegios

donde actualmente están solicitando libros para el área. Este comportamiento, ha ocasionado que la empresa tenga que reducir el personal del área comercial e incluso personal de las áreas administrativas.

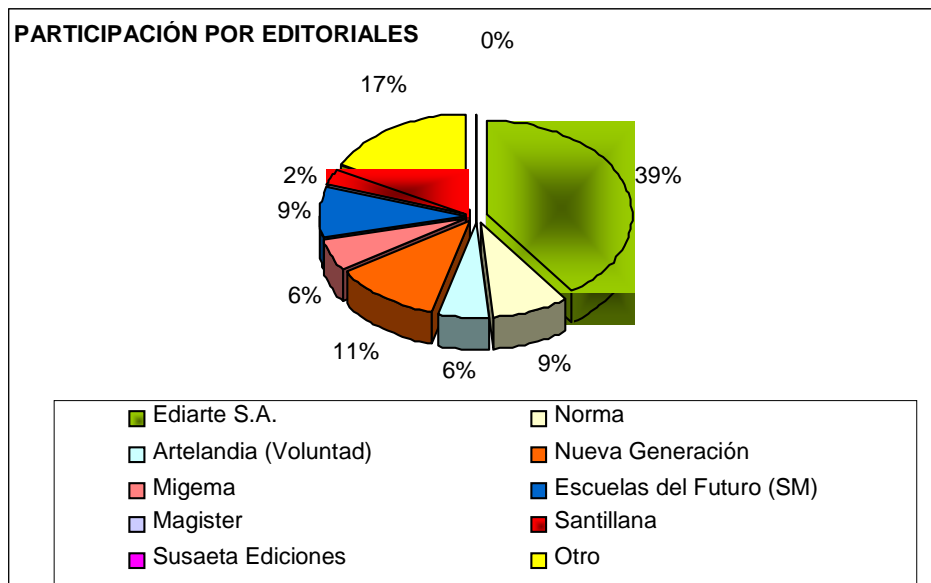


Figura 6. Participación por editoriales.

Dentro de los competidores más representativos, se encuentra Editorial Norma con el 9%, Nueva Generación con el 11%, Ediciones SM con el 9%, Artelandia y Migema cada una con el 6%. El porcentaje del 17%, que es el más alto, correspondiente a otros, hace referencia a competidores locales de autoría de docentes.

En la investigación anteriormente mencionada, de los 56 colegios encuestados, 21 no estaban pidiendo textos a los alumnos, lo que no quiere decir que no pidan algún material de apoyo para el área. En este grupo de colegios, es donde se implementan las guías elaboradas por el docente del área y en otros casos la implementación de Bibliobancos.

2.3 MERCADO META

Son todos los planteles educativos de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media vocacional, que estén solicitando textos a los alumnos. Por lo general la competencia, no promociona sus productos en aquellos colegios que no estén solicitando libros para el área, esta tarea de apertura de nuevas instituciones, se la están dejando a Ediarte; una vez la compañía logra ingresar, ellos buscan arrebatarse la participación.

En algunos casos se tienen clientes compartidos con la competencia, ejemplo, existen colegios que en determinados grados los alumnos trabajan con libros de la competencia en otros con libros de Ediarte, lo que no se es que un mismo alumno utilice textos de dos editoriales. Estos casos son frecuentes pero no son la mayoría, ya que cuando la competencia define por dádivas, exigen tener toda la participación con todos los grados.

2.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Son muy variadas las estrategias implementadas, muchas de estas son copiadas de Ediarte. Para hacer un compendio de las estrategias de mayor implementación, se reseñan a continuación las de mayor impacto.

❖ **Competir por pedagogía.** No solo Ediarte compite por pedagogía; empresas como Norma, Voluntad y SM, tiene un alto componente pedagógico en sus productos. Estas empresas son muy cuidadosas para la selección de los autores de las series y cuentan con un grupo de diagramadores altamente calificados. Lo que pasa con estas empresas es que aparte de la pedagogía, también implementan muchas de las estrategias que se analizan a continuación y no todas de estas son leales.

❖ **Planes de capacitación.** Esta estrategia de realizar planes formativos para docentes del área, fue iniciada por Ediarte, sin embargo fueron copiadas por sus competidores, lo que hace que en la actualidad, no sea una ventaja competitiva para ninguna de las editoriales, quizá su diferenciación se puede reflejar en el tipo de capacitación. Las que implementan esta estrategia, son Voluntad, y Norma, sin que se trate de capacitación muy especializada, ya que consiste en talleres de técnicas artísticas o de manualidades, pero con bajo contenido conceptual sobre las artes.

❖ **Dádivas económicas a los docentes.** Esta es una práctica generalizada por todos los competidores de Ediarte. Consiste en dar apoyo económico a los colegios como contraprestación a la adopción de los textos. Estos apoyos económicos pueden ser en efectivo o en otros casos por medio de entrega de dotaciones como electrodomésticos, pupitres, tableros, caballetes y un sin número de elementos. El problema para Ediarte es que son muchas las instituciones que toman decisiones de adopción solo con base en el apoyo económico, dejando de lado la parte pedagógica.

Esta practica, es la que ha llevado a que Ediarte haya perdido gran parte de su mercado, debido a que de las empresas del sector Editorial, es la única que no implementa esta estrategia.

❖ **Imagen de la compañía.** Es muy utilizada por Norma, Voluntad, SM y Santillana. Consiste en aprovechar al máximo la trayectoria de la compañía, para argumentar ante las directivas que cuentan con el respaldo de una compañía de tradición no solo en Colombia, sino en el extranjero. Este tipo de argumentación es válido y ofrece muy buenos resultados.

❖ **Arrebatarse personal a Ediarte.** Como las empresas saben que Ediarte prepara muy bien su personal del área comercial sobre aspectos de la pedagogía artística, lo que ellos hacen es ahorrarse tiempo y dinero, llevándose un personal calificado.

Para arrebatarse este personal, lo que hacen es ofrecerles un salario ligeramente más alta y prometerles condiciones de bonificaciones especiales que en muchos de los casos no se hace realidad. Esta practica, ha llevado a que la empresa haya perdido gran parte de su personal de asesores comerciales.

❖ **Precio.** Esta es una estrategia implementada por la editorial Nueva Generación, La editorial Magister, voluntad y por todos los competidores pequeños a nivel local.

❖ **Benchmarkig y plagio.** Fue abiertamente utilizada por voluntad, donde convocó en un hotel a 50 de los principales docentes clientes de Ediarte, para que ellos dieran a conocer las fortalezas de la compañía y el motivo por el cual eran fieles a la empresa. A estos docentes, les prometieron elaborar una serie de libros con la coautoría de todos ellos; muchos aceptaron la propuesta y resultado fue una serie que posteriormente fue lanzada al mercado, donde fácilmente se notaba la similitud con la serie “Algo Más” de Ediarte. Esta practica de plagio, fue denunciada por la empresa y aún hoy se encuentra en trámite del juzgado.

❖ **Remate de temporada.** Es implementada por los competidores más pequeños y consiste en contratar personal del área comercial, por dos o tres meses para que solo trabajen la temporada de selección de los libros. A su personal le ofrecen un bajo sueldo y le prometen altas comisiones por resultados. El fin de esta estrategia es invertir un bajo presupuesto en personal comercial para ser reinvertido directamente en los colegios por medio de dádivas.

2.5 PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA

Se analizaran los productos de los cuatro principales competidores, haciendo énfasis en los productos de mayor participación en el mercado.

Para mayor exactitud y con la intención de hacer un análisis objetivo, se reseñará literalmente la descripción de cada una de las series, tomando como referencia, las direcciones Web de cada una de las editoriales.

2.5.1 Productos Voluntad (Artelandia)

❖ **Magia Artística.** ⁷“Es una colección de cinco cuadernos de actividades para la práctica del dibujo y el arte gráfico y manual en Educación Básica Primaria, como elementos fundamentales de Educación Estética. La obra está elaborada de acuerdo con los estándares establecidos para Educación Estética por el Ministerio de Educación Nacional”.



❖ **Serie trabajemos con...** ⁸“formas, color, sombras, lápices. Cada uno de los libros contiene un conjunto de actividades cuyo propósito fundamental es el desarrollo de la creatividad y la expresión estética. Su ejecución garantiza una evolución gradual y biológicamente bien concebida de la motricidad fina, la coordinación visomotora y el gusto artístico”.



⁷ <http://www.voluntad.com.co/catalogo>.

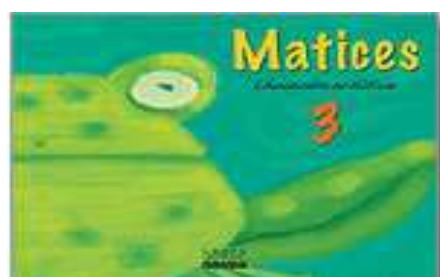
⁸ <http://www.voluntad.com.co/catalogo>.

2.5.2 Productos Editorial Norma

❖ **Serie Expresarte.**⁹“Serie para Educación Artística, con énfasis en las Artes Visuales y Plásticas. Desarrolla aspectos en la formación de la experiencia sensible. Emplea el lenguaje artístico como medio de comunicación y como mecanismo de transformación del entorno inmediato. Reconoce y valora las manifestaciones artísticas y del patrimonio” cultural”.



❖ **Serie Matices.** ¹⁰“La serie matices propone desarrollar en los educandos las competencias propias del área que promueven el manejo de técnicas y espacios de creatividad necesarios para una adecuada formación artística. Matices se constituye, así, en la mejor propuesta pedagógica encaminada a despertar en niños y niñas la sensibilidad y la creatividad estéticas que requiere la formación integral que demanda la educación actual”.



⁹ <http://www.librerianorma.com/producto/producto>

¹⁰ <http://www.librerianorma.com/producto/producto>

2.5.3 Productos Editorial SM (Escuelas del futuro)

❖ **Serie Arte fantástico.** Es una serie de 5 textos para la educación básica primaria. ¹¹“En esta serie se explora la sensibilidad e imaginación de los alumnos dentro de un contexto real y significativo para ellos. Se da cabida a la expresión creativa de los intereses, necesidades, aptitudes y actitudes de los estudiantes”.



2.5.4 Productos Editorial Nueva Generación

❖ **Serie Motivación al Arte.** Es una serie de 5 textos para la básica primaria. Son textos teórico-prácticos con un regular contenido pedagógico. No es posible contar con la imagen de los textos debido a que esta empresa no cuenta con página Web.

Cuadro 12. Comparativo de fortalezas y debilidades con los competidores directos

CARACTERÍSTICA DE FACTOR CLAVE DE EXITOS	PRODUCTOS EDIARTE	PRODUCTOS NORMA	PRODUCTOS VOLUNTAD	PRODUCTOS S.M	PRODUCTOS NUEVA GENERACION
Elaborados a partir de procesos investigativos.	X	X		X	
Elaborados por equipos de autores	X				
Elaborados por un solo autor		X	X	X	X
Diagramación y coloridos agradables	X	X	X	X	
Material multimedia de complemento		X		X	

¹¹<http://www.empresario.com.co/edfuturo/>

Guías de apoyo para los docentes	X		X	X	
Precios competitivos			X		X
Promociones especiales con descuentos		X	X	X	X
Asesoría especializada por pedagogos	X	X			
Calidad de materias primas y empastado	X	X	X	X	
Imagen consolidada de la editorial	X	X	X	X	
Apoyo económicos para los docentes		X	X	X	X

2.6 FIJACIÓN DE PRECIOS

Todos los productos anteriormente mencionados oscilan entre treinta y cinco mil pesos (\$ 20.000=) y cuarenta y tres mil pesos (\$ 39.000=) de precio de listas. Estos productos son la competencia directa de la serie **Creación Artística** de Ediarte, cuyo precio está en el mismo rango. Estas editoriales, igualmente cuentan con otros productos más económicos, que son la competencia directa de series como **Aprendamos con Arte** y la serie **Algo Más**.

Cuadro 13. Precios comparativos de textos para educación artística.

Nombre libro	Editorial	Precio
Creación Artística	Ediarte	\$ 45.000
Aprendamos con Arte	Ediarte	\$ 32.000
Líneas, y algo mas	Ediarte	\$ 34.000
Destrezas Técnicas	Ediarte	\$ 45.500
Matices	Norma	\$ 40.000
Expresarte	Norma	\$ 28.000
Ventana al Arte	Norma	\$ 35.000
Magia Artística	Voluntad	\$ 39.000
A Todo Arte	Volunta	\$ 25.000
Inteligencias Artística.	Voluntad	\$ 20.000
Motivación al Arte	Nueva Generación	\$ 37.000
Arte Fantástica	SM	\$ 30.000
Aprendamos Plástica	SM	\$ 35.000
Laberinto Creativo	Magister	\$ 27.000
Precio promedio		\$ 32.857

Para la fijación de precios, las empresas ya mencionadas y otras que son competencia, tienen como referente a los productos de Ediarte; pareciera que el lema es “Tener un precio ligeramente inferior al líder”.

Como estrategia de precio, suelen utilizar precios diferenciadores de acuerdo al tipo de institución. En algunos colegios dan un 10%, en otros un 20%, incluso en algunos dan hasta un 35% de descuento en la venta directa al padre de familia. Estos descuentos, hace que muchas ocasiones la diferencia de precio sea muy notoria con los productos de Ediarte, a pesar que el precio de lista sea muy similar.

2.7 DISTRIBUCIÓN

Las Editoriales de mayor tradición como Norma, SM, Voluntad y Santillana; utilizan un esquema de distribución muy similar al utilizado por Ediarte. Sus productos se encuentran en los principales almacenes de cadena como almacenes Exito, Carrefour y los Carulla Viveros. Igualmente se encuentran en las principales ferias escolares como la de CAFAM y Colsubsidio; también son comercializados sus productos por medio de las principales papelerías como Panamericana, Surtioficinas, Distrilibros, etc.

Estas empresas también utilizan canales directos de comercialización para sus textos, por medio de sus representantes comerciales, quienes van a algunas instituciones que así o soliciten, a vender directamente los productos a los alumnos, a precios especiales.

El siguiente cuadro refleja de manera detallada, los canales de comercialización mayormente frecuentados por los clientes.

Cuadro 14. Canales de comercialización mayormente frecuentados.

LUGAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Almacenes de cadena	6	17%
b) Librerías	8	23%
c) Ferias escolares	5	14%
d) Directamente en el colegio	16	46%

Fuente: Encuesta realizada por el autor del presente proyecto¹²

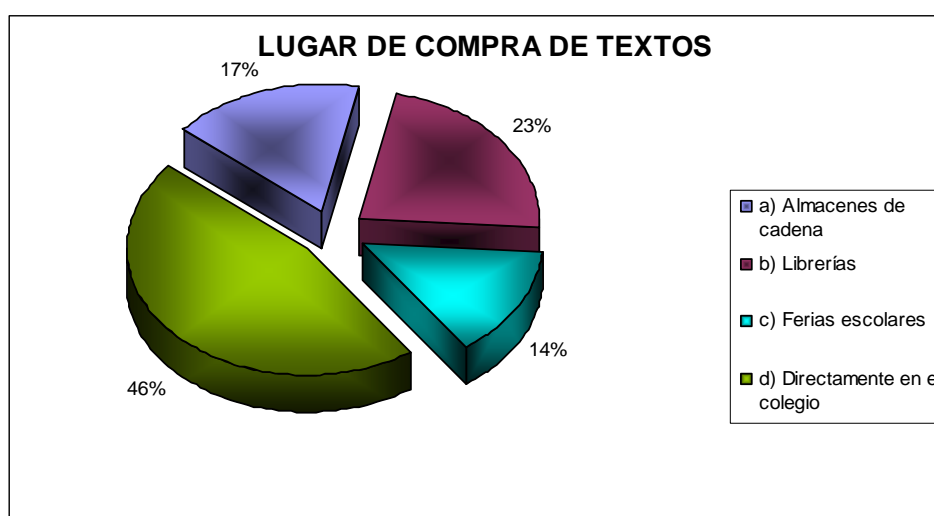


Figura 7. Lugar de compra de textos.

Los anteriores canales de comercialización, tienen como aspectos relevantes y que son las principales fortalezas tanto para Ediarte como para las demás editoriales, el gran número de establecimientos en diferentes sitios de la ciudad, garantizando cobertura en la totalidad de localidades; por solo citar unos pocos ejemplos, librerías Panamericanas cuenta con 21 puntos de venta y almacenes éxito con 15

¹² La encuesta se aplicó por medio de entrevistas personales a docentes y directivas, de un total de 56 colegios de los cuales 35 solicitaban textos a los alumnos. La muestra fue determinada de manera no probabilística, por medio de la técnica de muestreo por cupos o cuotas. según Jany Castro, José, Investigación Integral de Mercados, Macgrau Hill. Bogotá 2005, " Este es un tipo especial de muestreo intencional, donde el investigador da pasos concretos con el fin de obtener muestras que sean similares a la población en algunas características de control"

establecimientos. Otro aspecto relevante, es el reconocimiento, la amplitud y comodidad de sus instalaciones.

Un elemento desfavorable por parte de estos canales de distribución, es el no acatamiento de las políticas de precio único establecido por Ediarte S.A.; ésto se ve reflejado en las promociones de descuentos especiales a los clientes preferenciales que cuentan con la tarjeta del establecimiento, haciendo que los textos salgan más económicos en los almacenes que en los mismos colegios, lo cual trae como consecuencia el disgusto de docentes y padres de familia.

Otras editoriales de menor trayectoria y muchos de los competidores locales, no tienen sus productos en los canales mencionados en los dos párrafos anteriores, sino que lo hacen de manera directa en la mayoría de los casos. En otras ocasiones, en especial para los docentes que son autores de sus propios libros, comercializan los textos directamente con sus alumnos y cuando los piden en colegios diferentes al colegio donde laboran, los comercializan por medio de sus colegas a quienes le dan un alto margen de ganancia para que los promocionen inicialmente y para que sean luego los distribuidores.

2.8 FUERZA DE VENTAS

En el caso de Norma, Voluntad, SM y Santillana, vinculan su personal durante 8 meses, con vinculación directa con la empresa y con salarios muy similares a los ofrecidos por Ediarte, es decir, están sobre los dos salarios mínimos mensuales como salario base.

Cada una de estas empresas cuenta con un promedio de 35 representantes de ventas para la ciudad y el área metropolitana. A simple vista se observa que triplican el personal de Ediarte, el cual está integrado por 13 representantes

comerciales para la ciudad de Bogotá; no obstante, este personal debe promocionar productos para las diferentes áreas, que en algunos casos son textos para las nueve áreas fundamentales; esto hace que aun que sea mayor su personal, no puedan focalizarse de tiempo completo con los docentes de educación artística.

Cuadro 15. Perfil comparativo de asesores Ediarte y sus competidores

CARACTERISTICAS DEL PERFIL DE LOS ASESORES COMERCIALES	ASESOR EDIARTE	ASESOR NORMA	ASESOR VOLUNTAD	ASESOR S.M	ASESOR NUEVA GENERACION
Formación en pedagogía artística	X				
Formación en estudios universitarios	X				
Experiencia en el sector editorial		X	X	X	X
Alta capacidad de autogestión	X	X			
Alta capacidad de trabajo en equipo		X	X	X	
Experiencia de mínimo un año en áreas comerciales	X	X	X	X	
Manejo de sistemas (office, internet)	X	X		X	
Ser cabeza de familia			X		X
Edades entre 23 a 35 años	X	X	X	X	X
Edad superior a 35 años.		X	X	X	X
Hombre o mujer	X	X	X	X	X

Como fortaleza de la fuerza de venta, se destaca la baja rotación de personal de estas editoriales, a pesar que son desvinculados cuatro meses en el año. Muchos de los integrantes tienen entre cinco y 12 años vinculados con la compañía. Otra fortaleza, son los planes de incentivos, los cuales están centrados en comisiones por venta directa y en bonificaciones por resultados; la editorial que mayormente

se destaca en este aspecto, es SM donde es normal que un representante de ventas pueda recibir en comisiones y bonificaciones entre 7 y 12 millones por temporada.

Respecto de los competidores locales, cuentan con muy poco personal del área comercial y por lo general vinculan los representantes solo por cuatro meses. En otros casos, son directamente los propietarios quienes realizan esta labor. En el caso de los docentes que elaboran sus propios libros, la fuerza de ventas fuera de sus colegios, es por medio de sus colegas, quines no tienen salario sino que es por comisión.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Esta se realiza de varias maneras, que en algunos casos es similar a la utilizada por EdiarTE S.A. Los aspectos que más resaltan son:

❖ **Lanzamientos.** Estos son convocatorias masivas a las diferentes instituciones privadas y oficiales, para dar a conocer el lanzamiento de una nueva serie. Por lo general estas actividades están dirigidas por uno de los autores de los productos.

❖ **Eventos relacionales.** Son eventos de tipo social, donde invitan a las directivas y docentes “claves” a una comida o fiestas para que los representantes comerciales den a conocer en términos generales la empresa y sus productos.

❖ **Página Web.** Es una práctica de Voluntad, Norma y Santillana, quienes tienen estrategias de atraer a los docentes para que se inscriban en la página y así recibir asesorías directamente de los autores de los libros.

❖ **Productos de Marketing.** Estos elementos publicitarios consisten en maletines, vasos, agendas, lapiceros y otra serie de elementos por el estilo.

❖ **Promociones.** En algunos casos, ofrecen dos productos por uno. Es una práctica que se da con frecuencia, en la que obsequian el texto para artes, por la compra del libro de español.

❖ **Descuento en precios.** Como se menciona anteriormente, dan descuentos hasta del 35%, dependiendo del tipo de colegio.

Para una mayor claridad entre la promoción que realiza la compañía y la que realizan sus principales competidores, en el cuadro siguiente se establece un paralelo que evidencia las diferencias.

Cuadro 16. Comparativo de la promoción de Ediarte S.A y sus competidores

CARACTERÍSTICAS DE LA PROMOCIÓN	EDITORIAL EDIARTE	EDITORIAL NORMA	EDITORIAL VOLUNTAD	EDITORIAL S.M	EDITORIAL NUEVA GENERACION
Se realizan descuentos especiales con series recientes		X	X	X	X
Se hacen promociones al juntar dos o más productos			X	X	X
Las series de antigua edición se venden a precios especiales		X	X	X	X
Lanzamiento de nuevos productos	X	X	X	X	
Campañas publicitarias en medios de comunicación		X	X		
Eventos formativos para los clientes	X	X		X	
Eventos relacionales (agasajos)		X	X	X	X
Obsequio de Productos de marketing	X	X	X	X	X
Visita personalizada por representantes	X	X	X	X	X
Tele mercadeo		X	X	X	
Concursos para docentes y estudiantes			X		

2.10 SERVICIO AL CLIENTE

Las cuatro grandes editoriales mencionadas, cuentan con línea gratuita de servicio al cliente para canalizar todas las reclamaciones. También canalizan las sugerencias, quejas y reclamos por medio de la página Web, por medio de esta, igualmente los docentes pueden despejar inquietudes directamente con los autores de los libros.

En el caso de la editorial Santillana, en convenio con la fundación Santillana, ofrecen a algunos de los colegios privados de mayor potencial de venta, una certificación de excelencia educativa, basada en un modelo educativo europeo llamado EFQM.

En el siguiente cuadro se hace una comparación de las políticas de servicio al cliente por parte de Ediarte y las que implementan sus principales competidores en la ciudad.

Cuadro 17. Políticas de servicio al cliente por parte de Ediarte y sus más directos competidores

POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE	EDITORIAL EDIARTE	EDITORIAL NORMA	EDITORIAL VOLUNTAD	EDITORIAL S.M.	EDITORIAL NUEVA GENERACION
Contar con un portal de internet especializado en pedagogía artística como apoyo a los docentes del área.		X	X		
Respuesta de sugerencias, quejas y reclamos en menos de 5 días	X	X		X	
Reponer de manera gratuita los productos defectuosos.	X	X	X	X	
Mercadeo relacional en fechas	X	X			

especiales, por medio del envío de tarjetas virtuales.					
Acompañamiento directo por medio de pedagogos especializados en despejar inquietudes	X				
Conferencias a los clientes por parte de los autores de los libros	X	X	X	X	
Implementación de normas de calidad ISO, tanto para el cliente interno y externo	X	X			
Elaborar productos con requerimientos específicos de colegios de alta población.					X
Apoyo económico para eventos especiales que organicen los colegios.		X	X	X	X

3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.1 MERCADO META

El mercado meta para el presente plan estratégico de mercadeo para la editorial Ediarte, esta conformado por mil cuatrocientos ochenta y un colegios ¹³(1481) registrados en la base de datos del sistema de información inteligente SAI, de la compañía; los cuales cuentan con un millón setenta y tres mil ciento cincuenta y ocho (1.073.158) alumnos tanto del sector privado como del sector oficial.

En el siguiente cuadro de relación de colegios y alumnos, se puede analizar con mayor detalle el mercado meta.

Cuadro 18. Relación alumnos-colegios en Bogotá y Área Metropolitana.

RELACIÓN DE COLEGIOS Y ALUMNOS DE BOGOTA Y SU ÁREA METROPOLITANA						
SECTOR CIUDAD	COLEGIOS OFIC.	COLEGIOS PRIV.	TOTAL COLEG.	ALUMNOS OF.	ALUMNOS PRIVA.	TOTAL ALUMNOS
NORTE	10	61	71	14843	31437	46280
SUBA	22	124	146	43748	82609	126357
FONTIBÓN	28	69	97	36579	47907	84486
CDAD BOLIVAR	44	62	106	55759	25114	80873
CHAPINERO	28	99	127	174	19664	19838
SOACHA	29	52	81	8207	29566	37773
USME-URIBE	60	161	221	81283	72982	154265
BOSA	45	63	108	46659	27953	74612
KENNEDY	39	78	117	48332	34173	82505
FUSAGASUGA	24	32	56	25010	10161	35171
CHIA-Z/AQUIRÁ	64	80	144	85972	28246	114218
VILLAVICENCIO	62	94	156	60893	13721	74614
TUNJA-D/TAMA	51	73	124	81642	32628	114270
TOTAL	506	975	1481	596926	476232	1073158

Fuente: Ediarte S.A.

¹³ www.ediarte.com.co

Aparte de la relación del cuadro anterior, es necesario investigar si en el territorio geográfico de cobertura, existen otros colegios con poblaciones superiores a 150 alumnos, los cuales deben ser parte del mercado meta en caso de existir.

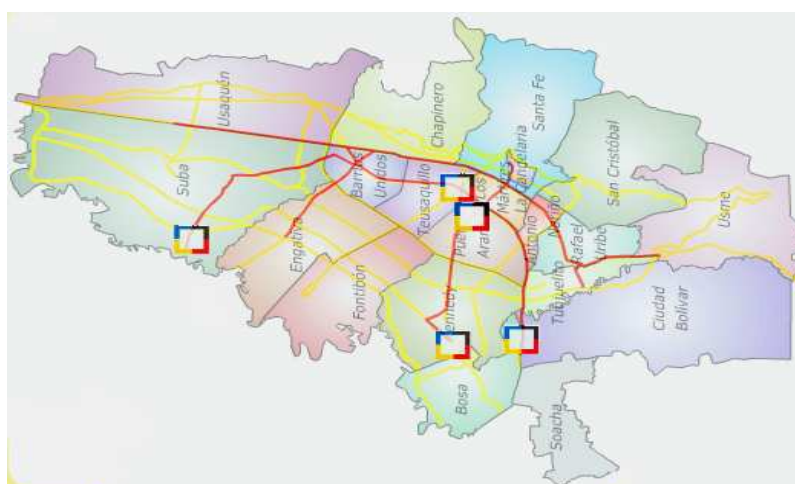
3.2 TERRITORIO GEOGRÁFICO

Todo el plan estratégico comercial, esta enfocado en la ciudad de Bogotá, su área metropolitana y las ciudades de Villavicencio y Tunja.

La ciudad de Bogotá, esta compuesta geográficamente por 20 localidades así:¹⁴1. Usaquén, 2. Chapinero, 3. Santafé, 4. San Cristóbal, 5. Usme, 6. Tunjuelito, 7. Bosa, 8. Kennedy, 9. Fontibón, 10. Engativá, 11. Suba, 12. Barrios Unidos, 13. Teusaquillo, 14. Mártires, 15. Antonio Nariño, 16. Puente Aranda, 17. Candelaria, 18. Rafael Uribe, 19. Ciudad Bolívar y 20. Sumapaz”.

Cada una de estas localidades se puede observar en el mapa de la ciudad, que se presenta a continuación.

Mapa de la ciudad de Bogotá



¹⁴ <http://www.bogota.gov.co/>

Respecto de las poblaciones que hacen parte del área metropolitana, destacan: Soacha, Fusagasuga, La Calera, Chía, Zipaquirá, Mosquera, Madrid, y Facatativa. Todas estas poblaciones están ubicadas a menos de 45 kilómetros de Bogotá.

Igualmente, están dentro de la cobertura geográfica, las ciudades de Villavicencio, Tunja y Duitama, debido a que por efectos evaluativos de la efectividad de la implementación del presente proyecto, se hace necesario incluir estas ciudades.

Cuadro 12. Relación alumnos-colegios en Bogotá y Área Metropolitana.

En el modelo de promoción de Ediarte S.A., se seleccionan un mercado meta a lograr por cada temporada escolar; los colegios seleccionados, son el resultado de la investigación realizada durante los meses de abril a junio, por parte de cada uno de los integrantes del área comercial. El mercado meta, para la temporada 2008-2009, es el que se relaciona en el siguiente cuadro.

Cuadro 19. Mercado meta de Ediarte S.A para la temporada 2008-2009

MERCADO META PARA LA TEMPORADA 2008-2009			
SECTOR CIUDAD	COLEGIOS OFIC.	COLEGIOS PRIV.	TOTAL ALUMNOS
USAQUÉN, CHAPINERO	5	15	18243
SUBA Y ENGATIVA	7	27	27456
FONTIBÓN, BARRIOS UNIDOS Y TEUSAQUILO	12	18	24879
USME, URIBE URIBE Y C. BOLIVAR	16	27	31098
PUENTE ARANDA, MÁRTIRES, SANTA FE	15	17	24890
SAN CRISTÓBAL Y ANTONIO NARIÑO	19	13	26112
MOSQUERA, MADRID, FACATATIVA, FUNZA	23	12	30254
BOSA Y SOACHA	13	13	28345
KENNEDY	21	14	32658
FUSAGASUGA	19	12	22450
CHIA-Z/AQUIRÁ, COTA, TENJO Y PACHO	20	18	33789
VILLAVICENCIO	22	14	25789
TUNJA-D/TAMA	24	11	29876
TOTAL	216	211	355839

3.3 COMPRA PROMEDIO ANUAL POR CLIENTE

Partiendo de un comparativo entre los colegios potenciales y los colegios clientes, en promedio la empresa tiene participación en un 21% de los colegios. Dentro de los diferentes sectores de la ciudad, está bien posicionada en Fusagasuga, Fontibón y Kennedy; mientras que su menor promedio de participación está en las localidades de Chapinero, Bosa, Soacha y Villavicencio.

En cuanto al promedio de libros adquiridos en cada uno de los colegios clientes, es de 182 unidades. Esta relación sale de dividir los 56.900 textos vendidos en la temporada 2008, en los 312 colegios clientes con los que cuenta actualmente la compañía. Estas cifras se pueden ver de manera más detallada en el siguiente cuadro.

Cuadro 20. Compra promedio anual por cliente.

COLEGIOS POTENCIALES & COLE.CLIENTES CON UNIDADES DE COMPRA				
SECTOR CIUDAD	TOTAL COLEG. POTENCIALES	COLE.CLIENTES	UNIDADES COMPRADAS	PROME COL. POTE/CLIENTES
NORTE	71	16	5300	23%
SUBA	146	29	5200	20%
FONTIBÓN	97	26	4200	27%
CIUDAD BOLIVAR	106	25	3000	24%
CHAPINERO	127	15	2800	12%
SOACHA	81	12	3500	15%
USME-URIBE	221	44	5000	20%
BOSA	108	10	3200	9%
KENNEDY	117	30	5200	26%
FUSAGASUGA	56	27	6100	48%
CHIA-ZIPAQUIRÁ	144	34	3700	24%
VILLAVICENCIO	156	24	4400	15%
TUNJA- DUITAMA	123	20	5300	16%
TOTAL	1481	312	56900	21%

Fuente: EdiarTE S.A.

A pesar que el promedio de unidades comprada por colegio cliente es de 182 unidades, existen colegios que venden por encima de las mil unidades e instituciones que solo compran 30 unidades.

3.3.1 Compras totales por año. De la temporada más reciente no se cuenta con cifras reales de la totalidad de textos vendidos por las diferentes editoriales que ofertan textos para la educación artística en la ciudad; por ellos es necesario recurrir a datos globales suministrados por la cámara Colombiana del libro.

En el año 2007, se vendió en Colombia un total de 8 millones de textos escolares en todo el país, por parte de las diferentes editoriales que ofertan textos para todas las asignaturas obligatorias en colegios privados y oficiales.

De los 8 millones vendidos a nivel nacional, no se tiene un dato exacto de cuantos fueron comercializadas en Bogotá; sin embargo, se considera que es cerca de un 45% lo que equivale a tres millones seiscientos mil ejemplares. Hay que tener presente que esta cifra corresponde a los textos que son competencia directa e indirecta, es decir, libros para educación artística y otras materias.

Respecto de libros para artística, se estima que en la ciudad y su área metropolitana, se vendieron unas 380.000 unidades lo que quiere decir que Ediarte tiene participación en un 14.7% aproximado del mercado.

3.3.2 Precio promedio. Para determinar el precio promedio, solo se tiene en cuenta los precios de los productos de Ediarte y sus competidores más representativos, como se puede ver en el cuadro respectivo.

Cuadro 21. Precios promedios de textos para educación artística.

Nombre libro	Editorial	Precio
Creación Artística	Ediarte	\$ 41.500
Aprendamos con Arte	Ediarte	\$ 30.000
Líneas, y algo mas	Ediarte	\$ 31.500
Destrezas Técnicas	Ediarte	\$ 41.500
Matices	Norma	\$ 40.000
Expresarte	Norma	\$ 28.000
Ventana al Arte	Norma	\$ 35.000
Magia Artística	Voluntad	\$ 39.000
A Todo Arte	Volunta	\$ 25.000
Inteligencias Artística.	Voluntad	\$ 20.000
Motivación al Arte	Nueva Generación	\$ 37.000
Arte Fantástica	SM	\$ 30.000
Aprendamos Plástica	SM	\$ 35.000
Laberinto Creativo	Magister	\$ 27.000
Precio promedio		\$ 32.857

Fuente: página oficial Cámara Colombiana del Libro.

Los precios de los productos de Ediarte están ligeramente por encima de la competencia más directa. Al incluir otros competidores de menor representación como los productos de las pequeñas editoriales locales o los mismos docentes que elaboran sus productos, el precio promedio disminuiría significativamente, debido a que la mayoría de estos productos están por debajo de los \$ 25.000.

3.3.3 Monto Total de las ventas en el sector. Para tener un panorama más claro sobre las ventas en el sector editorial, es necesario recurrir a las estadísticas que suministra la cámara colombiana del libro; sin embargo, estas estadísticas suministradas por la entidad, no están actualizadas para el año 2007 y 2008; más sin embargo, el análisis de los años 2002 al 2006, permiten detallar como ha sido el comportamiento del sector y las perspectivas que ofrece el mismo.

Cuadro 22. Venta de ejemplares por subsector – unidades

Subsector	2002	2003	2004	2005	2006	Var % 06/05	Part % 06
Didáctico	6.615.515	6.353.785	7.735.969	6.743.279	7.232.867	7,26	38,60
Interés general	5.931.125	7.034.492	7.838.998	8.215.027	8.033.185	-2,21	42,88
Científico y técnico	2.170.537	1.423.743	1.566.154	1.347.796	1.690.248	25,41	9,02
Religioso	1.927.673	2.047.666	2.234.059	1.983.316	1.779.668	-10,27	9,50
Total	16.644.849	16.859.686	19.375.180	18.289.417	18.735.967	2,44	100,00
Var	-15,62	1,29	14,92	-5,60	2,44		

Fuente: Encuesta CCL de la Cámara Colombiana del libro.

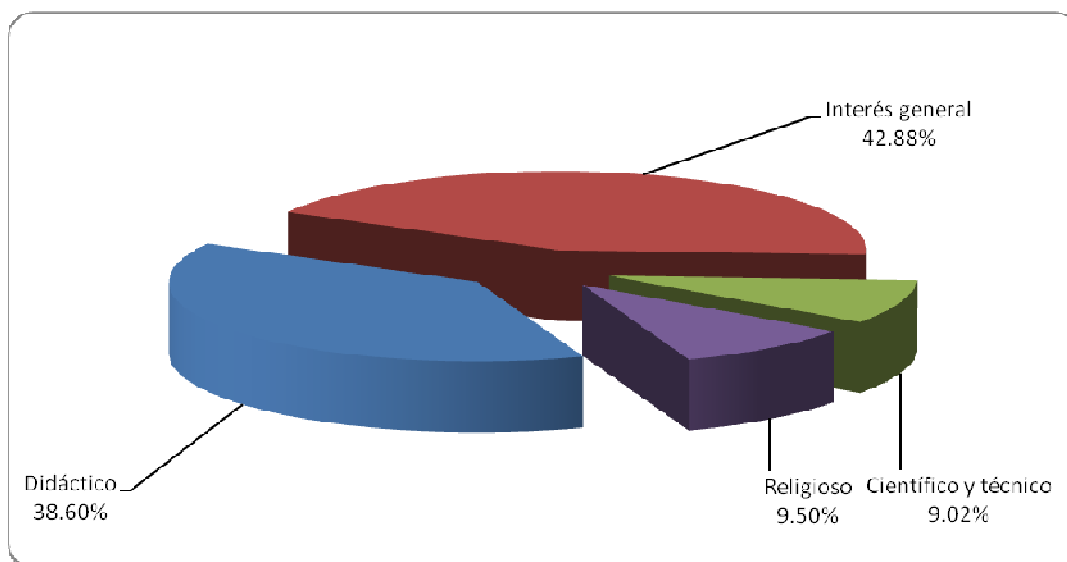


Figura 8. Participación en las ventas de ejemplares durante el año 2006

Fuente: Encuesta CCL, de la Cámara colombiana del libro.

De las ventas totales analizadas en el cuadro anterior, el sub sector de Didácticos, son los que corresponden a textos escolares, los cuales representan el segundo en ventas, siendo superado solamente por la venta de textos de interés general.

En el siguiente cuadro se detalla la participación de las ventas en algunas de las principales ciudades del país.

Cuadro 23. Participación de las ciudades en las ventas del sub sector didácticos

Ciudad	Part % 2002	Part % 2003	Part % 2004	Part % 2005	Part % 2006
Bogotá	49,21	49,42	47,53	45,84	47,36
Medellín	11,50	11,14	10,94	11,38	9,60
Cali	7,97	8,44	8,49	7,67	7,62
Barranquilla	6,51	6,73	6,30	6,13	5,43
Bucaramanga	4,55	4,49	3,55	3,85	4,20
Cartagena	2,51	2,96	3,36	3,51	2,54
Ibagué	2,29	2,00	1,86	1,40	2,15
Pereira	2,03	2,27	1,72	2,30	1,93
Cúcuta	1,69	0,98	1,11	1,54	1,56
Villavicencio	0,82	1,11	0,95	1,06	1,39
Tunja	1,29	1,13	1,52	1,30	1,24
Santa Marta	0,96	0,94	0,74	1,01	1,05
Neiva	0,84	0,71	0,61	1,02	1,01
Pasto	0,97	0,78	0,40	0,67	0,69
Armenia	0,52	0,65	0,85	0,68	0,67
Manizales	0,38	0,37	0,41	0,97	0,66
Popayán	0,29	0,37	0,28	0,44	0,37
El resto	5,66	5,49	9,40	9,23	10,53
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Pagina oficial de la Cámara Colombiana del Libro.

En el cuadro anterior, se evidencia la gran representación que tiene la ciudad de Bogotá para el mercado de las casas editoriales. Esto quiere decir que Ediarte s.a. tiene un mercado potencial por explotar, ya que la ciudad solo representa el 26% de las ventas totales de la compañía, mientras que para el sector editorial de textos escolares, representa el 47.38%.

3.3.4 Demanda potencial del sector. Para determinar la demanda potencial, se hace necesario recurrir a las cifras de ventas del sector, a las ventas específicas de textos para educación artística y a la población estudiantil escolarizada en la ciudad de Bogotá. Desde esta perspectiva se puede determinar la demanda en el siguiente cuadro resumen:

Cuadro 24. Demanda Potencial.

POBLACION ESTUDIANTIL EN BOGOTA	TOTAL VENTAS DE TEXTOS ESCOLARES EN BOGOTA	VENTA APROXIMADA DE TEXTOS PARA EL AREA ARTISTICA EN BOGOTA
1.570.000	3.600.000	380.000

De las anteriores cifras, se puede concluir que la demanda potencial que existe para los productos de la compañía, es de 380.000 unidades, que corresponden a los textos vendidos para el área de educación artística. No se puede tomar la totalidad de alumnos, debido que en un alto número de instituciones del sector privado y oficial, se tienen políticas de no pedir textos a los alumnos.

Respecto de los tres millones seiscientos mil textos vendidos en el sector, no es el referente más apropiado, como consecuencia que en estas cifras están incluidas las ventas para todas las asignaturas establecidas por el MEN y en el caso de Ediarte S.A, tiene claro su enfoque de solo ofertar productos para artes.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El sector del campo editorial, especialmente las editoriales de textos escolares, es un medio altamente competido, donde son muchos los factores externos que afectan directamente a las empresas de este ramo y que les exige estar al tanto de dichos factores para saberlos sortear, sacándoles el máximo provecho, ya que de lo contrario, corren el riesgo de desaparecer como ha ocurrido con muchas de ellas que han desaparecido en los últimos 15 años.

Para el análisis del entorno, se tendrá como referente evaluativo la **Matriz POAM (Perfil, Oportunidades, Amenazas, del Medio)**, la cual permite determinar de manera más precisa si la variable analizada es favorable o desfavorable para el sector y para la empresa en particular.

4.1 ENTORNO SOCIO CULTURAL

En este entorno socio cultural, existen tres variables que son determinantes para la compañía: la valoración del área artística, la alta dependencia del estado en el sector educativo y la poca formación de los docentes que dictan la asignatura.

❖ **Poca valoración del Área artística.** Comparada con las demás asignaturas obligatorias por parte del M.E.N., la educación artística es la de menos valoración. Esta baja valoración se observa en diferentes niveles: en primer lugar es subvalorada por parte de las directivas de los colegios que creen que es una materia de “relleno”, por ello creen que no requieren de docentes especializados y en muchas ocasiones la reparten entre los docentes de otras materias a quienes les sobra horas de carga académica; en segundo lugar, los mismos docentes que la dictan, desconocen las bondades que ofrece la materia y el aporte de esta en la formación integral de los educandos, por ello en un alto porcentaje de de colegios

está enfocada en manualidades, en costura o en actividades libres sin mayor orientación pedagógica; por último, son los mismos padres de familia quienes poco se preocupan en saber como van sus hijos en esta asignatura, para ellos lo importante es que vayan bien en español, matemáticas, ciencias e inglés y lo preocupante para Ediarte S.A. es que a la hora de la compra de los libros, los padres de familia se inclinan por las demás asignaturas, dejando de último la compra del libro de artes y en otras ocasiones que solo pueden comprar unos pocos textos de la lista, el sacrificado suele ser el de dibujo.

❖ **Alta dependencia del estado en la educación escolarizada.** Es un comportamiento que se presenta con mayor incidencia en los colegios del sector oficial; más sin embargo, son muchas las instituciones del sector privado que tienen convenios con las alcaldías para que estas subsidien a los estudiantes en el pago de pensión. Esta dependencia es una amenaza para la compañía debido a que es una variable altamente influyente en la compra de los textos, donde los colombianos no tienen la cultura de invertir en conocimiento y mucho menos en la parte escolarizada. Se tiene la concepción de que debe existir la gratuidad y el estado es quien tiene la obligación de dotar a los alumnos de todas las herramientas pedagógicas, incluyendo los libros.

Existen varias poblaciones del área metropolitana, donde los alcaldes adquieren determinada cantidad de libros para ser obsequiados a los padres de familia; aunque esto pareciera ser una buena medida por parte de los mandatarios locales, tiene dos problemas implícitos: por un lado acostumbran a las familias a que todo se lo deben dar a los alumnos, sin mayor esfuerzo económico por parte de los padres de familia; por otra parte, los textos de dotación, son de poca calidad especialmente desde el punto de vista de actualidad en metodologías y elementos pedagógicos, esto se debe a que realizan acuerdos con editoriales para adquirir libros a bajo costo, que por lo general son de ediciones muy antiguas. En el caso de Ediarte no realiza este tipo de licitaciones, debido a que los inventarios de

ediciones antiguas, prefiere donarlas a fundaciones sin ánimo de lucro y también por que los alcaldes por lo general hacen compras para otras materias y no para la parte artística.

❖ **Docentes no especializados en el área.** En la gran mayoría de colegios no cuentan con docentes especializados para el área artística y se la designan frecuentemente a profesores con escasos o nulos conocimientos. Esto hace que requieran de solicitar textos a los alumnos para el desarrollo de las diferentes actividades teóricas y prácticas y así dar cumplimiento a plan de de área para del año. Este comportamiento es una oportunidad muy buena para la empresa.

4.1.1 Violencia. A pesar que las condiciones de seguridad han mejorado significativamente en la ciudad, existen barrios de la periferia donde es muy difícil realizar una gestión comercial por parte de los asesores comerciales. Los colegios que estén ubicados en este tipo de sectores es preferible no visitarlos para evitar posibles actos delincuenciales directamente con las personas o con sus vehículos, como ya ha ocurrido en algunos casos. Esto hace que el mercado potencial se reduzca en un alto porcentaje.

Los factores de violencia e inseguridad no solamente son el casco urbano y área metropolitana, sino que también se observa en poblaciones intermedias, donde los grupos al margen de la ley, por lo general exigen “vacunas” para permitir la labor. En Estos casos es preferible no visitar este tipo de poblaciones, lo que también reduce el mercado potencial.

4.1.2 Población. Según cifras del DANE, en Colombia existen 9.861.678¹⁵ alumnos matriculados en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media vocacional, en los planteles educativos del sector privado y oficial.

¹⁵ <http://www.dane.gov.co/>

En el cuadro resumen de población matriculada para el año 2008, se puede observar de manera detallada la participación tanto en el sector oficial como en el sector privado y la población subsidiada o en cobertura, los cuales son alumnos que estudian en instituciones privadas pero con apoyo económico del estado.

Cuadro 25. Población matriculada en Colombia para el año 2008.

TOTAL NACIONAL			
PREESCOLAR			
Total	Oficial	No Oficial	Subsidiada
1.043.066	630.345	364.389	48.332
PRIMARIA			
Total	Oficial	No Oficial	Subsidiada
4.819.876	3.890.159	684.334	245.383
SECUNDARIA Y MEDIA			
Total	Oficial	No Oficial	Subsidiada
3.998.736	3.182.893	629.730	186.113
TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
9.861.678	7.703.397	1.678.453	479.828

Fuente: página oficial del DANE

Del total de la población relacionada anteriormente, un 16% corresponde a Bogotá lo que equivale a 1.570.141 alumnos. Al incluir el área metropolitana y la ciudades cercanas en la cual tiene cobertura el actual proyecto, la población matriculada se estima en en 2.350.000 alumnos lo que equivale a un 23% del total del país. Estas cifras de población se pueden analizar en detalle en los cuadros resumen de matrícula para la ciudad de Bogotá.

Cuadro 26. Matrícula por localidades en colegios del sector privado, Bogotá 2008.

Bogotá D. C. Total Matrícula Sector privado por Localidad según Nivel de Escolaridad. Año 2008					
Localidad	Nivel de Escolaridad				
	Preescolar	Primaria	Secundaria	Media	TOTAL
Usaquén	10.715	23.037	20.135	9.410	63.297
Chapinero	2.346	6.090	6.069	3.928	18.433
Santa Fe	1.496	4.576	3.426	1.440	10.938
San Cristóbal	4.121	10.112	7.959	3.564	25.756
Usme	1.979	5.097	2.950	962	10.988
Tunjuelito	3.818	9.146	7.180	3.284	23.428
Bosa	4.453	12.785	8.043	3.408	28.689
Kennedy	10.781	22.054	13.673	6.960	53.468
Fontibón	6.444	12.354	8.653	3.466	30.917
Engativá	13.031	27.898	26.112	10.807	77.848
Suba	20.565	45.970	36.314	15.908	118.757
Barrios Unidos	2.185	5.027	5.832	3.382	16.426
Teusaquillo	4.480	7.405	7.046	3.658	22.589
Los Mártires	1.859	4.531	4.711	2.097	13.198
Antonio Nariño	2.103	5.014	5.717	3.288	16.122
Puente Aranda	4.840	9.370	5.824	2.250	22.284
La Candelaria	776	4.026	3.602	1.568	9.972
Rafael Uribe Uribe	4.761	9.676	7.303	3.371	25.111
Ciudad Bolívar	3.609	8.344	3.722	1.423	17.098
TOTAL	104.362	232.512	184.271	84.174	605.319

Fuente: página oficial de la secretaría de educación Distrital.

Cuadro 27. Matrícula por localidades en colegios del sector oficial, Bogotá 2008.

Bogotá, D. C. Total Matrícula en Colegios Distritales por Localidad (incluido la población subsidiada) según Nivel de Escolaridad, Año 2008					
Localidad	Preescolar	Primaria	Secundaria	Media	Total
Usaquén	1.724	12.269	9.492	3.653	27.138
Chapinero	264	1.815	2.022	873	4.974
Santa Fé	896	5.766	5.611	3.153	15.426
San Cristóbal	4.791	29.063	24.385	8.843	67.082
Usme	4.341	26.850	21.291	8.063	60.545
Tunjuelito	2.357	16.712	17.692	8.184	44.945
Bosa	5.203	30.763	22.989	7.821	66.776
Kennedy	6.718	42.921	37.096	15.021	101.756
Fontibón	1.617	11.262	10.831	4.279	27.989
Engativá	4.180	28.658	26.687	11.679	71.204
Suba	4.323	25.806	22.288	7.344	59.761
Barrios Unidos	1.195	8.350	7.303	3.284	20.132
Teusaquillo	175	1.293	1.867	920	4.255
Los Mártires	687	5.248	5.465	2.345	13.745
Antonio Nariño	872	4.013	4.136	2.202	11.223
Puente Aranda	1.891	13.130	13.127	5.795	33.943
La Candelaria	241	1.611	1.733	659	4.244
Rafael Uribe	4.680	29.064	25.320	9.905	68.969
Ciudad Bolívar	6.384	38.900	30.697	10.095	86.076
Sumapaz	76	506	524	125	1.231
Total	62.321	417.445	352.267	132.789	964.882

Fuente: página oficial de la secretaría de educación Distrital

En los dos cuadros anteriores, se puede analizar que la mayoría de la población estudiantil se encuentra ubicada en el sector oficial con un 61.4% y que el restante 38.6% está en el sector privado; no obstante, un alto porcentaje del sector privado son subsidiados por parte de los municipios o alcaldías locales, es decir, estudian en planteles privados pero es el municipio quien paga la pensión. Estas cifras para Ediarte son bastante representativas ya que su mayor participación esta concentrada en el sector oficial el cual tiene mayores restricciones por parte de la entidades gubernamentales para la solicitud de textos escolares (Estas restricciones se analizaran en detalle en las disposiciones legales).

Un agravante adicional para la empresa es que en los colegios del sector oficial, el nivel de compra de textos por parte de los alumnos es inferior comparado con los colegios del sector privado; mientras que en este último lo compran en promedio un 80% de los alumnos a los cuales se les solicitan los libros, en los planteles oficiales solo lo adquieren un 45% en promedio.

Ahora bien, la tendencia es que porcentualmente la población estudiantil de los planteles del sector privado, se reduce cada año frente a los colegios oficiales. Este comportamiento se debe en gran parte al mejoramiento por parte del estado de la calidad de la educación, al mejoramiento de las estructuras físicas de los colegios y ante todo al plan agresivo de cobertura estudiantil del ministerio de educación nacional.

4.1.3 Costumbres. Para el sector editorial es importante analizar las costumbres de lectura. Las estadísticas dicen que en los países Europeos, el promedio de lectura por habitante, es 10.5 libros al año; en Colombia solo es de 2.5 libros leídos por año por cada habitante. Este comportamiento cultural, no solo se refleja en los libros de cultura general, sino que igualmente se mantiene para la adquisición de los libros escolares.

En este punto de las costumbres es válido retomar nuevamente la poca valoración del área de educación artística, la cual históricamente ha sido considerada de poca relevancia comparada con el español, las matemáticas, el inglés o las ciencias sociales y naturales; esta poca valoración del área no solo es de los padres de familia, sino también de los maestros y las directivas de las instituciones; aspecto que se ve reflejado a la hora de la compra, ya que muchas de las familias que no pueden adquirir todos los libros solicitados por el colegio, por lo general se inclinan por comprar textos de las llamadas áreas básicas, y la artística no es una de estas. Este comportamiento es una amenaza de mucho peso para la compañía.

4.1.4 Matriz POAM (Perfil, Oportunidades, Amenazas, del Medio) para el factor socio cultural

- 1 Amenaza Fuerte
- 2 Amenaza Débil
- 3 Oportunidad Débil
- 4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 28. Matriz POAM (Perfil, Oportunidades, Amenazas, del Medio) para el factor socio cultural

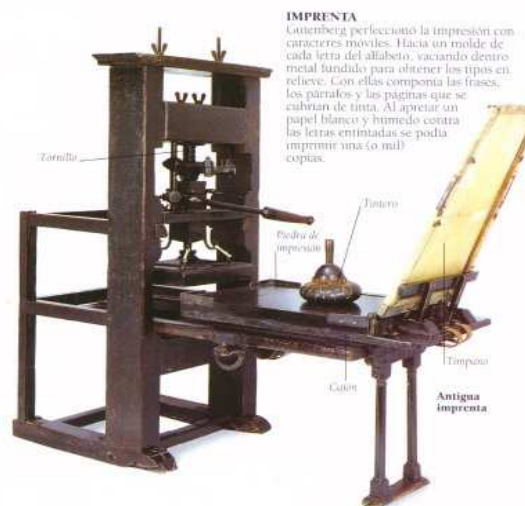
VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Poca valoración del área	0.20	1	0.2
Población	0.15	3	0.45
Costumbres	0.25	2	0.50
Dependencia del estado	0.15	1	0.15
Violencia	0.10	2	0.20
Docentes no especializados	0.15	4	0.60
TOTAL	1,0		2.1

Este factor es una amenaza débil para la organización, donde existen una gran variedad de amenazas pero en parte son contrarrestadas por la gran influencia de los docentes no especializados.

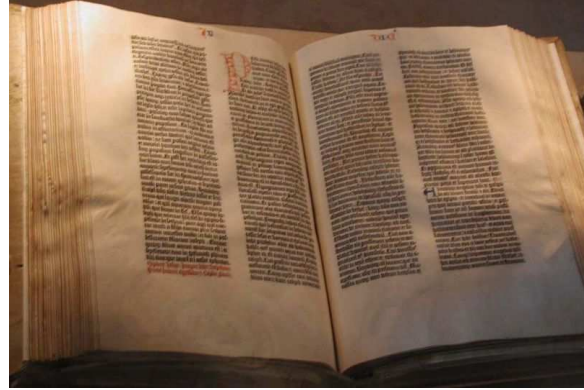
4.2 ENTORNO TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico es analizado desde la perspectiva de la innovación en el campo editorial, desde las tecnologías de la comunicación y desde el desarrollo informático como elemento de apoyo pedagógico que facilita la asimilación del conocimiento.

❖ **Innovación en tecnología de la industria.** Sin lugar a dudas es una oportunidad del sector. Haciendo un análisis de la evolución cronológica de cómo se han producido los libros, el momento más relevante fue a mediados del siglo XV, con el descubrimiento de la imprenta por parte de Johann Gutemberg, lo cual fue una revolución total en la elaboración de textos escritos ya que dejaron de ser manuscritos para ser elaborados a gran escala. Este descubrimiento, duró más de 20 años en materializarse cuando en 1456 se imprimió la Biblia Gutemberg, el cual fue considerado el primer libro impreso, dando de esta manera el nacimiento a una de las mas grandes industrias de la humanidad ya que la “sabiduría” no era propiedad de unos pocos privilegiados sino que estuvo al alcance de todas las sociedades.



Primer modelo de máquina de imprenta de Gutemberg



Proceso productivo en el siglo XV. Primer libro impreso- Biblia de Gutemberg

Desde la época del descubrimiento de la imprenta, a la fecha, los adelantos tecnológicos han evolucionado de manera descomunal y cada día avanza más y más. En el caso específico de Colombia es un país que cuenta con tecnología de punta, de hecho, es uno de los países de Latinoamérica que más produce libros; la gran mayoría son para exportar, ya que paradójicamente, el nivel de lectura no es el mejor del continente.



Impresora multifuncional con tecnología de punta

❖ **Tecnologías de las comunicaciones.** Sin lugar a dudas los adelantos tecnológicos han transformado el mundo empresarial en diferentes aspectos como el productivo, la manera de publicitar los productos o servicios, la manera de comercializar entre otros. El sector editorial, se ha visto altamente favorecido especialmente por los adelantos en las comunicaciones. Actualmente el mercado virtual de venta de libros a través de la Web, es muy representativo para muchas editoriales que cuentan con portales especializados para este fin y cada día este sistema crece a pasos agigantados, lo cual afecta positivamente a Ediarte S.A.

❖ **Desarrollo Informático.** El surgimiento de nuevos software constituye una valiosa herramienta para todo tipo de empresas en la medida en que se permite ofrecer mayor calidad en el servicio y los productos, logrando la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los clientes, con objetivos de competitividad, productividad y crecimiento.

En la actualidad la mayoría de textos escolares que se ofertan en el mercado van acompañados de software que complementan las actividades propuestas en los libros y que son de gran apoyo pedagógico para los docentes desde el punto de vista evaluativo y de refuerzo. De la misma manera estos software, son un elemento muy importante para los alumnos, quienes están familiarizados con una cultura de la imagen y mucho más si esta es de manera digital, lo que les facilita interiorizar los conocimientos y ponerlos en práctica.

Matriz POAM (Perfil, Oportunidades, Amenazas, del Medio) para el factor tecnológico

Cuadro 29. Matriz POAM del factor tecnológico

VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Tecnología de las comunicaciones	0.40	4	1.60
Innovación tecnológica de la industria	0.35	3	1.05
Desarrollo informático	0.25	3	0.75
TOTAL	1,0		3.4

El factor tecnológico es una oportunidad muy buena para el medio; influenciada positivamente por las tres variables analizadas para el sector. Por un lado el avance en las comunicaciones es una excelente oportunidad que se le crean a las empresas de este sector y que Ediarte a sabido aprovechar, por otro lado, la industria cuenta con tecnología de punta para los procesos de producción y por último, el adelanto en el desarrollo informático en la creación de software que complementen los textos.

4.3 ENTORNO ECONÓMICO

Según datos de la cámara colombiana del libro, en los últimos 10 años se ha disminuido la venta de textos escolares en un 50%, pasando de 15 millones de libros escolares vendidos en 1997 a 7.5 millones en la actualidad; lo paradójico es que la población estudiantil ha tenido un comportamiento inverso, es decir, ha crecido en los últimos 10 años cerca de un 20%. Según los analistas de este campo, la baja adquisición de textos escolares, se debe en gran parte a dos factores: el bajo ingreso per cápita de los colombianos y a factores culturales.

En cuanto al sector de los textos escolares, la tendencia es a disminuir la cantidad de libros comprados; ésta tendencia ha sido la constante durante los últimos 10 años; sin embargo, el comportamiento general de la economía en el país en los dos últimos años ha sido de un crecimiento promedio alrededor del 5% y los analistas pronostican un crecimiento de cerca del 7% para los dos próximos años. Este buen comportamiento de la economía, es un buen indicador, que seguramente se verá reflejado en los diferentes campos empresariales, y se espera que el sector editorial no vaya a ser la excepción, lo que permitirá frenar la caída en las ventas y probablemente iniciar un proceso de recuperación.

4.3.1 Inflación. En los últimos 5 años la inflación en el país, ha tenido un comportamiento estable, oscilando entre el 4.3% y el 6%; convirtiéndose en la

segunda más baja de los países suramericanos, superada solamente por Chile que ha estado en un promedio de 3.5% para el mismo periodo de tiempo.

Este comportamiento estable ha permitido un crecimiento sostenible de la economía del país, ya que las tasas de interés se han mantenido bajas, lo que se ve reflejado directamente en el incremento del consumo y por un crecimiento del producto interno bruto (PIB), como se puede observar en el siguiente grafico.

Crecimiento del PIB. Actualizado el 28 de marzo de 2008



Figura 9. Crecimiento del PIB entre mayo/2006 y mayo/2007

Fuente: página oficial del Banco de la República 2008

No obstante, del buen comportamiento de estos 5 años, en el año 2007, no se cumplió la meta establecida por el gobierno nacional. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), que depende de la presidencia colombiana, la inflación anual estuvo 1,69 puntos por encima de la meta media que para todo 2007 había fijado el Banco de la República en un 4 por ciento, y 1,21 puntos sobre la inflación que se tuvo en 2006.

En los siguientes gráficos, se puede analizar en detalle el comportamiento inflacionario reciente (primer gráfico) y un comportamiento histórico desde junio del 2006 hasta marzo del 2008.

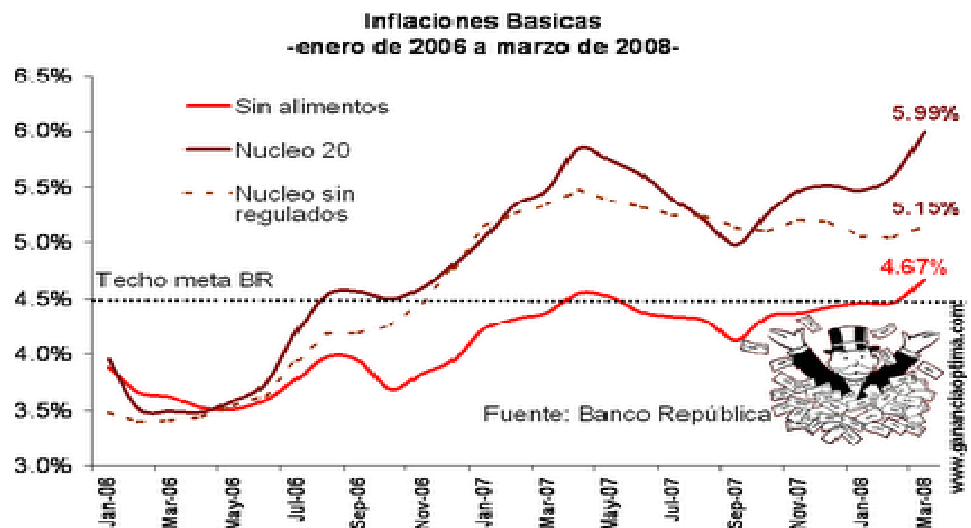


Figura 10. Comportamiento reciente de la inflación en Colombia.

Fuente: Banco de la República.

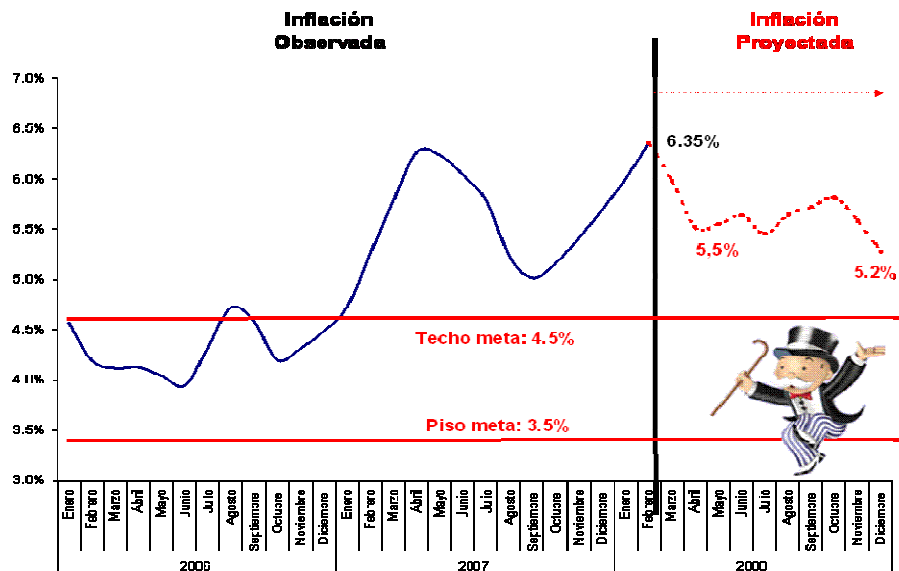


Figura 11. Proyección de inflación en Colombia.

Fuente: Banco de la República.

Este reciente desfase de las metas inflacionarias, frente a las metas establecidas por el gobierno nacional, ha tenido repercusiones que obstaculizan el ritmo de crecimiento que había tenido la economía del país. Una de las principales repercusiones, fue la reciente decisión del Banco de la República de incrementar las tasas de interés, lo que ocasiona que disminuya la demanda de crédito de vivienda, crédito de compra de vehículos y en términos generales el crédito de consumo.

❖ **Tasa de interés.**

Como se puede analizar en el siguiente cuadro, las tasas de interés han mantenido un comportamiento favorable en los últimos meses, mas sin embargo, este comportamiento empieza a cambiar como ya fue mencionado en el punto anterior.

Cuadro 30. Comportamiento de las tasas de interés en el año 2007.

Periodo	Modalidad de Crédito	Tasa publicada por Superfinanciera (Efectiva Anual)	Tasa de Usura (Efectiva Anual)	Véase resolución Superfinanciera No.
Ene.1/2007 a Mar 31/2007	Comercial	11,07%	16,61%	02441 de dic 29 de 2006, y 008 de enero 4 de 2007
	Consumo	20,68%	31,02%	
	Microcrédito	21,39%	32,09%	
Abril 1/2007 a Jun 30/2007	Consumo y Ordinario	16,75%	25,13%	0428 de marzo 30 de 2007
	Microcrédito	22,62%	33,93%	
Jul 1/2007 a Sep 30/2007	Consumo y Ordinario	19,01%	28,52%	1086 de Junio 29 de 2007
	Microcrédito	22,62%	33,93%	
Oct 1/2007 a Dic 31/2007	Consumo y Ordinario	21,26%	31,89%	1742 de Sep 28 de 2007
	Microcrédito	22,62%	33,93%	

Fuente: Banco de la Republica.

Las tasas de interés tienen influencia sobre el ahorro y la inversión. Este es quizá el efecto de mayor repercusión y el más relevante.¹⁶ “Su importancia radica en que si hay unas tasas de interés altas, las personas van a preferir conseguir capital y ahorrarlo, generando con este capital unos intereses que en un futuro les vaya a permitir gozar de la posibilidad de adquirir más bienes y servicios.

Por el contrario, si las tasas de interés se disminuyen las personas van a preferir invertir en otros bienes que les permitan o gozar de ellos, o conseguir dinero a través de otras actividades diferentes del simple ahorro o capitalización”.

De la misma manera existe una alta influencia de las tasas de interés en el consumo. “Cuando las tasas de interés son altas, el dinero tiende a cobrar un valor especial, pues puede ser más rentable ahorrarlo a gastarlo, es por ello que en estos períodos las personas no tienden ni a invertir ni a consumir mucho. El efecto de esto es que la economía va a estar menos activa y se va a mover poco durante el proceso de capitalización. Lo contrario ocurre si las tasas de interés son bajas”¹⁷

Por último es necesario analizar la Influencia sobre la distribución de la riqueza.¹⁸ “En el interior de una economía hay agentes que se perjudican con el alza de las tasas y otros que se benefician de ello. Por ejemplo, aquellos que se encuentran endeudados en el momento en que les suben las tasas de interés tendrán que pagar más para sostener la deuda y tendrán menos capacidad para invertir. También muchos empresarios verán restringida su capacidad de inversión ya que hacer préstamos para inversión se convierte en una actividad costosa”.

¹⁶ <http://www.invertirforex.com/forex-desarrollo/tasa-interes>.

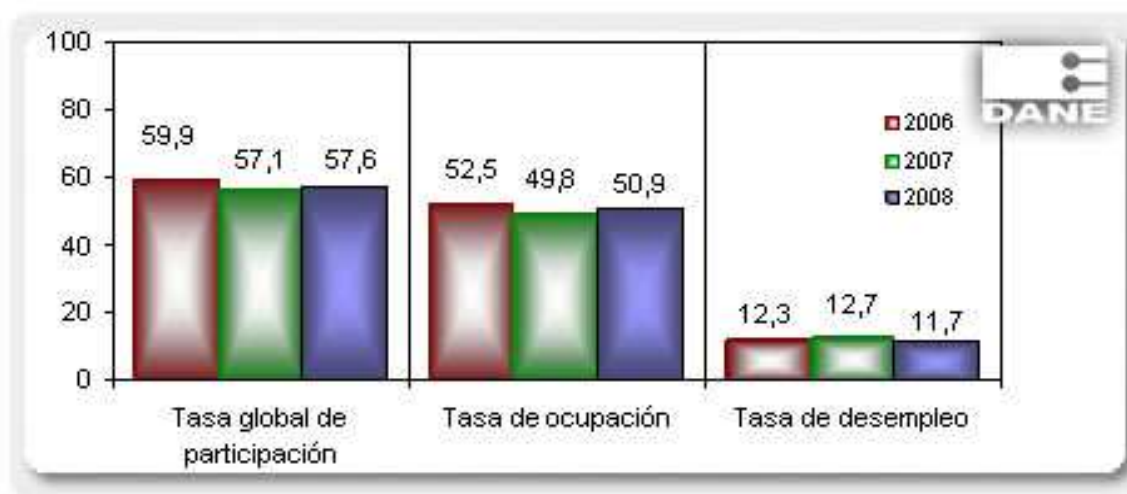
¹⁷ <http://www.invertirforex.com/forex-desarrollo/tasa-interes>.

¹⁸ <http://www.invertirforex.com/forex-desarrollo/tasa-interes>.

4.3.2 Desempleo. Según las más recientes informes del DANE, en el país existen 2 millones 512 mil desocupados. Mientras tanto, 18 millones 505 mil son los colombianos que disfrutan de un empleo estable. Los sectores que mayoritariamente contribuyen en el descenso del desempleo son el comercio, la construcción y los servicios de hotelería y turismo.

Estas cifras de la tasa de desempleo en el país no son las ideales; no obstante, es favorable la proyección de los últimos años. En el 2003, el país tenía una tasa de desocupación del 18%; esta cifra se ha venido reduciendo año tras año, lo que permite concluir que de seguir esta tendencia en uno o dos años se puede ubicar cerca de un 8%, lo que representaría un indicador muy favorable.

Cuadro 31. Tasa de desempleo en Colombia.



Fuente: DANE

Aunque en el cuadro anterior no se observa el subempleo, este ocupa un alto porcentaje de los colombianos que trabajan actualmente. El empleo informal, se ubica cerca del 30% de lo que equivale a 753.751 personas que tienen trabajo pero sin las condiciones mínimas como por ejemplo la seguridad social y las prestaciones en general exigidas por el estado.

Sobre este último elemento, se requiere grandes esfuerzos por parte del gobierno nacional, los gobiernos locales y de la empresa privada para mejorar este índice que dice mucho de las condiciones de vida de gran parte de la población Colombiana.

A nivel de Bogotá, la cifra de desocupados tiene un porcentaje más favorable que el promedio nacional; mientras que este es de 11.7%, en la capital es de 10%, como se puede analizar en el cuadro de resumen por ciudades.

Cuadro 32. Tasa de desempleo en las principales ciudades del país.

Ciudad	Tasa de Desempleo
Ibagué	15,6%
Pasto	14,1%
Cartagena	13,4%
Pereira	13,4%
Total Nacional	13,1%
Montería	12,7%
Manizales	12,6%
Medellín	12,3%
Barranquilla	11,3%
Villavicencio	10,9%
Cali	10,8%
Bogotá D.C.	10,4%
Cúcuta	10,0%
Bucaramanga	9,6%

Fuente: DANE.

Este buen comportamiento del empleo en Bogotá, es un buen indicador para los objetivos comerciales de Ediarte S.A., ya que el ingreso per cápita para la ciudad se incrementa y le permite a la población contar con mayores recursos lo que se verá reflejado en las ventas.

4.3.3 Contrabando. En el campo de las editoriales de textos escolares, el contrabando no es un factor recurrente, siendo mínimo el impacto. Sin embargo, existe otro mal que es causante de muchos de los problemas económicos de las diferentes editoriales, como es el caso de la piratería y reprografía.

❖ **Piratería y reprografía ilegal.** Para las editoriales, este es quizá una de las mayores amenazas que existe en el entorno. Prácticamente todos los textos escolares son pirateados y se venden en un 30% del valor comercial establecido por la editorial. Aunque el gremio ha realizado gestiones de tipo legal ante el congreso, por medio de la cámara colombiana de libro, en busca de que se apliquen las sanciones establecidas por la ley para este tipo de delito, todavía estos esfuerzos no han dado mayores resultados. A pesar de ello, el gremio requiere con urgencia buscar otros caminos para frenar la creciente reprografía y piratería, de lo contrario seguirán desapareciendo editoriales, como ha sido la constante de los últimos años.

4.3.4 Devaluación. Partiendo del hecho de que los productos de Ediarte S.A. son comercializados en México y Venezuela, y que la moneda de negociación con estos países es el dólar, es necesario hacer un análisis de la manera como afecta a la empresa la TRM de los últimos años, y más específicamente los últimos meses.

Desde el año 2001 hasta el año 2007, el comportamiento tuvo cierta estabilidad, promediando los \$2.500 frente al dólar; esta devaluación era atractiva para el sector exportador; sin embargo, en el año 2007 y en lo corrido del 2008, el peso tuvo un alto porcentaje de reevaluación frente a la divisa estadounidense. En los tres últimos meses, el dólar ha tenido un desplome de un 33%, pasando de \$ 2.700 a \$ 1.791; esta caída no se presentaba desde el año 1.999.

Cuadro 33. Comportamiento histórico del dólar en los últimos 7 años.



Fuente. Dólar Colombia.com

Cuadro 34. Comportamiento reciente del dólar



Fuente Dólar Colombia.com

Según opiniones de los expertos la situación es crítica para los exportadores “Ese hecho tiene cada vez más asustados a los exportadores, mientras quienes viven de las importaciones están de fiesta porque cada día pueden comprar divisas más baratas para comprar sus productos en el exterior. En el caso de los exportadores,

la situación es cada día peor en el sentido de que sus expectativas les indican que el dólar seguirá en picada y no ven que se vaya a detener”¹⁹. Otro análisis tiene una conclusión también poco alentadora para este sector “Entre las consecuencias de la dinámica cambiaria reciente está el surgimiento de algunos sectores denominados “perdedores” y otros “ganadores”. En el lado de los “perdedores” se encuentran las empresas con vocación exportadora, las cuales han visto mermados sus ingresos. Basta con escuchar los pronunciamientos de gremios como Asocolflores, el cual ha expresado el progresivo deterioro financiero de varios de sus asociados, reflejado en el cierre de fincas. De la anterior situación tampoco han sido ajenos sectores como el bananero y caficultor. Pero además de los productores y empresarios exportadores, algunos grupos poblacionales se han visto afectados de forma negativa, en esencia quienes reciben remesas provenientes de países como Estados Unidos”²⁰.

Con base en los análisis anteriores, la devaluación (que en este caso ha sido reevaluación), es una amenaza muy fuerte para la compañía.

Matriz POAM (Perfil, Oportunidades, Amenazas, del Medio) para el factor económico

Cuadro 35. Matriz POAM para el factor económico

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	RESULTADO
Inflación	0,25	3.5	0.875
Desempleo	0,30	3.5	1.5
Contrabando-piratería	0,30	1	0.30
Devaluación	0.15	2	0.30
TOTAL	1,0		2.9

¹⁹ <http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2008-04-11/ARTICULO-WEB->

²⁰ <http://www.actualidadcolombiana.org/boletin.>

En términos generales, la matriz muestra un entorno favorable, especialmente por el buen comportamiento de la inflación y el descenso del desempleo; no obstante, la piratería y la devaluación, son indicadores poco favorables.

4.4 ENTORNO GUBERNAMENTAL

Son varios los factores gubernamentales que afectan directamente al sector editorial. Para mayor detalle, se analizarán cada uno de los más representativos.

4.4.1 Obligatoriedad del área por parte del M.E.N. Hasta el año de 1993, la educación artística era una materia que los colegios tenían la libertad de incluirla o no en su plan de asignaturas. En 1994 se creó la ley 115 o ley general de educación, donde se designaron 9 áreas obligatorias y fundamentales (español, matemáticas, ciencias sociales, ciencias naturales, inglés, artística, educación física y una ética-religión) para ser llevadas por todos los planteles educativos del sector privado y oficial; dentro de estas nueve figura la artística. A partir de esta obligatoriedad, se le abre una gran oportunidad a la compañía.

4.4.2 Restricciones por parte del M.E.N. para pedir libros a los alumnos. Por parte del ministerio de Educación Nacional, existen decretos como por ejemplo el 1286 del año 2005, que prohíben a los docentes del sector oficial, exigir a los alumnos textos escolares. Según los decretos solo se pueden sugerir y de la editorial que el padre de familia desee comprar. Aunque esta ley no es acatada al pie de la letra por parte de muchas de las instituciones, si hace que un gran número de maestros y directivas, pidan los libros con extrema sutileza para evitar tutelados por parte de los padres, quienes amparados en la ley lo hacen con frecuencia. Esta “sutileza” de sugerir los libros es una barrera o amenaza del sector.

4.4.3 De los aspectos Fiscales e Impositivos. Los aspectos fiscales, es para las editoriales una gran oportunidad que brinda el estado.²¹ “Las empresas editoriales constituidas en Colombia como personas Jurídicas, cuya actividad económica y objeto social sea exclusivamente la edición de libros, revistas, folletos o coleccionables seriados de carácter científico o cultural, gozarán de la exención total del impuesto sobre la renta y complementarios, durante veinte (20) años, contados a partir de la vigencia de la presente Ley (ley N° 98 del 22 de diciembre de 1983) cuando la edición e impresión se realice en Colombia. Esta exención beneficiará a la empresa Editorial aún en el caso de que ella se ocupe también de la distribución y venta de los mismos”. Esto quiere decir que desde el punto de vista fiscal y tributario, es muy atractivo el sector editorial.

4.4.4 Leyes que rigen el sector editorial. Aparte de los aspectos tributarios citados anteriormente, existen leyes y resoluciones que rigen a las editoriales (ley N° 98 del 22 de diciembre de 1993, resolución 1508 del año 2000, ley 24 de 1987), y que en su gran mayoría son favorables, siempre y cuando estas, produzcan o comercialicen libros de contenido cultural o educativo. A continuación se reseñan literalmente dos de las leyes más representativas para el sector, destacando los artículos de mayor incidencia, e igualmente la parte esencial de la resolución 1508 del año 2000.

Normas sobre democratización y fomento del libro colombiano (Ley N° 98 DEL 22 de diciembre de 1993)²²

Artículo 3° (ley N° 98 del 22 de diciembre de 1983) Se entiende por empresa editorial la persona jurídica responsable económica y legalmente de la edición de libros, revistas, folletos o coleccionables Seriados de carácter científico o cultural, pudiendo realizar su producción en talleres propios o de terceros, total o parcialmente.

²¹ <http://www.camlibro.com.co/eContent/home.asp>

²² <http://www.camlibro.com.co/eContent/home.asp>

Artículo 4o. Declarase como industria para efectos de los créditos de fomento y similares, la actividad de editar libros, revistas, folletos o coleccionables seriados de carácter científico o cultural, tal como quedó definida en el Artículo inmediatamente anterior.

Artículo 8o. Las empresas editoriales cuya actividad económica se declara como Industria en el artículo 4o. de la presente Ley, podrán tener acceso de acuerdo con los reglamentos a las líneas de crédito del Instituto de Fomento Industrial, IFI, bien sea a través de los créditos directos o del mecanismo de redescuento para la pequeña y mediana industria.

Parágrafo: para estimular la actividad editorial, el Fondo Nacional de Garantías podrá dar acceso de acuerdo con los reglamentos a su sistema de garantías a las empresas de que trata el inciso anterior”.

Normas de carácter general para determinar el carácter científico o cultural de libros, (Resolución N° 1508 de 2000)²³

Artículo primero. Para efectos de lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 5º de la Ley 98 de 1993, se consideran de carácter científico o cultural los libros y revistas, folletos, coleccionables seriados o publicaciones en base papel o publicados en medios electromagnéticos.

Se exceptúan de la definición anterior los horóscopos, fotonovelas, modas, publicaciones pornográficas, tiras cómicas o historietas gráficas y juegos de azar.

²³ <http://www.camlibro.com.co/eContent/home.asp>

Artículo segundo. Delegar en el Director de la Biblioteca Nacional de Colombia - Ministerio de Cultura - la función de expedir los actos que determinen cuando una publicación se ajusta a los preceptos establecidos por la Ley 98 de 1993 relacionados con su carácter científico o cultural, solamente cuando exista duda por parte de la autoridad competente, editor y/o autor.

Parágrafo: de conformidad con lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley 489 de 1998, contra los actos que expida el Director de la Biblioteca Nacional de Colombia - Ministerio de Cultura -, en virtud de la delegación de que trata el presente artículo, sólo procederá el recurso de reposición.

Artículo tercero. Para efectos de lo previsto en el artículo anterior, con la solicitud de reconocimiento de carácter científico o cultural de las publicaciones a que se refiere la Ley 98 de 1993, en cuanto exista duda por parte de autoridad competente, del editor y/o autor, se deberá presentar a la Biblioteca Nacional de Colombia:

1. Fotocopia del certificado de existencia y representación legal, cuando se trate de personas jurídicas o Fotocopia del documento de identidad cuando se trate de personas naturales.
2. Fotocopia del número de identificación tributaria (N.I.T.) cuando se trate de personas jurídicas.
3. Indicación del número de recibo y año de expedición del depósito legal expedido por la Biblioteca Nacional de Colombia.

El Director de la Biblioteca Nacional de Colombia - Ministerio de Cultura -, deberá pronunciarse dentro de los cinco (5) días siguientes a la fecha de radicación de la solicitud de determinación.

Parágrafo. Los datos relacionados con las publicaciones y los correspondientes al ISBN y al ISSN, en cuanto procedan y/o a solicitud de autoridad competente serán

verificados por la Biblioteca Nacional de Colombia - Ministerio de Cultura -, con base en el depósito legal, previa información sobre su cumplimiento por parte del interesado de conformidad con lo descrito en el numeral 3º.

Artículo cuarto. A partir de la vigencia de la presente Resolución las editoriales a través de su Representante Legal deberán manifestar en la solicitud de asignación del ISBN o ISSN, si los libros, revistas, folletos o coleccionables seriados objeto de registro, son publicaciones de carácter científico o cultural, por no corresponder a la categoría de horóscopos, fotonovelas, modas, publicaciones pornográficas, tiras cómicas, historietas gráficas y juegos de azar.

Artículo quinto. Sin perjuicio de las facultades de control de las autoridades competentes, para todos los efectos legales la copia simple del registro del ISBN o del ISSN con la manifestación de que trata el artículo anterior constituirá plena prueba del carácter científico o cultural de las obras.

Normas para la adopción de textos escolares y disposiciones para su evaluación. (LEY 24 de 1987)²⁴

Entre otros aspectos establece que los textos escolares destinados a la educación preescolar, básica y media, tanto para los establecimientos oficiales como privados, serán evaluados por el Ministerio de Educación Nacional de conformidad con las normas establecidas en dicha ley; que los establecimientos educativos no podrán variar los textos antes de transcurrir tres (3) años contados a partir de la fecha de adopción de los mismos; que el cambio de textos sólo podrá hacerse por razones pedagógicas, de actualización de conocimientos e informaciones o modificaciones en el currículum vigente.

²⁴ www.ediarte.com.co/leyes

Se dispone igualmente la conformación de la Comisión Nacional Evaluadora de Textos Escolares con funciones de: definir los procedimientos de evaluación de los textos, establecer los criterios pedagógicos con base en los cuales se hará la evaluación de textos escolares teniendo en cuenta los fines y objetivos del sistema educativo colombiano; orientar a autores y editores en la búsqueda y aplicación de todas aquellas innovaciones que contribuyen a elevar la calidad del sistema educativo nacional; estimular y convocar la atención de docentes y centros de investigación universitaria para que comprometan su actividad en el mejoramiento de los textos escolares y fomentar relaciones de armoniosa cooperación entre el cuerpo docente, los centros de investigación y experimentación educativas, los autores y editores de textos escolares, entre otras.

Así las cosas, es necesario tener presente que existe en el país un referente legal que respecto a los textos escolares concierne tanto al sector oficial como al privado, el cual regula las relaciones del sector educativo frente a la oferta comercial.

Matriz POAM (Perfil, Oportunidades, Amenazas, del Medio) para el entorno gubernamental.

Cuadro 36. Matriz POAM para el entorno gubernamental

VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Obligatoriedad del área por el M.E.N.	0.25	4	1,00
Restricciones de textos por el M.E.N.	0.25	1	0,25
Aspectos fiscales	0,35	4	1.40
Leyes que rigen el sector	0,15	4	0.60
TOTAL	1,0		3.25

De los factores analizados, el entorno gubernamental, es el que mejores oportunidades ofrece, influenciado mayoritariamente a las excelentes políticas

fiscales para las editoriales que están exentas del impuesto de renta y complementarios; adicionalmente, la obligatoriedad del área es otra ventaja del sector. El único aspecto que es negativo, son las restricciones del M.E.N. para solicitar los textos.

4.5 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DEL ENTORNO DE ACUERDO LA MATRIZ POAM

Cuadro 37. Evaluativo de los factores del entorno

FACTOR DEL ENTORNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Socio Cultural	0,30	2.1	0.63
Tecnológico	0,15	3.4	0.51
Económico	0,30	2.9	0.87
Gubernamental	0,25	3.25	0.8125
TOTAL	1,0		2.82

La combinación de los diferentes factores del entorno competitivo, reflejan una amenaza débil; ésta no es tan marcada y no se encuentra en una zona de riesgo extremadamente alto. Para mejorar este balance es conveniente por parte de las diferentes empresas del sector editorial, emprender acciones que permitan contrarrestar la gran amenaza de los aspectos socioculturales que son los que mayoritariamente afectan el medio.

5. PERFIL EMPRESARIAL

5.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Al igual que todas las organizaciones, Ediarte S.A. cuenta con una serie de fortalezas y debilidades, las cuales requieren ser detectadas para saberlas aprovechar y contrarrestar respectivamente. Todas las variables a analizar a continuación van encaminadas a tener un análisis real de la situación interna para poder hacer planteamientos de estrategias y planes de acción que contribuyan de manera asertiva a un mayor posicionamiento en el mercado.

5.1.1 Análisis Gerencial.

❖ **Planeación.** En Ediarte S.A., el proceso de planeación y direccionamiento estratégico, es encabezado por el gerente general, Quien con asesores externos determinan las políticas, normas, procesos, procedimientos y metas generales a lograr en el corto, mediano o largo plazo.

Una vez Fijados los aspectos anteriormente mencionados, el gerente general se reúne con los directores de cada uno de los diferentes departamentos para darlos a conocer. En esta parte todos los directores participan en las tácticas y planes de acción específicos para lograr las metas trazadas bajo las políticas y normas previamente establecidas. Mensualmente se realizan reuniones en Medellín, entre el gerente y directores para revisar el cumplimiento de estas metas y se realizan los ajustes respectivos; se puede decir que se implementa la metodología de círculo del P.H. V. A (planear, hacer, verificar y actuar)

La metodología utilizada es una fortaleza de la compañía, en gran medida por la autonomía por parte de cada uno de los directores de departamento para tomar las decisiones pertinentes, luego haberse establecido las políticas generales.

❖ **Organización.** La compañía tiene bien definidos las funciones o tareas a realizar por un determinado departamento o persona, sin olvidar que al tener procesos y procedimientos, existe una interdependencia de las diferentes áreas y que el incumplimiento de alguna de estas, hace que toda la organización falle.

Para cada una de las funciones de la empresa existen manuales con el procedimiento a seguir en caso de existir duda por parte de algún funcionario. En cuanto a la organización se puede concluir que es una fortaleza para la compañía.

❖ **Control.** Existen una variedad de mecanismos para realizar el control de las diferentes áreas funcionales. En la parte de cartera se cuenta con auditorías externas que realizan estudios de créditos y los procedimientos a seguir en caso de alguna dificultad, lo cual ha hecho que sea mínima la pérdida de cartera en los últimos años e igualmente los desfalcos o pérdidas de mercancía de las bodegas se han reducido casi en su totalidad. Respecto del área comercial, se cuenta con el SAI (sistema de administración inteligente), que permite auditar a diario el trabajo de los representantes comerciales ante los clientes y se garantiza la óptima utilización de cada uno de los recursos asignados al área, tales como elementos publicitarios, muestras..). Esta variable es para la empresa una fortaleza.

Matriz P.C.I. (Perfil, Capacidad, Interna) para el *Análisis Gerencial*

- 1 Debilidad alta
- 2 Debilidad baja
- 3 Fortaleza baja
- 4 Fortaleza alta

Cuadro 38. Matriz P.C.I. para el factor gerencial

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Planeación	0,45	4	1.8
Organización	0,30	3	0.90
Control	0.25	3	0.75
TOTAL	1,0		3,45

La auditoria gerencial constituye una fortaleza moderada. Los tres aspectos analizados son positivos, pero susceptibles de mejora en el caso de organización y control.

5.1.2 Análisis del Recurso Humano.

❖ **Selección e inducción del personal.** La compañía cuenta con el Asesoramiento de empresas especializadas en este campo como Manpower Internacional, S.O.S. Empleados y Adecco, quienes realizan el proceso de reclutamiento de hojas de vida, preselección y pruebas psicotécnicas. A pesar de contar con las empresas anteriormente mencionadas, no se está seleccionando el personal óptimo con contadas excepciones. Para la inducción, Una vez contratado el personal, se debe desplazar a la ciudad de Medellín para un seminario de 2 semanas, donde recibe conocimientos propios de sus funciones tanto a nivel teórico como práctico.

Aparentemente los dos aspectos mencionados anteriormente están bien diseñados, a pesar de ello, existe algo que no está funcionando, prueba de ello, es el hecho de que un alto porcentaje del personal que ingresa, se retira en los siguientes dos meses, ocasionando pérdida de tiempo y de recursos económicos. Esta variable es para la compañía una debilidad.

❖ **Condiciones salariales.** Los salarios oscilan entre los dos a los 7 salarios mínimos dependiendo de las funciones de cada empleado. Haciendo comparativos con los sueldos de otras editoriales, la compañía esta sobre el promedio o quizá ligeramente por encima. Las condiciones salariales no es la causa de la alta rotación de personal, por lo tanto es un factor de fortaleza.

❖ **Clima laboral.** Las relaciones al interior de la empresa tienen diferentes ambientes, debido a que el personal no se centra en un solo sitio sino que están en diferentes ciudades. Se puede decir que en el área comercial, son relativamente buenas sin ser las mejores, a consecuencia del bajo tiempo que interactúan personalmente, debido al sistema virtual que tiene la empresa, lo que ocasiona de alguna manera que se desmejore el trabajo en equipo.

El personal administrativo se concentra en la ciudad de Medellín, en las instalaciones de la empresa. El clima entre este personal no es el mejor, a simple vista se observa que existen grupos que se apoyan mutuamente, pero que a su vez hacen contrapeso a otros. El principio de trabajo en equipo, es más una teoría que una realidad en la práctica y esto hace que por obvias razones se vea afectada la compañía desde el punto de vista de resultados. Este análisis es el resultado arrojado de un estudio de clima laboral realizado al interior de la empresa con el personal de las diferentes áreas, el cual estuvo a cargo de la firma “COACHING MAGMANAMENT COUNSULTING”²⁵. Adicionalmente, es el sentir de varios empleados quienes lo manifiestan abiertamente en conversaciones informales.

Lo preocupante es que por parte del área de gestión Humana, no se emprenden acciones específicas que permitan mejorar las regulares relaciones entre el personal. Esta variable es una debilidad.

²⁵ www.coachingmc.com

❖ **Desarrollo personal y de oportunidades.** Cuando se requiere llenar una vacante de un cargo con alta responsabilidad, como por ejemplo, una Coordinación comercial, una supervisión, entre otras; primero se analiza al interior de la organización para llenar esta vacante; solo en caso de no encontrarse se recurre a personal externo.

Uno de los valores corporativos de la compañía es el desarrollo personal, aspecto que se refleja en la manera como se motiva al personal para que se capacite a nivel formal, por medio de estudios universitarios de pregrado, postgrado o especializaciones; para ellos se buscan los espacios de tiempo y en algunos casos se realizan préstamos a bajo interés para tal fin. Esta variable es una fortaleza.

❖ **Motivación y Bienestar social.** La motivación del personal, se puede considerar en términos generales muy baja; en parte por el clima organizacional e igualmente por falta de planes de incentivos económicos para el área comercial, que equivale al 70% de todo el personal de la compañía. Respecto del bienestar social, son muy pocos los planes emprendidos por la dirección del departamento y hace que se descuide la familia de los empleados. Esta variable es una debilidad.

Matriz P.C.I. (Perfil, Capacidad, Interna) para el Análisis de Recurso Humano

- 1 Debilidad alta
- 2 Debilidad baja
- 3 Fortaleza baja
- 4 Fortaleza alta

Cuadro 39. Matriz P.C.I. (Perfil, Capacidad, Interna) para el análisis de recurso humano

VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Selección e inducción de personal	0,30	2	0,60
Condiciones salariales	0,20	3	0,60
Clima laboral	0,15	2	0,30
Desarrollo personal y de oportunidades	0,20	3	0,60
Motivación y bienestar social	0,15	2	0,30
TOTAL	1,0		2.4

La auditoria de recursos humanos, es una debilidad moderada pero preocupante, debido a que las variables en las que se tienen falencias son determinantes en el buen funcionamiento de la empresa, como lo son la selección e inducción de personal, el clima laboral y las acciones de motivación.

5.1.3 Análisis del Mercado.

❖ *Análisis de clientes*

Los clientes actuales y potenciales se agrupan en tres segmentos:

- Plan elite. Son las instituciones de una población superior a 1.500 alumnos, (dependiendo de la ciudad), que dentro de las políticas internas está permitido pedir textos a los alumnos y que su nivel de compra es alto.
- Plan 10. es el 10% de los colegios más representativos de cada una de las zonas de los representantes comerciales, exceptuando los colegios de plan elite de dicha zona en caso de que esta cuente con alguno de esta categoría.
- General. Son colegios de mediana población y mediano poder adquisitivo.

El manejo de los clientes por parte de la empresa, es una fortaleza

❖ *Estrategias competitivas.*

Algunas de las más importantes de la editorial Ediarte y que se constituyen en valor agregado dentro del sector son:

- Especialización en educación artística. Este es un factor diferencial en el mercado, de hecho, es la única especializada en editar, producir y comercializar solo textos para esta área.
- Planes de formación para docentes. Estos planes consisten en diplomados para algunos docentes clientes, los cuales se realizan en convenio con algunas Universidades.
- Virtualización. Para el área comercial es una gran ventaja, debido a que se optimiza tiempo y recursos, debido a que los representantes comerciales, no deben asistir todos los días a una oficina, sino que de sus casas salen directamente por los colegios.

Los aspectos anteriormente mencionados, son una fortaleza.

❖ **Desarrollo de productos.** La compañía tiene como política, lanzar cada año un producto nuevo y cada cuatro años reeditar los ya existentes en caso de haber sido funcionales. Para la elaboración de los nuevos productos, son responsables los departamentos de Mercadeo e Investigación y desarrollo. Esto hace que se realice investigación a nivel pedagógico y metodológico dentro de país y en el extranjero, debido a que por lo general los mismos textos van para los tres países donde tiene mercado la compañía, con algunas adaptaciones propias para cada uno de estos países.

Una vez elaborados los libros tiene una evaluación donde se incluye una prueba dentro de algunos de los colegios que van a la vanguardia en cuanto a pedagogías y metodologías educativas, lo que garantiza que los productos son altamente efectivos. Esta variable es una fortaleza.

❖ **Investigación de mercados.** La temporada escolar es dividida por la empresa en cuatro momentos o campañas: diagnóstico, asesoría y formación, acercamiento comercial y cierre que involucra la venta. La primera campaña es netamente estudio de mercado de manera individualizada, es decir, institución por institución; esto permite recopilar una gran cantidad de datos valiosos no solo para el representante comercial de cada una de las zonas, sino igualmente a nivel general para la compañía.

La intención de esta primera campaña es un acierto, sin embargo, la información recopilada no está siendo bien utilizada, en el sentido de que no se hace un proceso de tabulación y análisis por parte del departamento respectivo, sino que se deja solo en manos del representante comercial, quien no es experto en el manejo de dicha información lo que hace que se desaproveche o subvalore los registros de cada institución y desde esta perspectiva es una debilidad de la compañía.

Matriz P.C.I. (Perfil, Capacidad, Interna) para el análisis del mercado

- 1 Debilidad alta
- 2 Debilidad baja
- 3 Fortaleza baja
- 4 Fortaleza alta

Cuadro 40. Matriz P.C.I. (Perfil, Capacidad, Interna) para el análisis del mercado

VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Análisis de los clientes	0,20	3	0.60
Estrategias competitivas	0,25	4	1.00
Desarrollo de productos	0,25	3	0.75
Investigación de mercados	0.30	2	0.60
TOTAL	1,0		2.95

La auditoria de mercadeo es una debilidad baja (muy cerca de ser una fortaleza), influenciada por las deficiencias en la investigación de mercados, que aun que si se realizan, es poco efectivo el manejo que se le está dando a la información recopilada; al mejorar esta variable, la compañía se fortalece, debido a que los otros factores son positivos.

5.1.4 Matriz del perfil de capacidad interna P.C.I. análisis interno

- 1 Debilidad alta
- 2 Debilidad baja
- 3 Fortaleza baja
- 4 Fortaleza alta

Cuadro 41. Matriz del perfil de capacidad interna P.C.I.

Variable	Ponderación	Clasificación				Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Consolidación y enfoque de la empresa	0.15				X	0.6	Empresa editorial especializada en textos para el área de educación artística, con 20 años de trayectoria.
Imagen ante los clientes	0,10				x	0,4	Alto reconocimiento del gremio docente sobre especialización de productos y planes formativos.
Análisis del mercado meta	0.05			x		0.2	Enfoque en colegios del sector privado y oficial de los niveles de preescolar, básica y media; del territorio nacional, México y Venezuela.
Análisis de las ventas	0,20	x				0.2	En los últimos 7 años, las ventas han tenido un decrecimiento progresivo en las principales ciudades del país.
Conocimiento y atributo de los productos	0.15			x		0.6	Alto reconocimiento de los textos tanto en los clientes actuales como en los potenciales.
Distribución	0.10				x	0.4	Alta variedad de canales de comercialización, lo que facilita la adquisición de los clientes.
Publicidad y promoción	0.10		x			0.2	Son pocos los elementos publicitarios que se están utilizando y en la promoción hace falta mayor enfoque.
Políticas de fijación de precio	0.15	x				0.15	La política de precio único en el mercado no se ha posicionado y crea muchos inconvenientes.
TOTAL	1,0					2,75	

Con base en los resultados de la matriz, se puede concluir, que la empresa se encuentra en términos generales en una situación de debilidad baja, pero al mejorar algunas variables como la fijación de precios y el comportamiento de las ventas; puede llegar fácilmente a ubicarse en un nivel de fortaleza baja.

5.1.5 Análisis comparativo con la competencia.

- 1 Debilidad alta
- 2 Debilidad baja
- 3 Fortaleza baja
- 4 Fortaleza alta

Cuadro 42. Matriz de análisis comparativa con la competencia

Variable	Ponderación	Clasificación				Resultado	Análisis
		1	2	3	4		
Competidores actuales	0,05			x		0,15	Existe un alto número de competidores, pero ninguno es especializado.
Participación en el mercado	0,10			x		0,3	En el nicho de textos para el área artística, lidera la participación pero ha perdido mercado en los últimos años.
Mercado meta	0,05		x			0,10	Son los mismos colegios (clientes) para los diferentes competidores.
Objetivos y estrategias	0,15				x	0,60	La estrategia principal es la especialización, mientras que los competidores se enfocan por la diversificación de productos para las diferentes áreas.
Productos	0,10			x		0,30	Tiene buenos productos al igual que varios competidores; pero para ser especializada, no cuenta con una ventaja competitiva real. Hace falta un portafolio más amplio.
Fijación de precios	0,10	x				0,10	Los precios de lista son similares a la competencia, pero el precio al consumidor final, es superior.

Distribución	0,05			x		0,15	Se utiliza la misma estructura de canales que la competencia.
Fuerza de ventas	0,15			x		0,45	Personal con amplio conocimiento pedagógico en educación artística, pero con menor número de integrantes.
Publicidad y promoción	0,10	x				0,10	A diferencia de la competencia, Ediarte, no implementa ningún tipo de promociones y en publicidad hacen falta mayores elementos.
Servicio al cliente	0,15				x	0,60	Se hace un buen servicio de preventa y postventa, superior a la competencia, pero aun puede ser mejor la canalización de los SQR.
TOTAL	1,0					2,85	

En el análisis comparativo con la competencia, se observa que la empresa tiene una aposición de debilidad baja. Los puntos fuertes son el servicio de preventa y postventa, la capacidad de la fuerza de venta y la estrategia de la especialización; mientras que las variables a mejorar por representar desventaja, son los precios, la publicidad y promociones. Al mejorar estos dos últimos aspectos, se puede fácilmente ubicar en una posición de fortaleza.

5.1.6 Análisis de la demanda

- 1 Debilidad alta
- 2 Debilidad baja
- 3 Fortaleza baja
- 4 Fortaleza alta

La demanda constituye una debilidad muy marcada. Se requiere implementar acciones en la parte de los precios y en la demanda potencial que son los puntos más débiles.

Cuadro 43. Matriz de análisis de la demanda.

Variable	Ponderación	Clasificación				Resultado	Análisis
		1	2	3	4		
Mercado meta	0,15			x		0,45	Compuesto por los colegios privados y oficiales de la ciudad de Bogotá.
Mercado objetivo	0,20			x		0,60	Segmentos de colegios para un producto específico.
Compra promedio anual por cliente	0,10		x			0,20	Nivel estimado de unidades compradas por colegio. En el cual la empresa le hace falta tener mayor participación en los que tienen los mejores promedios.
Compras totales por año	0,10		x			0,20	Sumatoria de las unidades compradas por todos los colegios.
Precio promedio	0,20	x				0,20	Los productos se encuentran ligeramente por encima del promedio.
Monto total de compras de según precio promedio	0,15		x			0,30	Se compone por las compras de textos totales para las diferentes áreas.
Demanda potencial	0,10		x			0,20	Participación en el total del libros escolares para las diferentes áreas.
TOTAL	1,0					2,15	

5.1.7 Evaluación de los análisis

Cuadro 44. Evaluación de los análisis internos.

FACTOR DE ANÁLISIS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Gerencial	0,25	3,45	0,8625
Recurso Humano	0,15	2,4	0,36
Mercado	0,15	2,95	0,4425
Internos	0,20	2,75	0,55
Comparativo con la competencia	0,15	2,85	0,4275
Demanda	0,10	2,15	0,215
TOTAL	1,0		2,8575

La combinación de los seis factores analizados, representa para Ediarte S.A. Una debilidad baja; sin embargo, esta debilidad se encuentra cerca de la línea divisoria con una fortaleza débil. Lo anterior, quiere decir que existen muchos aspectos positivos y que al mejorar ciertos indicadores negativos, fácilmente se puede ubicar en una posición de fortaleza.

5.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

5.2.1 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) del entorno socio cultural. Al igual que las diferentes editoriales de textos escolares, Ediarte S.A. está siendo afectada por los aspectos sociales y culturales del país.

La siguiente matriz, se analiza teniendo como referente las circunstancias socio culturales de la ciudad de Bogotá, que es la ubicación geográfica para la cual se dirige el presente plan estratégico.

- 1 Amenaza Fuerte
- 2 Amenaza Débil
- 3 Oportunidad Débil
- 4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 45. Matriz POAM de los factores socio culturales

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Poca valoración del área	0.20	1	0.2
Población	0.15	3	0.45
Costumbres	0.25	2	0.50
Dependencia del estado	0.15	1	0.15
Violencia	0.10	2	0.20
Docentes no especializados	0.15	4	0.60
TOTAL	1,0		2.1

Las variables socio culturales, son para la compañía, una amenaza débil. Esta amenaza, esta influenciada en gran parte por la poca valoración del área, la cual se observa en mayor grado en las instituciones del sector distrital; otra variable altamente influyente, es la dependencia del estado, donde los colegios distritales esperan que les faciliten los libros por medio de vitrinas pedagógicas. Lo paradójico, y que es favorable, es la poca especialización de los docentes que dictan el área, quienes por su poca formación, requieren de pedir libros a los alumnos para poder cumplir el plan de la asignatura.

5.2.2 Entorno tecnológico. Para la parte productiva en Ediarte, algunos de los procesos cuentan con tecnología actualizada, especialmente la parte de impresión a alta velocidad y con coloridos de alta calidad; este proceso se realiza por medio de maquinaria de tecnología alemana, adquirida en el año 2002. Sin embargo, se tiene deficiencias en otros procesos, como el de empaste y encuadernación, debido a que gran parte del mismo sigue siendo manual, lo que ocasiona muchos errores, especialmente en la repetición de páginas o en la omisión de las mismas en algunos casos. En este último aspecto es imperiosa la necesidad de adquirir máquinas para que el proceso sea completamente automatizado.

Respecto de la tecnología en comunicaciones, le ha permitido implementar un sistema administrativo muy favorable en cuanto a la agilidad de las comunicaciones y a ahorro en oficinas físicas. El sistema de la empresa creado en la red es un ²⁶CRM llamado SAI (sistema de administración inteligente); por medio de esta herramienta la empresa tiene contacto en línea con todo su personal en los tres países donde se comercializan sus productos y solo cuenta con una oficina en la ciudad de Medellín, esto le ha permitido tener ahorros

²⁶ Sistema de información que tiene como objetivo gestionar de forma óptima las relaciones con los clientes. Permite a los clientes contactarse con la empresa a través de cualquier canal. Suele constar de tres grandes módulos: Marketing, Ventas, Atención al Cliente.

anuales por más de cien millones de pesos. Por lo tanto, las comunicaciones han sido para Ediarte, una oportunidad que la compañía ha sabido aprovechar.

En cuanto al desarrollo informático, Ediarte tiene una debilidad, ya que ninguno de sus productos cuenta con software o material multimedia que complementen sus textos. Al crear este tipo de ayudas, se crearía una gran oportunidad especialmente en la parte del diseño gráfico, que es una de las materias que mayor auge está adquiriendo en los planteles educativos que tiene énfasis comercial.

Matriz POAM del factor tecnológico

- 1 Amenaza Fuerte
- 2 Amenaza Débil
- 3 Oportunidad Débil
- 4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 46. Matriz POAM del factor tecnológico

VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Tecnología de las comunicaciones	0.40	4	1.60
Innovación tecnológica de la industria	0.35	3	1.05
Desarrollo informático	0.25	2	0.50
TOTAL	1,0		3.15

El factor tecnológico es una oportunidad por dos elementos esenciales; por un lado el avance en las comunicaciones que implementa la empresa por medio del SAI y por otro lado, que cuenta con tecnología de punta para los procesos de producción. A pesar de lo anterior, la compañía debe mejorar en la creación de software, que complementen sus textos.

5.2.3 Entorno económico

Matriz POAM del factor económico

- 1 Amenaza Fuerte
- 2 Amenaza Débil
- 3 Oportunidad Débil
- 4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 47. Matriz POAM de factores económicos

VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Posibilidad Crédito	0,10	4	0,40
Tasas de Interés	0,20	3	0,60
Inflación	0,10	3	0,30
Desempleo	0,15	3	0,45
C/trabando-piratería	0,25	1	0,25
Devaluación (TRM)	0.20	2	0,40
TOTAL	1,0		2.4

Frente al entorno económico, la empresa se encuentra en una zona de amenaza débil. Los aspectos que influyen en mayor proporción en esta situación, son la piratería y la reprografía ilegal (fotocopiado total de los libros con fines comerciales); igualmente la devaluación, (que en este caso es reevaluación del peso frente al dólar), debido a que cerca del 35% de las ventas totales de la compañía se dan en México y Venezuela; países cuya moneda de negociación implementada con los distribuidores es el dólar.

5.2.4 Ambiente gubernamental.

Matriz POAM del factor gubernamental

- 1 Amenaza Fuerte
- 2 Amenaza Débil
- 3 Oportunidad Débil
- 4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 48. Matriz POAM de los factores Gubernamentales.

VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Obligatoriedad del área por el M.E.N.	0.20	4	0,80
Restricciones de textos por el M.E.N.	0.30	1	0,30
Aspectos fiscales	0,35	4	1,4
Leyes que rigen el sector	0,15	4	0.60
TOTAL	1,0		3.1

Las disposiciones legales o gubernamentales, son favorables para la empresa, convirtiéndose en una oportunidad débil. Tres de las cuatro variables son favorables, pero la única no favorable como es el caso de las restricciones del M.E.N. para solicitar textos, tiene demasiado peso dentro del análisis, debido a que es una reglamentación que aplica a los colegios del sector oficial y que el caso de Bogotá, al igual que el resto del país, pertenecen la mayoría del alumnado.

Es importante destacar los aspectos fiscales, que le permiten mantener cierta “salud” económica, por la exención que se tiene del IVA, la retención en la fuente y de la mayoría de los aspectos tributarios.

6. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

6.1 VISIÓN

En el año 2013, Ediarte S.A., será reconocida por la comunidad educativa de Centro y sur América, como la empresa editorial de textos escolares que ofrece aportes significativos desde una perspectiva pedagógica, metodológica y de innovación educativa para el área de educación artística; por medio de la investigación, el desarrollo y la asesoría especializada.

6.2 MISIÓN

Ediarte S.A. es una empresa editorial, especializada en pedagogía artística, que proporciona actualidad en metodologías y estrategias educativas, a la comunidad educativa escolarizada, por medio de la edición, producción y comercialización de textos escolares, los cuales son elaborados con tecnologías que preservan el medio ambiente; además de un óptimo servicio de preventa y postventa a los docentes y alumnos. La empresa esta comprometida con el bienestar personal, familiar, económico y social de los equipos de trabajo, los proveedores, los accionistas y la comunidad educativa en general.

6.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- ❖ **Justicia:** es el trato justo y equitativo en todas las relaciones; es dar a cada quien lo que le corresponde y reconocer los actos conforme a la razón, la equidad y la verdad.

- ❖ **Ética:** el cumplimiento apropiado de deberes y responsabilidades.

- ❖ **Comunicación:** es el diálogo permanente entre todos los integrantes de la organización, para llegar a acuerdos asertivos y alcanzar beneficios para los clientes internos y externos

- ❖ **Servicio:** estar pendiente con los empleados, demostrando sensibilidad a las necesidades de los clientes, verificando que la infraestructura sea la adecuada para cumplir este propósito.

- ❖ **Liderazgo:** trabajar como facilitadores para lograr la utilización máxima de las capacidades individuales, e influenciar para que dé un esfuerzo voluntario y entusiasta se cumpla las metas.

- ❖ **Respeto por la calidad humana:** las personas son la razón de ser de la empresa; se valoran sus opiniones y sugerencias; se buscará el crecimiento personal, familiar y económico de cada integrante del recurso humano de la compañía.

- ❖ **Trabajo en equipo:** participación activa de cada una de las personas de la empresa, en busca de una meta común que integre a todas las áreas.

- ❖ **Creatividad:** pilar y estandarte de la compañía, desde su creación, una creatividad colectiva que toca a cada uno de los departamentos, involucrando el producto, la toma de decisiones y la aplicación de procesos.

- ❖ **Liderazgo:** trabajar como facilitadores para lograr la utilización máxima de las capacidades individuales, e influenciar para que dé un esfuerzo voluntario y entusiasta se cumpla las metas.

- ❖ **Proyección socio ambiental:** causar el mínimo impacto ambiental, a través de materiales reciclables; en la parte social, procurando tener un desarrollo sostenible,

que permita un adecuado manejo de la tecnología y organización social que satisfice las necesidades presentes y futuras.

Política de calidad. Mediante tecnología actualizada se garantizará la calidad de los textos especializados en educación artística, satisfaciendo las necesidades de los clientes, asegurando de esta manera la rentabilidad de la empresa y por ende, el permanente mejoramiento y desarrollo de los colaboradores, cumpliendo las normas internacionales en cuanto a calidad y preservación del medio ambiente.

Mediante una cultura de mejoramiento continuo y valor agregado atendiendo y adaptando dinámicamente los cambios educativos y preferencias metodológicas con procesos logísticos de alta especificación, se alcanzará la fidelidad de los clientes. También se hace énfasis en involucrar a los proveedores como creadores de valor. Por último se busca desarrollar los conocimientos y competencias necesarias en el personal para alcanzar un nivel de servicio de alta calidad en el aprendizaje y desarrollo de la educación artística.

Enfoque al trabajo por procesos. Se establecen los macro procesos y procesos que conforman la red de procesos identificando los procesos estratégicos, los básicos o misionales, los de apoyo y los que conforman el sistema de gestión de la calidad.

A cada uno de ellos se les definió los documentos que soportan el sistema, y que están definidos en la estructura documental del mismo (manuales, caracterización, procedimientos, instructivos y flujos), cumpliendo con los requisitos que definen un trabajo por procesos, es decir, estableciendo alcances, finalidad, resultados, clientes, atributos, entradas, maquinaria y equipo, indicadores, conocimientos y habilidades, recursos y plan de mejoramiento.

6.4 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Antes de plantear las estrategias, estas se determinaran con base en la implementación de las siguientes matrices: matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA); matriz de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DOFA); por último, la Matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE), la cual permitirá priorizar cual o cuales de las alternativas estratégicas arrojadas en las anteriores matrices son de mayor conveniencia para la organización con base en la actual circunstancia de la empresa tanto a nivel interno como en el entorno competitivo.

6.4.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones PEYEA. Por medio de esta matriz, se busca determinar la posición de la empresa frente al entorno en cuanto a la estabilidad del ambiente, la fuerza de la industria y la posición con base en los aspectos internos que se refieren a la fuerza financiera y las ventajas competitivas. Estos elementos permiten definir si tiene una posición agresiva, conservadora, competitiva o defensiva.

Cuadro 49. Matriz PEYEA- fuerza financiera

FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
Margen de Rentabilidad		x						
Análisis de costos			x					
Capacidad de endeudamiento						x		
Recudo de cartera					x			
TOTAL FACTOR		1	2		4	5		3,0

Cuadro 50. Matriz PEYEA- Estabilidad del ambiente

FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	
Favorabilidad en tecnología de las comunicaciones					x			
Disminución de los textos vendidos por el gremio en los últimos años.		x						
Economía del país creciente						x		
Proliferación de productos a precios bajos				x				
TOTAL FACTOR		-5		-3	-2	-1		- 2,75

Cuadro 51. Matriz PEYEA- fuerza de la Industria

FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	
Especialización en textos para educación artística						x		
Canales de comercialización					x			
Imagen productos/servicio					x			
Lealtad de los clientes				x				
TOTAL FACTOR				-3	-4	-1		- 2,0

Cuadro 52. Matriz PEYEA- Ventaja competitiva

FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
Exportaciones					x			
Factores jurídicos y fiscales						x		
Competencia desleal		x						
TOTAL FACTOR		1			4	5		3,3

EJE HORIZONTAL X (VC+FI) = - 2 + (3,3) = - 1,3

EJE VERTICAL Y (EA+FF) = - 2,75 + (3,0) = 0,25

PUNTO DE CONVERGENCIA (-1,3 Y 0,25)

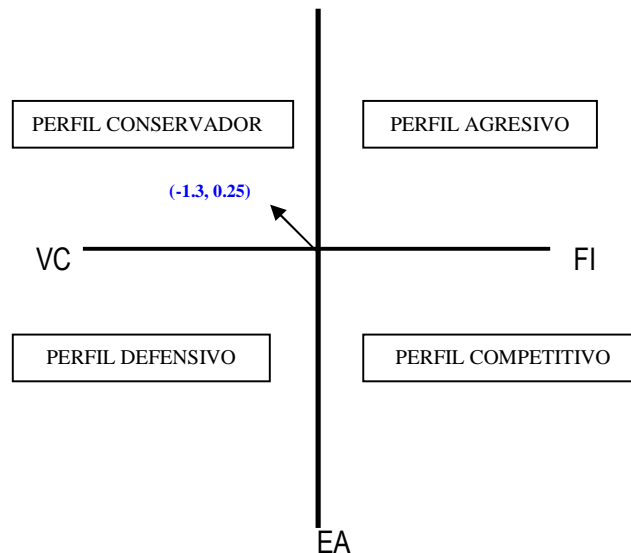


Figura 12. Posición estratégica de Ediarte S.A. con base en la matriz PEYEA.

La compañía Ediarte SA tiene un perfil competitivo conservador, adoleciendo de ventajas competitivas relevantes dentro de la industria editorial; se encuentra en un sector estancado con tendencia hacia el decrecimiento y tiene una mediana fuerza financiera. La posición anteriormente determinada, será fundamental para el planteamiento de las estrategias a implementar.

6.4.2 Matriz de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades DOFA. El propósito de esta matriz, es hacer un listado de variables relevantes para la empresa desde el punto de vista de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno y las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización.

Con la lista de variables, se realiza una serie de combinaciones que permitan aprovechar las oportunidades por medio de las fortalezas; minimizar las debilidades al combinarlas con las oportunidades; combinar las fortalezas con las amenazas y por último cruzar las debilidades con las amenazas. De esta manera se obtienen estrategias FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

Cuadro 53. Matriz de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades DOFA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<p>1. La compañía ya cuenta con una experiencia de 20 años en la producción y comercialización de textos escolares.</p> <p>2. Única editorial especializada en educación artística.</p> <p>3. Canales de comercialización bien definidos y de gran cubrimiento nacional (almacenes de cadena, librerías y ferias de las cajas de compensación)</p> <p>4. Desarrollo de productos con componentes investigativos.</p> <p>5. Sistema administrativo de manera virtual.</p> <p>6. Eficiente manejo de cartera y control de inventarios.</p> <p>7. Implementación de sistemas de calidad ISO9000.</p> <p>8. Experiencia en mercados internacionales (México, Venezuela).</p>	<p>1. Bajo índice de rentabilidad</p> <p>2. Alta rotación de personal.</p> <p>3 Personal poco motivado y clima laboral con fricciones internas</p> <p>4. Pérdida progresiva de mercado en últimos años.</p> <p>5. Falencias en investigación de mercados.</p> <p>6. Altos costos de personal.</p> <p>7. Existe un alto inventario de textos de ediciones que ya no están en el mercado</p> <p>8. Los pronósticos de ventas han tenido un bajo nivel de asertividad en las tres últimas temporadas.</p> <p>9. Desaprovechamiento de la capacidad de producción instalada.</p> <p>10. No existe comunicación efectiva entre las diferentes áreas funcionales de la compañía</p>
FACTORES EXTERNOS	<p>9. Capacidad de endeudamiento.</p>	<p>11. El proceso de paginado es manual ocasionando errores (libros con faltantes o repetición de paginas).</p> <p>12. Precios superiores a la competencia, ante el consumidor final.</p>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1. Mercado externo en condiciones favorables, especialmente en Centro y sur América</p> <p>2. Aspectos legales y fiscales muy favorables para el gremio editorial</p> <p>3. Instituciones educativas con docentes no especializados en el área artística</p> <p>4. Obligatoriedad del área artística por parte del M.E.N.</p> <p>5. Tendencias del mercado a seleccionarse y permanecer solo unas pocas editoriales en la educación artística.</p> <p>6. Condiciones económicas del país en tendencia al crecimiento de manera sostenible.</p> <p>7. Desarrollo informático y tecnológico favorables para el sector editorial.</p> <p>8. Colegios que requieren textos con diseños exclusivos e imagen propia, con altas poblaciones de alumnos y buenos niveles económicos de los padres de familia.</p> <p>9. Colegios del sector oficial que requieren textos de bajo costo aun sin tener mayor importancia el año de edición (copyright)</p> <p>10. Ausencia de editoriales especializadas para educación artística.</p> <p>11. Existencia de colegios calendario A y calendario B.</p>	<p>1. Abrir nuevos mercados en el exterior, especialmente en países de sur América.</p> <p>2. Adquirir créditos a largo plazo por medio de Bancoldex, para financiar los proyectos hacia el exterior.</p> <p>3. Crear alianzas estratégicas con algunas Universidades, para crear planes formativos para los docentes no especializados.</p> <p>4. Hacer acuerdos con algunos colegios para que la Cia. capacite maestros a cambio de solicitar los libros.</p> <p>5. Adquirir maquinaria para el proceso empastado/encuadernado</p> <p>6. Reducir inventarios comercializando textos acumulados de viejas ediciones a precios bajos; esto permite disminuir el costo de admón. de inventarios y representa ingresos para la compañía.</p> <p>7. Seleccionar una serie de colegios a nivel nacional que elaboran sus propios textos y proponerles que la editorial se los elabora de manera personalizada, con menores costos de producción, con mayor tecnología y con actualidad pedagógica y lo más importante, que le deja a la institución mayores márgenes de rentabilidad. Estos colegios deben tener poblaciones de alumnos superiores a 3.000 estudiantes y se deben comprometer a adquirir la totalidad de la producción.</p> <p>8. Modificar los procesos de selección para disminuir la rotación de personal, apoyándose en empresas especializadas para este campo. Una vez seleccionado el personal, debe dedicársele un tiempo prudencial de capacitación no solo teórica, sino igualmente práctica; una manera puede ser la de asignar "padrinos", es decir delegarle un compañero con buena experiencia para que le acompañe.</p>	<p>1. Disminuir los costos administrativos mediante una adecuada planificación de requerimientos en cada área de la empresa.</p> <p>2. Crear planes de incentivos económicos o por medio de premios, que vayan condicionados al cumplimiento de metas, en las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>3. Implementar por intermedio de facilitadores externos, un programa de trabajo en equipo y comunicación asertiva, donde se involucre integración del personal en actividades extralaborales.</p> <p>4. Hacer un exhaustivo estudio de mercado, para determinar las causantes de la pérdida de mercado y con base en los resultados, plantear un plan de acción para dar solución.</p> <p>5. Modificar estructura del departamento de mercadeo, contratando los servicios de una agencia especializada a manera de outsourcing.</p> <p>6. Realizar planes promocionales por parte del área de mercadeo, para realizar una planeación agregada, utilizando material publicitario impreso y por correo electrónico con los diferentes colegios del país, con el objetivo de lograr un alto grado de asertividad entre la producción y la demanda.</p> <p>7. Involucrar las áreas de operaciones, mercadeo y ventas; para que conjuntamente utilicen métodos cualitativos y cuantitativos, dando mayor relevancia a estos últimos y así mejorar la asertividad de los pronósticos de ventas.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Competencia desleal por parte de los competidores directos.</p> <p>2. Piratería y reprografía a niveles muy altos.</p> <p>3. Poca valoración del área por parte de docentes, directivas y padres de familia</p> <p>4. Bajo promedio de compra de textos escolares por adopción lograda, principalmente en colegios oficiales.</p> <p>5. Proliferación de productos sustitutos, de tipo genérico.</p> <p>6. Restricciones del M.E.N. para pedir los textos de manera obligatoria por parte de los maestros.</p> <p>7. El mercado de textos escolares solo tiene demanda durante tres meses del año, que es el tiempo que dura la temporada.</p> <p>8. En los últimos 7 años ha disminuido significativamente la demanda de textos escolares en todo el país.</p> <p>9. Baja fidelización de clientes por efecto de dádivas por parte de la competencia</p> <p>10. Los precios no están unificados en los diferentes canales de comercialización como lo pretende la compañía.</p>	<p>1. Hacer acuerdos de formación con rectores de los colegios donde los docentes toman decisiones, solo por prebendas, para contrarrestar la competencia desleal.</p> <p>2. Realizar alianza con varias editoriales y la cámara colombiana del libro, para realizar campañas por los medios de comunicación, en contra de la piratería.</p> <p>3. Enfocar la fuerza de venta en colegios del sector privado, para contrarrestar la baja compra</p> <p>4. Desarrollar productos económicos, pero con algún contenido pedagógico para que exista la dependencia de los mismos, para enfrentar los productos genéricos.</p> <p>5. Crear en la Web un portal especializado de asesoramiento, para los docentes clientes, quienes acceden solo a través de una clave asignada.</p> <p>6. Canalizar un trabajo conjunto entre mercadeo y comercial, para detectar a nivel nacional los colegios de calendario B; de esta manera se puede tener unas ventas a mitad de año que es el tiempo en el que inician clase estos colegios y así aprovechar la holgura de capacidad instalada de producción y contrarrestar el efecto de solo vender en la temporada escolar.</p>	<p>1. Proponer un plan de comercialización a los colegios para que ellos dentro de la institución comercialicen los productos y puedan generar recursos.</p> <p>2. Crear un plan de capacitación exclusivo para la fuerza de venta donde se incluya elementos comerciales y pedagógicos.</p> <p>3. Crear un concurso a nivel nacional y regional, para los maestros que logren que sus alumnos compren en promedio más del 90% de la población adoptada.</p> <p>4. Ofrecer incentivos de becas o viajes fuera del país, para aquellos maestros de colegios muy representativos y que trabajen con los textos de la compañía.</p> <p>5. Disminuir los descuentos a todos los canales de comercialización para forzarlos a que respeten los precios únicos de lista ante el consumidor final.</p> <p>6. Elaborar libros complementados con un CD multimedia y que éste dependa en parte de la página Web de la empresa a la cual el alumno solo pueda acceder por medio de una clave asignada. De esta manera se evita en parte la piratería y los libros se vuelven más acordes a los adelantos informáticos.</p>

6.4.3 Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE. El propósito de esta matriz, es hacer un análisis comparativo entre las posibles alternativas estratégicas a implementar, desde un enfoque cuantitativo, para determinar a cuál o cuáles opciones se le debe dar mayor relevancia. Para el caso de Ediarte S.A., se tendrán en cuenta tres posibles alternativas: estrategias de diferenciación en el mercado, estrategias relacionales y estrategias de penetración.

Cuadro 54. Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE

FACTORES CLAVES	CLASIFICACIÓN	ALTERNATIVAS ESTADÍSTICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Diferenciación		Relacionales		Penetración	
		P.A.	T.P.A	P.A.	T.P.A	P.A.	T.P.A
FACTORES INTERNOS							
1. Consolidación de la calidad e imagen de los productos y la empresa.	4	4	16	4	16	3	12
2 Relaciones asertivas con los clientes para alcanzar un alto grado de fidelización.	3	4	12	4	12	2	6
3. Eficiencia para administrar el recurso humano y alcanzar su estabilidad con alta motivación.	2	2	4	3	6	4	8
4. Rediseño del departamento de mercadeo para hacerlo más eficiente.	2	3	6	4	8	3	6
5. Garantizar el cumplimiento en presupuesto de ventas para incrementar la rentabilidad.	2	4	8	4	8	4	8
6. Papel de la gerencia para la función de la organización	4	3	12	3	12	2	8

FACTORES EXTERNOS							
1. Competencia desleal	1	4	4	4	4	2	2
2. Estrategias competitivas fuertes	3	3	9	4	12	3	9
3. Incremento de la piratería y reprografía	2	3	6	3	6	2	4
4. Aspectos legales y fiscales por parte del estado.	4	3	12	3	12	2	8
5. Tecnología en el sector que ofrece posibilidades de crecimiento	3	3	9	3	9	2	6
6. Tendencia de las economías de los tres países donde se opera.	3	3	9	3	9	4	12
SUMA TOTAL T.P.A.			107		114		89

ESTRATEGIA 1: diferenciación en el mercado (M. Porter) = 107 puntos.

ESTRATEGIA 2: relacionales (alianzas estratégicas con proveedores y clientes) = 114 puntos.

ESTRATEGIA 3: penetración de mercado= 89 puntos.

Los resultados de la matriz cuantitativa de planificación estratégica, indica que de las tres posibles estrategias a implementar, las relacionales son las de mayor conveniencia y por lo tanto la mayor parte de las acciones estratégicas deben estar enfocadas en este sentido. Esto no quiere decir que las otras dos alternativas no se deban tener en cuenta, mucho mas cuando la parte de diferenciación en el mercado alcanzó un alto puntaje.

6.4.4 Planteamiento de estrategias. Con base en los anteriores análisis donde se detectó que la compañía tiene una posición conservadora en el mercado por

encontrarse en un mercado estancado a nivel local (pero con posibilidades de crecimiento a nivel internacional), con ventajas competitivas por consolidar; se plantean las siguientes estrategias.

Estrategia 1: relacionales integrativas. Esta estrategia está encaminada a consolidar la empresa en el mercado actual, para lo cual requieren fidelizar los actuales clientes teniendo un crecimiento orgánico con los mismos y captando clientes potenciales representativos que están con la competencia o no piden textos a los alumnos. También es indispensable hacer acuerdos o alianzas estratégicas con clientes, proveedores y canales de distribución²⁷.

Estrategia 2: diferenciación y especialización en el mercado. Esta estrategia está siendo desarrollada actualmente por la compañía; la propuesta es consolidarla, emprendiendo acciones que permitan consolidar una verdadera ventaja competitiva que sea perceptible por los clientes y que la diferencie en el mercado de textos escolares para, de tal manera que logre contrarrestar muchas de las amenazas presentadas especialmente por los competidores directos²⁸.

Estrategia 3: desarrollo de producto. El desarrollo del producto, es una estrategia propuesta inicialmente por Igor Ansoff en 1965 y según sus definición²⁹ “la estrategia de producto busca la ampliación del producto para un mercado ya existente o para uno nuevo”; desde esta óptica, se busca ampliar el portafolio existente en Ediarte S.A., para consolidar diferentes segmentos del mercado en el territorio geográfico en el cual tiene cobertura en la actualidad.

²⁷ **Berry y Parasuraman 1991.** “Las estrategias de marketing Relacional Integral se basan en la construcción de relaciones duraderas, fructíferas y relevantes con los clientes, miembros de la cadena de valor y agentes del entorno. El objetivo de las EMRI es lograr una mayor eficacia en la captación de prospectos, la satisfacción de los clientes, el incremento del valor por consumidor y la obtención de recomendaciones positivas”.

²⁸ PORTER Michel, Estrategías Genericas 1980

²⁹ GARRIDO Santiago, Dirección Estratégica, McGraw Hill. Madrid 2004

6.5 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación se retoma cada una de las tres estrategias seleccionadas para determinar los objetivos específicos, las metas, las políticas y las actividades que permitirán la viabilidad y asertividad de las mismas.

6.5.1 Estrategia 1: relacionales integrativas. Esta estrategia está encaminada a consolidar la empresa en el mercado actual, para lo cual, requiere fidelizar los actuales clientes y tener un crecimiento orgánico con los mismos. También, es indispensable hacer acuerdos o alianzas estratégicas con clientes, proveedores y canales de distribución.

Objetivos de la estrategia 1

- ❖ Lograr en un término no superior a tres años la fidelización de un 80% de los clientes actuales y la captación de clientes potenciales por medio del apoyo de proveedores, canales de distribución y entidades aliadas.

- ❖ Optimizar la satisfacción de los clientes externos e internos de la compañía a través de relaciones a largo plazo donde se evidencia el mutuo beneficio.

- ❖ Incrementar la actual participación de la compañía en la ciudad de Bogotá en un 25% en un plazo de tres años.

- ❖ Incrementar la rentabilidad sobre las ventas de la compañía en un 30% para el año 2011, en la ciudad de Bogotá.

Metas de la estrategia 1

- ❖ Analizar las causas por las cuales la compañía ha tenido una pérdida de un alto porcentaje de los clientes fieles con los que contaba hasta hace 7 años.
- ❖ Mediante un estudio de mercado, conocer los clientes actuales y potenciales, desde una perspectiva conductual, psicográfica, demográficos y económicos.
- ❖ Lograr la sensibilización y compromiso de las diferentes áreas funcionales de la organización, con la estrategia relacional enfocada en los clientes internos y externos.
- ❖ Identificar algunas instituciones educativas de nivel superior con las que se puedan hacer alianzas estratégicas que contribuyan en generar valor agregado a los clientes actuales y potenciales.
- ❖ Contar con un grupo de personal en el área comercial y de mercadeo con altos conocimientos en pedagogía artística con capacidad para asesorara a los clientes.

Políticas de la estrategia 1

- ❖ Todo el personal de la compañía debe estar alineado con las estrategias de marketing relacional, las cuales le exigen analizarlas e interiorizarlas.
- ❖ Se debe concebir la satisfacción del cliente, por parte del personal de la compañía al igual que por los proveedores, como el objetivo final de todo proceso.
- ❖ Considerar como clientes a los proveedores, a los consumidores potenciales o a los colaboradores externos, es decir, a todos aquellos que mantienen una relación de intercambio de valor con la empresa.

❖ Asumir un comportamiento ético ante los clientes lo cual significa que está por encima la satisfacción del cliente, a una ganancia comercial en el corto plazo.

Acciones tácticas para la estrategia 1

◆ Crear alianzas estratégicas con algunas Universidades, para que acrediten y diseñen planes formativos para los docentes clientes, tales como diplomados o seminarios especializados sobre pedagogía artística, como parte del valor agregado.

◆ Hacer alianzas con distribuidores como Panamericana y Distrilibros, para crear una tarjeta preferencial de clientes fieles de Ediarte S.A., la cual le favorece en descuentos especiales, aprovechamiento de promociones y acumulación de puntos para ser reintegrados en libros o en planes formativos especializados.

◆ Apoyar a los colegios clientes en actividades artísticas internas como exposiciones o concursos de dibujo entre los estudiantes a en los cual la empresa patrocinará los incentivos para los alumnos que se destaquen.

◆ Crear acuerdo con la cadena de papelerías Todo en Artes, para que suministre productos relacionados con la parte artística, los cuales sirven para las premiaciones de los alumnos que se destaquen en los concursos artísticos.

◆ Crear un concurso a nivel nacional y regional, para los maestros que logren que sus alumnos compren en promedio más del 90% de la población adoptada.

◆ Diseñar incentivo de becas o viajes fuera del país, para aquellos maestros de colegios muy representativos y que trabajen con los textos de la compañía durante 5 años ininterrumpidos.

- ◆ Para contrarrestar la competencia desleal, hacer acuerdos de formación, directamente con rectores de los colegios, donde los docentes toman decisiones, solo por prebendas.

- ◆ Reestructurar el departamento de mercadeo de la compañía, asignándolo a una agencia especializada en marketing relacional.

- ◆ Elaborar productos de merchandising alusivos a la parte artística como agendas, mini cuadros de obras de arte, libros etc., para ser obsequiados a los clientes en las fechas especiales para ellos.

- ◆ Crear una base de datos de correos electrónicos de los diferentes colegios para estar actualizando a los docentes sobre eventos formativos, novedades editoriales y eventos culturales.

- ◆ Realización de talleres artísticos (óleo, acuarela, pastel, etc.). para enseñanza de técnicas y metodologías (a docentes no artistas, asociación de padres de familia), enlazado con la pedagogía artística.

- ◆ Crear planes de incentivos para el personal del área comercial que logre una baja rotación de clientes en la temporada.

- ◆ Para disminuir la rotación de personal, la empresa requiere modificar los procesos de selección, apoyándose en empresas especializadas para este campo. Una vez seleccionado el personal, debe dedicársele un tiempo prudencial de capacitación no solo teórica, sino igualmente práctica; una manera puede ser la de asignar “padrinos”, es decir delegarle a un compañero con buena experiencia para que le acompañe.

- ◆ Implementar por intermedio de facilitadores externos, un programa de trabajo en equipo y comunicación asertiva, donde se involucre integración del personal en actividades extralaborales
- ◆ Realización de cine foros para clientes actuales y potenciales, donde se generen conversatorios para establecer la relación entre la película a la cual asistieron, lo pedagógico y la educación artística.
- ◆ Obsequiar a algunos docentes clientes, entradas a eventos culturales como visita a museos, exposiciones temporales en la ciudad, bienales de arte etc.

6.5.2 Estrategia 2: diferenciación y especialización en el mercado. Esta estrategia está siendo desarrollada actualmente por la compañía; la propuesta es consolidarla, emprendiendo acciones que permitan consolidar una verdadera ventaja competitiva que sea perceptible por los clientes y que la diferencie en el mercado de textos escolares para, de tal manera que logre contrarrestar muchas de las amenazas presentadas especialmente por los competidores directos.

Objetivos de la estrategia 2

- ❖ Alcanzar ante los clientes actuales y potenciales un alto reconocimiento como editorial especializada en pedagogía artística en la ciudad de Bogotá y su área metropolitana, en un término de tres años.
- ❖ Identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que permitan establecer los planes de acción acordes para lograr una verdadera especialización
- ❖ Establecer o segmentar un nicho de mercado para los productos especializados en pedagogía artística, de tal manera que se alcance en este la rentabilidad esperada por la compañía.

Metas de la Estrategia 2

- ❖ Posicionar la organización como la empresa líder en textos para la educación artística, basado en la investigación, desarrollo y asesoría.

- ❖ Consolidar un departamento de investigación y desarrollo, conformado por expertos pedagogos que estén a la vanguardia de los avances pedagógicos en educación artística.

- ❖ Lograr crear una cultura organizacional, de especialización sobre pedagogía artística, en la cual todas las áreas contribuyan en aportar valor agregado en los diferentes procesos de los productos de la compañía.

- ❖ Crear una Web, especializada en asesoramiento sobre temas concernientes con la educación artística, a la cual solo puedan acceder los docentes clientes, como parte del servicio postventa.

Políticas de la estrategia 2

- ❖ Todo el personal del área comercial y de servicio al cliente, necesita tener conocimientos sobre pedagogía artística y la importancia de esta en la formación integral de los alumnos.

- ❖ Todas las capacitaciones que se desarrollen para docentes clientes o potenciales, deben tener un referente desde las artes y los ponentes deben ser pedagogos especializados en dicha área.

- ❖ Todo el personal que tenga contacto directo con los clientes, recibirá capacitación sobre los productos y servicios de valor agregado, por lo menos 4 veces al año, durante una semana.

Acciones tácticas para la estrategia 2

- Creación de un sitio Web, denominado Aula del docente donde podrá encontrar la guía del maestro, muestras de textos, metodologías de trabajos por medio de proyectos de aula para que el docente desarrolle su plan de área y un salón del conocimiento. Para acceder a esta información se tendrá una clave de acceso y se tendrá como requisito que el docente este trabajando con textos de la empresa.
- Elaboración de videos sobre historia del arte, sobre técnicas artísticas y biografías de grandes artistas, para obsequiarlos a los clientes como material pedagógico de complemento a los textos.
- Consecución de base de datos de colegios potenciales, Cajas de Compensación, Cooperativas, Fundaciones, Agremiaciones. Ej: colegios religiosos a los cuales se les dará a conocer por escrito la propuesta pedagógica de la editorial.
- Crear una comunidad virtual, de docentes de educación artística donde se cuente con un Chat, con un periódico virtual y se pueda compartir entre los maestros las experiencias pedagógicas.
- Diseñar planes formativos para el personal del área de servicio al cliente, mercadeo y comercial, para fundamentarlos en asesoramiento pedagógico.
- Iniciar campañas publicitarias de posicionamiento de imagen para lo cual se requiere utilizar medios masivos de comunicación en programas artísticos que tengan alta audiencia de profesores como por ejemplo Art Attack.

6.5.3 Estrategia 3: desarrollo de producto. El desarrollo del producto, es una estrategia propuesta inicialmente por Igor Ansoff en 1965 y según sus definición

“la estrategia de producto busca la ampliación del producto para un mercado ya existente o para uno nuevo”³⁰; desde esta óptica, se busca ampliar el portafolio existente en Ediarte S.A., para consolidar diferentes segmentos del mercado en el territorio geográfico en el cual tiene cobertura en la actualidad.

Objetivos de la estrategia 3

- ❖ Desarrollar para el año 2010 series de textos para el área de educación artística, dirigida a los diferentes niveles escolarizados aprobados por el M.E.N.
- ❖ Contar con productos que sean asequibles a los diferentes segmentos del mercado, desde el punto de vista demográfico, psicográfico, y económico.
- ❖ Alcanzar ante la competencia directa una diferenciación de producto que sea fácilmente perceptible en el mercado.

Metas de la estrategia 3

- ❖ Analizar los actuales productos de la compañía, para reeditarlos y ajustarlos a las exigencias del mercado.
- ❖ Crear series de textos que cubran las necesidades de los diferentes segmentos de colegios desde una perspectiva económica, conductual y social.
- ❖ Contar con un equipo altamente competente de autores, diagramadores, dibujantes e investigadores, que logren captar las necesidades de la comunidad educativa y así elaborar los productos apropiados.
- ❖ Captar los recursos necesarios para ejecutar los proyectos de las nuevas series y el rediseño de los productos actuales.

³⁰ GARRIDO Santiago, Dirección Estratégica, McGraw Hill. Madrid 2004

Políticas de la estrategia 3

- ❖ Todos los productos que elabore la compañía deben partir de una investigación de mercados realizada directamente por los departamentos de correspondientes o por firmas especializadas en este campo.
- ❖ Trabajar de manera multifuncional por parte de los Departamentos de Investigación, de Mercadeo y Comercial para analizar las fortalezas y debilidades de los actuales productos para determinar la continuidad o rediseño de los mismos.
- ❖ Todos los productos de la compañía, deben ser elaborados bajo los lineamientos y estándares creados por el Ministerio de Educación Nacional.

Acciones tácticas para la estrategia 3

- ◆ Contratar a una empresa consultora en investigación de mercados para determinar las reales necesidades de los colegios.
- ◆ Creación de una línea de textos económicos dirigidos al segmento de colegios del sector oficial de estratos bajos.
- ◆ Creación de una serie de 6 textos sobre dibujo técnico, para la básica secundaria y media vocacional.
- ◆ Elaborar libros con el complemento de un CD multimedia y que este dependa en parte de la página Web de la empresa a la cual el alumno solo pueda acceder por medio de una clave asignada. De esta manera se evita en parte la piratería y los libros se vuelven más acordes a los adelantos informáticos.
- ◆ Seleccionar una serie de colegios a nivel nacional que elaboran sus propios textos y proponerles que la editorial se los elabora de manera personalizada, con

menores costos de producción, con mayor tecnología y con actualidad pedagógica y lo más importante, que le deja a la institución mayores márgenes de rentabilidad. Estos colegios deben tener poblaciones de alumnos superiores a 3.000 estudiantes y se deben comprometer a adquirir la totalidad de la producción.

- ◆ Para enfrentar los productos genéricos, desarrollara productos económicos, pero con algún contenido pedagógico para que exista la dependencia de los mismos.
- ◆ Disminuir los descuentos a todos los canales de comercialización para forzarlos a que respeten los precios únicos de lista ante el consumidor final.

6.6 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

A continuación se analiza el presupuesto requerido para cada una de las tres estrategias propuestas, en un periodo de un año.

- ◆ **Presupuesto anual para la Estrategia 1**
“Relacionales integrativas”

PRESUPUESTO ESTRATEGIA RELACIONALES	
CONCEPTO DE LA ACCION TACTICA	VALOR
Planes formativos para docentes en alianza con universidades.	7.000.000
Elaboración de tarjetas preferenciales para clientes	500.000
Apoyo en patrocinio a los colegios en actividades artísticas y culturales	3.000.000
Premiación del concurso para los docentes	2.500.00
Reestructuración del Departamento de Mercadeo	5.000
Elaboración de productos de merchandising	2.000.000
Realización de talleres artísticos para docentes no especializados	2.500.000

Planes de incentivos para los Asesores comerciales que logren un alto porcentaje de fidelización de clientes	10.000.000
Planes formativos sobre comunicación asertiva y trabajo de equipo con el personal de la compañía	4.000.000
Realización de cine foros	2.000.000
Pago de entrada a clientes en eventos culturales	1.000.000
PRESUPUESTO TOTAL	39.500.000

◆ **Presupuesto anual para la Estrategia 2**
“Diferenciación y especialización en el mercado”

PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN EN EL MERCADO	
CONCEPTO DE ACCION TACTICA	VALOR
Creación del sitio Web especializado en pedagogía artística	3.000.0000
Adquisición de videos especializados	2.000.000
Creación de la comunidad virtual	6.000.000
Capacitación en fundamentación pedagógica para el personal de las áreas comerciales, servicio al cliente y mercadeo	7.000.000
Campañas publicitarias de posicionamiento de marca	5.000.000
PRESUPUESTO TOTAL	23.000.000

◆ **Presupuesto Estrategia 3**
“Desarrollo de Producto”

PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO	
CONCEPTO DE ACCION TACTICA	VALOR
Contratación de una firma especializada en investigación de mercados	5.000.000
Proceso investigativo y de diseño de la línea de textos económicos (sin producción)	4.000.000
Proceso investigativo y de diseño de la serie para dibujo técnico (sin producción)	7.000.000
Elaboración de multimedia que complementen los textos	3.000.000
Presentación de propuestas a los colegios que requieren de textos exclusivos	1.000.000
PRESUPUESTO TOTAL	20.000.000

◆ PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

PRESUPUESTO GENERAL		
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	RELACIONALES INTEGRATIVAS	39.500.000
2	DIFERENCIACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN	23.000.000
3	DESARROLLO DE PRODUCTO	20.000.000
TOTAL		82.500.000

6.7 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

Para un óptimo seguimiento se hace necesaria la implementación de una herramienta de control y medición; en este caso se realizará por medio de los **Indicadores de Gestión**, los cuales permiten medir la eficiencia y eficacia del plan estratégico comercial.

³¹“Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control según el caso”. Desde esta perspectiva, los indicadores de gestión estarán centrados en el área comercial y de mercadeo, y evidenciarán el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y políticas planteadas para las tres estrategias, y servirán como referente para tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.

³¹ <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/emp/indicadores-de-gestion-como-herramienta-para-pymes>.

Cuadro 55. Indicadores de gestión.

INDICADORES DE GESTIÓN				
INDICADOR	DEFINICIÓN DE RELACIÓN	FUENTE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Fidelización de clientes	$\frac{\text{Clientes actuales}}{\text{clientes sostenidos}} * 100$	CRM y SAI	Anual	Comercial y mercadeo
Nivel de ventas	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Presupuesto de Ventas}} * 100$	Sistemas de información, facturación	Anual	Comercial y sistemas de información.
Participación en el mercado	$\frac{\text{Ventas totales empresa}}{\text{Ventas totales del sector}} * 100$	Cámara Colombiana del libro.	Anual	Mercadeo
Satisfacción de clientes	$\frac{\text{Clientes con reclamos}}{\text{Total de clientes de la empresa}} * 100$	Servicio al cliente, SAI y SQR	Anual	Comercial, mercadeo
Productividad en ventas	$\frac{\text{Ingreso por ventas}}{\text{Gastos en ventas}} * 100$	Estado de resultados, PYG	Anual	Gerencia, comercial.
Desarrollo de nuevos productos	$\frac{\text{Nuevas series de textos lanzados}}{\text{Serie con aceptación en el mercado}} * 100$	Investigación y desarrollo	Anual	Mercadeo, comercial e investigación
Planes de capacitación para clientes actuales	$\frac{\text{Número participantes}}{\text{Número clientes sostenidos}} * 100$	CRM, SAI	Anual	Investigación y desarrollo, mercadeo y comercial
Planes de capacitación para clientes potenciales	$\frac{\text{Cantidad de colegios adoptados}}{\text{Cantidad de colegios}} * 100$	CRM, SAI	Anual	Investigación y desarrollo, mercadeo y comercial

CONCLUSIONES

- ◆ A pesar que Ediarte S.A. está pasando por una difícil situación económica, ocasionada por la pérdida progresiva de la participación en el mercado; se puede concluir que existen condiciones externas e internas que le permiten tener una perspectiva favorable para iniciar un proceso de recuperación a partir de la implementación de las tres estrategias propuestas.
- ◆ La compañía requiere seguirle apostando y creyendo a la estrategia de especialización, la cual le ha permitido ganar un reconocimiento en la comunidad educativa durante los 20 años que tiene de existencia y es un pilar fundamental para iniciar el proceso de recuperación. Esta estrategia requiere ser complementada por una diferenciación real en el mercado, de tal manera que se evidencia de manera clara ante los clientes unas ventajas competitivas, frente a sus más directos competidores.
- ◆ Aparte de la especialización, es indispensable poner en práctica, estrategias de marketing relacional, con el objetivo principal de fidelizar los actuales clientes, quienes deben percibir un alto valor agregado por parte del servicio de preventa y postventa.
- ◆ Aunque la compañía cuenta con un amplio portafolio de productos para la educación artística, éstos se hacen insuficientes para cubrir las necesidades del mercado, especialmente para segmentos de colegios de bajos recursos económicos; en consecuencia, se hace necesario la creación de nuevas series para este mercado al igual que para los colegios técnicos, donde el dibujo técnico es enfatizado en la básica secundaria y media vocacional y la empresa solo cuenta con tres productos para cubrir los 6 grados de bachillerato. El desarrollo de los

productos propuestos, hace que se fortalezca la estrategia de especialización y diferenciación en el mercado.

- ◆ El análisis estratégico sugiere que Ediarte S.A., requiere emprender acciones encaminadas a fortalecer el recurso humano, para evitar la alta rotación y contar con personal altamente motivado y especializado en aspectos de pedagogía artística; lo que seguramente será percibido por los clientes, y redundará en mayores utilidades para la compañía y para todos los integrantes del recurso humano.

- ◆ La política de precio que está adelantando la compañía requiere de ajustes significativos, para que actúe en beneficio de la de rentabilidad y no para crear incertidumbre ante los clientes externos e internos.

RECOMENDACIONES

- ◆ Ediarte, debe permanecer fiel a sus convicciones, en el sentido de competir por calidad pedagógica en sus productos y por el servicio de valor agregado a los docentes del área; sin importar que la gran mayoría de competidores le apuesten a incrementar su participación, basados en dádivas personales o institucionales.
- ◆ Teniendo en cuenta que Ediarte S.A, es una organización con un sistema administrativo virtualizado especialmente para la administración de la fuerza de venta; se hace necesario que desde el área de talento humana, se emprendan acciones que promuevan la interacción entre los integrantes de dicha área, con el propósito de fortalecer relaciones formales e informales y se logre resultados de equipo más que individualidades.
- ◆ Revisar los manuales de procesos y procedimientos de la compañía, para ajustarlos a las actuales condiciones de la empresa, realizando procesos de sensibilización ante todo el personal.
- ◆ Reestructurar Los actuales planes formativos que se tienen institucionalizados tanto para los clientes internos como externos, en los cuales se están ejecutando altos presupuestos pero no se está obteniendo los resultados esperados.
- ◆ Vincular de manera más directa al personal del área comercial, en la toma de decisiones de desarrollo de nuevos productos. No solo se trata de recurrir a firmas especializadas para hacer la investigación de mercado, sino que debe hacer un mejor aprovechamiento de las capacidades y conocimientos a nivel interno.
- ◆ Partiendo del hecho que en la fecha que se está concluyendo el proyecto, las condiciones económicas del país muestran indicadores de inestabilidad en

aspectos tan importantes como el desfase de la inflación, las tasas de interés y la reevaluación; es importante que se incremente la investigación de mercados en el extranjero, especialmente en países de centro y sur América.

◆ Aun que este proyecto se trate de un análisis desde el punto de vista de una exigencia académica, es importante que por parte de la dirección general de la compañía, se analicen los planteamientos aquí expuestos, los cuales pueden aportar soluciones a la difícil situación de rentabilidad por la que atraviesa la organización.

BIBLIOGRAFÍA

BUCKINGHAN, Marcus. Primero rompa todas las reglas. Bogotá: Norma. 2000

GALVAN, Deysi Yasmira, Proyecto de Grado “Plan estratégico de mercadeo para la fabrica de calzado Roxana”. U.I.S., Bucaramanga 2005.

GARRIDO BUJ, Santiago, Dirección Estrategica, Macgrau Hill. Madrid 2003.

JANY CASTRO, José, Investigación Integral de Mercados, Mc Graw Hill. Bogotá 2005.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos E. Metodologia de investigación (guia para elaborar diseños de investigación), Magrau Hill. Bogotá 1988.

QUINTERO REYES, Fanny Paola, proyecto de grado “Plan estratégico de mercadeo par la empresa Tejar Santa Teresa”, U.I.S., Bucaramanga 2004.

RAMÍREZ PADILLA, David Noel. Contabilidad administrativa, México D.F. Mc Graw Hill, 2005

STEVENSON, William, Estadística para administración y economía, Oxford-AlfaOmega, México D.F 1981.

http://www.cerlaca.org/secciones/libro_desarrollo/textos_escolares.pdf

<http://200.13.247.42/adop/>

<http://sirio.deusto.es/abaitua/konzeptu/htxt/grupoi.htm#libro>

[http://www.actualidadcolombiana.org/boletin.](http://www.actualidadcolombiana.org/boletin)

<http://www.bogota.gov.co/>

<http://www.camlibro.com.co/eContent/home.asp>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.gestiopolis.com>

[http://www.invertirforex.com/forex-desarrollo/tasa-interes.](http://www.invertirforex.com/forex-desarrollo/tasa-interes)

<http://www.librerianorma.com/producto/producto>

<http://www.mineduccion.gov.co>

<http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2008-04-11/ARTICULO-WEB->

<http://www.proexport.gov.co>

[http://www.voluntad.com.co/catalogo.](http://www.voluntad.com.co/catalogo)

www.dane.gov.co/

www.ediarte.com.co

www.ricoverimarketing.es

ANEXO 1. Formato de encuesta de identificación de preferencia de textos escolares, aplicada a clientes actuales y potenciales.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL**



OBJETIVO: la presente encuesta tiene como finalidad determinar el nivel de satisfacción de los docentes del área de Educación Artística, que actualmente están solicitando a sus alumnos un texto como base para desarrollar los contenidos y actividades del área en el transcurso del año, y los parámetros mas relevantes para le elección de los mismos.

1. Actualmente los alumnos del colegio cuentan con un texto guía para el área de Educación Artística:

SI ____ NO ____

2. A cuál de las siguientes editoriales pertenece el texto que están utilizando los alumnos:

- a) Ediarte S.A.
- b) Norma
- c) Artelandia (Voluntad)
- d) Nueva Generación
- e) Migema
- f) Escuelas del Futuro (SM)
- g) Magíster
- h) Santillana
- i) Susaeta ediciones
- i) Otro. Cuál _____

3. En términos generales ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los libros que utilizan sus alumnos?

- a) Completamente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Moderadamente satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Completamente insatisfecho

4. De los textos que está utilizando ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con respecto a los siguientes parámetros?:

PARÁMETROS A EVALUAR	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	No aplica
Concordancia con el PEI de la Institución						
Planes formativos de la editorial que complementan y apoyan los libros						
Aspectos Metodológicos						
Aspectos Pedagógicos						
Diagramación						
Calidad del empastado y						

plastificado						
Calidad del papel						
Precio						
Facilidad para adquirirlos en los diferentes canales de comercialización						
Servicio de postventa durante todo el año						

5. En cuanto a la atención del personal que representa a la Editorial a la cual pertenecen los textos que utiliza actualmente ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted respecto de los siguientes aspectos?:

ASPECTOS A EVALUAR	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	No aplica
Conocimientos pedagógicos y metodológicos propios del área de Ecuación Artística						
Capacidad para orientar en la óptima utilización de los textos						

Respuesta oportuna a las sugerencias, quejas y reclamos						
Frecuencia de las visitas en el transcurso de la temporada escolar						
Presentación Personal						
Amabilidad, respeto y calidez humana						
Honradez, ética y profesionalismo						

6. A la hora de seleccionar un texto, cuál es el grado de importancia que usted asigna a los siguientes parámetros (priorice de 1 a 10, siendo 1 el menos importante y 10 el más importante):

- a) Concordancia con el programa educativo institucional
- b) Propuesta pedagógica y metodológica
- c) Asesoría y capacitación por parte de la Editorial para el área
- d) Las cualidades humanas del Representante Comercial de la Editorial y la amistad entablada con él.
- e) La calidad física de los libros (diagramación, empastado, papel, plastificado, etc.)
- f) La imagen de la Editorial en el mercado
- g) Recomendación de un colega
- h) Facilidad y comodidad para adquirir el texto en el mercado

- i) El precio del texto
- j) Los beneficios económicos ofrecidos por las Editoriales

7. ¿Mayoritariamente, en qué lugar compran los textos los alumnos de su Institución?:

- a) Almacenes de cadena
- b) Librerías
- c) Ferias escolares
- d) Directamente en el colegio

8. Para un texto que reúna las condiciones físicas, pedagógicas y metodológicas de la Institución, ¿Cuál de los siguientes precios considera ideal?:

- a) Entre \$20.000 y \$25.000
- b) Entre \$26.000 y \$30.000
- c) Entre \$31.000 y \$35.000
- d) Entre \$36.000 y \$45.000
- e) Entre \$46.000 y \$55.000

9. Si actualmente se encuentra trabajando con textos de una Editorial diferente a Ediarte, ¿En alguna ocasión pidió a sus alumnos textos de Ediarte?

- Si
- No

Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, favor responder la pregunta número 10.

10. Teniendo en cuenta que en alguna ocasión utilizó los textos escolares de la Editorial Ediarte y en la actualidad no los utiliza, ¿cuáles de los siguientes parámetros incidieron mayoritariamente para dejar de utilizarlos?

(Priorice de 1 a 10, siendo 1 el menos importante y el 10 el más importante):

- a) Desmejoramiento en la calidad en los libros de la Editorial
- b) Ausencia del personal del área comercial en el momento de elegir los libros
- c) No se presentaron a tiempo las muestras y propuesta pedagógica
- d) Cambio del Representante Comercial de la empresa
- e) Incumplimiento de acuerdos por parte del personal de la compañía
- f) Dificultad de los alumnos para adquirir los libros
- g) Deficiente servicio de asesoría y acompañamiento en el transcurso de la temporada
- h) Falta de patrocinio o apoyo económico para la Institución
- i) Falta de innovación en los libros
- j) ¿Otro? ¿Cuál?: _____

DATOS BÁSICOS DE LA INSTITUCIÓN Y PERSONA ENTREVISTADA.

a) Nombre de la Institución _____

b) Dirección y teléfono _____

c) Nombre persona encuestada _____

d) Cargo dentro de la Institución _____

e) A qué estrato socioeconómico pertenecen la mayoría de los alumnos de la Institución:

1-2 _____ 3-4 _____ 5-6 _____ 7 en adelante _____

ANEXO 2. Análisis de los resultados de la encuesta de preferencias de los clientes actuales y potenciales.

Cuadro 6. Ficha técnica diseño metodológico

<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p>	<p>Se combina el tipo de estudio exploratorio y descriptivo.</p> <p>En el caso exploratorio, se hace necesario debido a la poca experiencia del investigador en este campo específico. a través de este método se inicia un acercamiento y conocimiento general del problema, lo cual servirá de base para formular hipótesis de primer y segundo grado, lo que a su vez permitirá más adelante profundizar en el problema en busca de la solución del mismo.</p> <p>En el caso del método descriptivo, igualmente se hace indispensable, especialmente por la necesidad de conocer aspectos o conductas propias de los clientes actuales y potenciales, entre los que se destacan: factores relevantes en la decisión de compra, apreciaciones hacia el producto de la compañía, grado de satisfacción o insatisfacción con los textos que trabajan actualmente los docentes, apreciación del valor agregado por parte de la empresa, y otra serie de factores que inciden directamente en las variables de estudio.</p>
-------------------------------------	--

<p>Método de investigación</p>	<p>Se plantea el método de análisis y síntesis. Por medio de este método se buscará descomponer el problema en partes para ser analizados de manera separada, buscando la relación de causa-efecto de las variables involucradas en la problemática planteada en busca de conocer la realidad del mercado y el por qué de la pérdida progresiva de participación de la compañía y de esta manera plantear acciones que logren da la solución.</p>
<p>Fuentes de información</p>	<p>Fuente Primaria: encuestas; éstas se aplicaran a los y las docentes del área de educación artística de 47 instituciones. En algunos casos se realizarán a los directivos (Rector o coordinador), siempre y cuando ellos sean quienes deciden los textos a implementar. En cuanto al tipo de colegios, estos serán de diferentes estratos sociales, de diferentes partes de la ciudad de Bogotá y del sector privado y oficial, igualmente se tendrán en cuenta elogios clientes y colegios potenciales.</p> <p>Fuente Secundaria: Cámara Colombiana del Libro, página oficial en la Web del Ministerio de Educación Nacional, SAI (sistema de administración inteligente en la Web, de Ediarte SA), base de datos históricos de la compañía.</p>
<p>Técnicas de recolección de información</p>	<p>A través de encuestas directas.</p>
<p>Instrumento</p>	<p>Las encuestas se realizarán por medio de un cuestionario estructurado con preguntas de los siguientes tipos: de dos opciones o alternativa constante, de escala de importancia, de escala de clasificación, de escala de likert.</p>

Modo de aplicación	Directo con cita previa.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	<p>Colegios clientes de la compañía y potenciales, con poblaciones superiores a 150 alumnos, de los diferentes estratos socioeconómicos de la ciudad.</p> <p>La persona a entrevistar es quine tenga a cargo dentro de la institución, la elección de los textos para el área; que en la mayoría de los casos es el jefe de área o en su defecto el Rector o Coordinador.</p>
Marco maestro	<p>La muestra se aplicará a 56 colegios pertenecientes a una población de 1.349 instituciones, que según la secretaría de educación distrital, cuentan con más de 150 alumnos. Se tendrán en cuenta colegios clientes, colegios de la competencia y colegios donde no piden texto para el área artística.</p>
Alcance	La ciudad de Bogotá y su área metropolitana
Tiempo de aplicación	Dos semanas, del 06 al 20 de noviembre del 2007

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

- ❖ Actualmente los alumnos del colegio cuentan con un texto guía para el área de Educación Artística

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CON TEXTO	35	62%
SIN TEXTO	21	38%

Cuadro 7. Porcentaje de colegios que solicitan textos

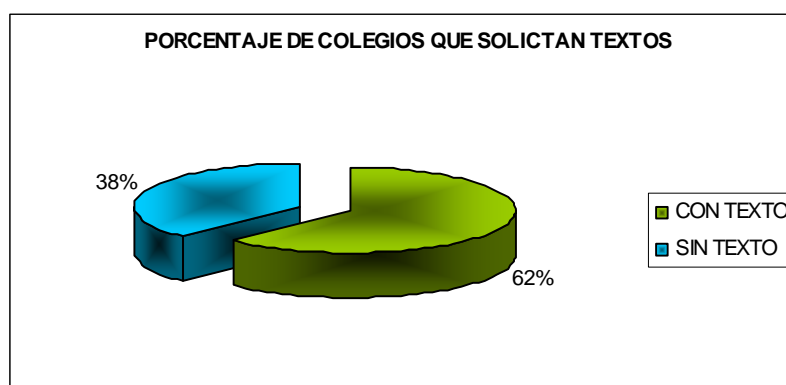


Gráfico. Porcentaje de colegios que solicitan textos

Como se observa, mayoritariamente los docentes se inclinan por pedir textos a los alumnos para el área artística. Del 62% que está pidiendo libro, se tiene en cuenta no solo los productos de las editoriales reconocidas en el mercado, sino que igualmente, se incluyen aquellos libros que son elaborados de manera artesanal por los mismos maestros o por colegas de ellos, pero que al tener un costo comercial para los padres, clasifica dentro de la participación en el del mercado.

❖ En caso de no pedir texto, cual de los siguientes parámetros influye en mayor proporción para no solicitarlos.

PARÁMETROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Políticas internas del colegio que impiden solicitar libros	4	19%
b) Prohibición por parte del MEN	2	10%
c) Para reducir costos económicos a los padres de familia	6	28%
d) Ningún texto se ajusta al PEI de la institución.	4	19%
e) Los libros limitan la creatividad de los libros.	3	14%
f) Otros	2	10%

Cuadro 8. Parámetros por los cuales no se piden textos

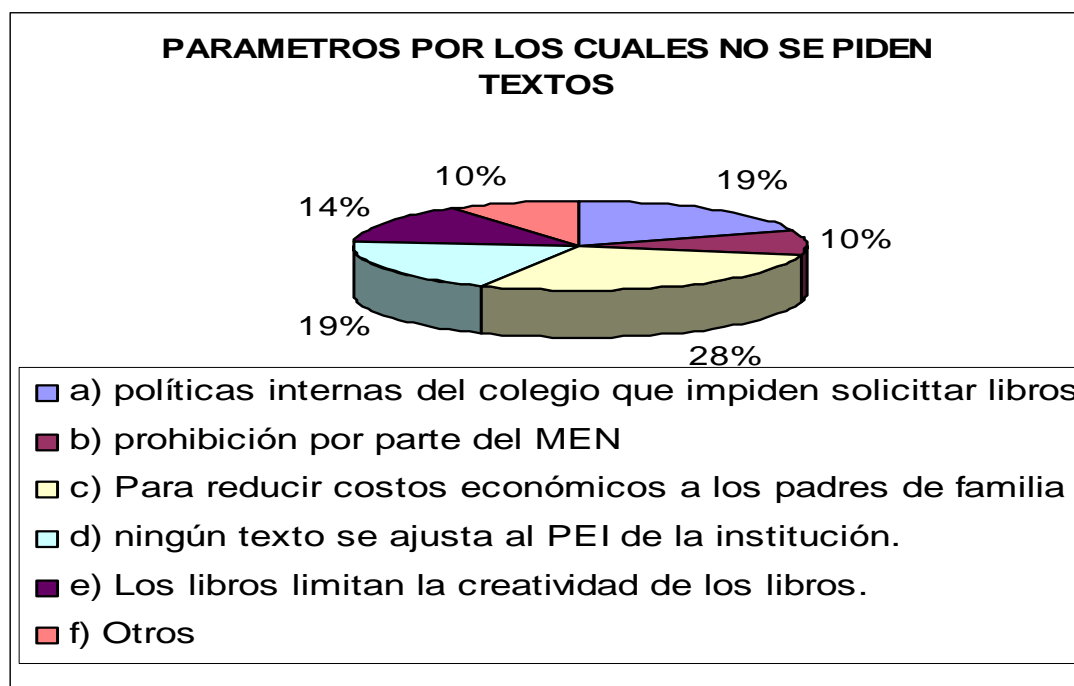


Gráfico. Parámetros por los cuales no se piden textos

El factor más influyente, es la parte económica con el 28% y se presenta en los estratos uno, dos y tres. Igualmente es muy representativa la poca adaptabilidad de los libros al PEI de las instituciones y en parte se debe a que no existe por parte del

MEN estándares o un plan curricular bien definido, sino que cada colegio tiene la posibilidad de crearlo y por ellos es difícil encontrar libros que reúnan las condiciones. En cuanto al 10% correspondiente a otros, el factor más común, es el hecho que el área está enfocada a danza y teatro, donde no se hace necesario un libro, igualmente en otros colegios el área es diversificada, es decir, se distribuye por bimestres en Plástica, música, teatro y danza.

❖ **A cuál de las siguientes editoriales pertenece el texto que están utilizando los alumnos**

EDITORIALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ediarte SA	14	39%
Norma	3	9%
Artelandia (Voluntad)	2	6%
Nueva Generación	4	11%
Migema	2	6%
Escuelas del Futuro (SM)	3	9%
Magister	0	0%
Santillana	1	2%
Susaeta ediciones	0	1%
Otro	6	17%

Cuadro. Participación por editoriales

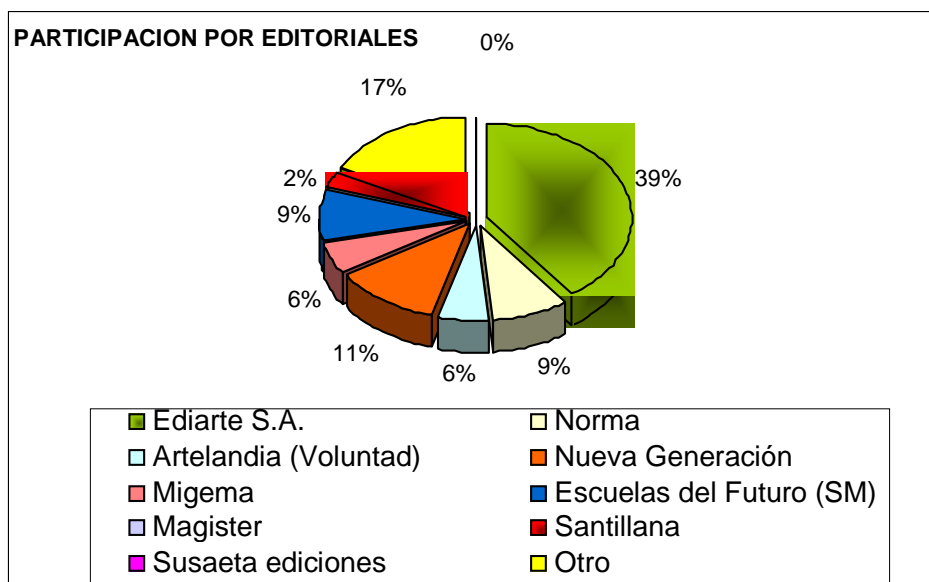


Gráfico.

Participación por editoriales

Ediarte lidera en la ciudad el mercado de los textos escolares para la parte de artes. Sus principales competidores, son Nueva Generación que es una empresa nueva en el mercado pero que ha crecido rápidamente en gracias a su estrategia centrada en dar aportes económicos representativos a las instituciones. Las otras dos compañías que tiene buena participación son Norma y Escuelas del Futuro (SM), esta última es una empresa multinacional española. Vale la pena reseñar, que todas las editoriales que figuran en la investigación, tiene productos para otras áreas como español, matemáticas, ingles etc., en la cuales son muy fuertes con alta participación, pero que en este caso solo se tuvo en cuenta la participación en el área artística. El 17% correspondiente a otros, son empresas informales, la mayoría de ellas, son de los mismos maestros que elaboran blocks o libros un poco rudimentarios y que se venden a bajos precios.

GRADO DE SATISFACCIÓN DE COLEGIOS QUE PIDEN TEXTOS DE EDIARTE

❖ **En términos generales ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los libros que utilizan sus alumnos?**

GRADO DE SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente satisfecho	4	29%
Satisfecho	7	50%
Moderadamente satisfecho	3	21%
Insatisfecho	0	0%
Completamente insatisfecho	0	0%

Cuadro. Grado de satisfacción con respecto a los libros de Ediarte

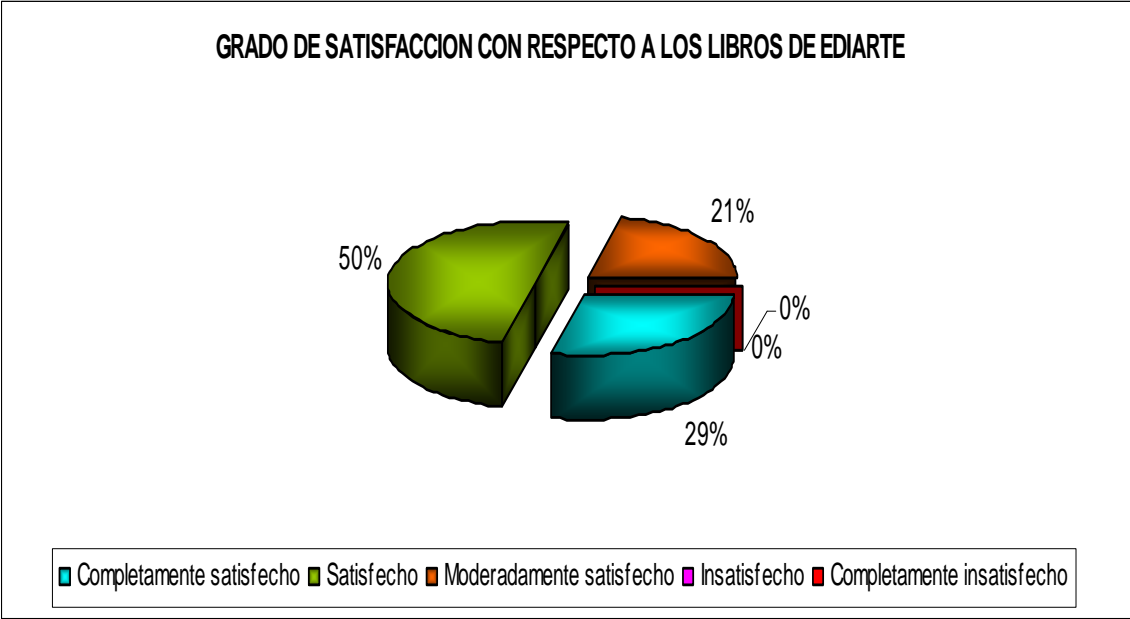


Gráfico. Grado de satisfacción con respecto a los libro de Ediarte SA

A Pesar que la mitad de los clientes encuestados manifestaron estar satisfechos con los productos, se puede concluir que es posible mejorar los libros para alcanzar un grado mayor de satisfacción y que este 50% pase a ser parte del 29% que manifestó estar plenamente satisfecho, de lo contrario se corre el peligro que aparezcan productos de otras editoriales que llenen este vacío. Es preocupante el 21% que se encuentra moderadamente satisfecho, ya que en la práctica lo que reflejan es una insatisfacción.

❖ De los textos que está utilizando de Ediarte, ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con respecto a los siguientes parámetros?

PARÁMETROS A EVALUAR	completa mente satisfecho	satisfecho	moderada mente satisfecho	insatisfecho	completa mente insatisfec ho	no aplica	TOTAL
Concordancia con el PEI de la Institución	1	7	4	0	0	0	12
Planes formativos de la editorial que complementan y ayudan los libros	3	8	1	0	1	1	14
Aspectos metodológicos	2	8	3	0	0	0	13
Aspectos pedagógicos	4	7	1	1	0	1	14
Diagramación	4	9	1	0	0	0	14
Calidad del empastado y plastificado	7	6	1	0	0	0	14
Calidad del papel	6	7	1	0	0	0	14
Precio	1	7	3	2	1	0	14
Facilidad para adquirirlos en los diferentes canales de comercialización	4	5	4	1	0	0	14
Servicio de postventa durante todo el año	5	6	1	1	1	0	14

Cuadro 11. Encuesta No.1

La fortaleza que tienen los productos de la compañía están centrados en gran parte en los aspectos físicos, como la calidad del papel y la calidad de las pastas, aspectos estos que son importantes pero no son los más determinantes a la hora de seleccionar los libros por parte de los maestros, como se puede observar más

adelante. Algunas fortalezas medias, pero que requieren de mejoras, son: la diagramación, los planes formativos, la parte metodológica.

Las debilidades más evidentes, son: la poca concordancia con el PEI, el precio, la dificultad para adquirirlos en los diferentes canales de comercialización.

❖ En cuanto a la atención del personal que representa a la Editorial (Ediarte) a la cual pertenecen los textos que utiliza actualmente ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted respecto de los siguientes aspectos?

ASPECTOS A EVALUAR	completamente satisfecho	satisfecho	moderadamente satisfecho	insatisfecho	completamente insatisfecho
Conocimientos pedagógicos y metodológicos propios del área de Educación Artística	4	8	1	0	1
Capacidad para orientar en la óptima utilización de los textos	6	5	2	0	1
Respuesta oportuna a las sugerencias, quejas y reclamos	4	8	1	0	1
Frecuencia de las visitas en el transcurso de la temporada escolar	4	6	1	2	1
Presentación personal	8	5	0	0	1
Amabilidad, respeto y calidez humana	8	4	1	0	1
Honradez, ética y profesionalismo	8	5	0	1	0

Cuadro. Encuesta No.2

Lo que más resaltan los clientes, del servicio del personal de de la compañía, (que en este caso es personal de la parte comercial, quienes son los que tiene contacto personalizado con ellos), es la calidad humana, la presentación personal y la honradez.

Los aspectos en los que deben mejorar el personal, ya que se encuentran en un nivel medio de satisfacción ante los clientes es: conocimientos pedagógicos y metodológicos sobre el área, la respuesta oportuna en las sugerencias, quejas y reclamos. Esto quiere decir que la organización debe implementar planes de capacitación con su personal sobre los aspectos mencionados anteriormente.

GRADO DE SATISFACCIÓN DE COLEGIOS QUE PIDEN TEXTOS DE LA COMPETENCIA

❖ De los textos que está utilizando (co'mpetencia) ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con respecto a los siguientes parámetros?

Cuadro. Encuesta No.3

PARÁMETROS A EVALUAR	completa mente satisfecho	satisfecho	moderadamente satisfecho	Insatisfecho	completamente insatisfecho	no aplica
Concordancia con el PEI de la Institución	1	5	6	3	0	0
Planes formativos de la editorial que complementan y ayudan los libros	0	5	5	5	0	0
Aspectos metodológicos	1	6	5	4	0	0
Aspectos pedagógicos	0	2	10	3	0	0
Diagramación	1	4	9	1	0	0
Calidad del empastado y plastificado	1	7	7	0	0	0
Calidad del papel	1	3	10	1	0	0
Precio	1	5	6	2	0	0
Facilidad para adquirirlos en los diferentes canales de comercialización	1	6	6	1	0	0
Servicio de postventa durante todo el año	1	1	10	5	1	0

Comparado con los productos de Ediarte, el grado de satisfacción es inferior, ya que fueron muy pocos los docentes encuestados que se encuentran completamente satisfechos, esto se debe a que no son editoriales que produzcan material exclusivo para la parte artística y por lo general le dan mayor relevancia a los libros de otras áreas. Dentro de los aspectos positivos se puede mencionar, la calidad del empastado, la facilidad para adquirir los productos en los diferentes canales de comercialización.

Lo parámetros que tiene un grado moderado de satisfacción y que a su vez se puede considerar una debilidad o desventaja, son: el servicio postventa, la calidad del papel, la parte pedagógica, y la diagramación.

❖ **En cuanto a la atención del personal que representa a la Editorial (de la competencia) a la cual pertenecen los textos que utiliza actualmente ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted respecto de los siguientes aspectos?**

ASPECTOS A EVALUAR	completa mente satisfecho	satisfecho	moderada mente satisfecho	insatisfecho	completa mente insatisfec ho	no aplica
Conocimientos pedagógicos y metodológicos propios del área de Educación Artística	2	4	4	5	0	0
Capacidad para orientar en la óptima utilización de los textos	1	2	7	4	0	0

Respuesta oportuna a las sugerencias, quejas y reclamos	0	4	10	2	0	0
Frecuencia de las visitas en el transcurso de la temporada escolar	0	5	6	3	0	0
Presentación personal	1	8	3	0	0	2
Amabilidad, respeto y calidez humana	2	8	3	1	0	0
Honradez, ética y profesionalismo	1	9	2	1	0	0

Cuadro. Encuesta No.4

Las fortalezas del personal que representa a las editoriales de la competencia y que son de un nivel medio, son: presentación personal, la parte ética, y la cordialidad.

Las debilidades más marcadas, son: conocimientos en aspectos pedagógicos propios para el área artística, capacidad para orientar en la optima utilización de los libros, respuesta oportuna de las sugerencias quejas y reclamos, frecuencia de las visitas en el transcurso de la temporada escolar, que en gran parte se debe a que es personal que labora solo por temporada durante 6 meses.

ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTOS COMUNES DE CLIENTES DE EDIARTE Y DE LA COMPETENCIA

❖ A la hora de seleccionar un texto, cuál es el grado de importancia que usted asigna a los siguientes parámetros (priorice de 1 a 10, siendo 1 el menos importante y 10 el más importante)

PARÁMETROS	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Concordancia con el programa educativo institucional	243	12%
b) Propuesta pedagógica y metodológica	230	11%
c) Asesoría y capacitación por parte de la Editorial para el área	190	10%
d) Las cualidades humanas del Representante Comercial de la Editorial y la amistad entablada con él	192	10%
e) La calidad física de los libros (diagramación, empastado, papel, plastificado, etc.)	200	10%
f) La imagen de la Editorial en el mercado	179	9%
g) Recomendación de un colega	126	7%
h) Facilidad y comodidad para adquirir el texto en el mercado	177	9%
i) El precio del texto	201	10%
j) Los beneficios económicos ofrecidos por las Editoriales	159	12%

Cuadro. Parámetros evaluados al momento de seleccionar un texto

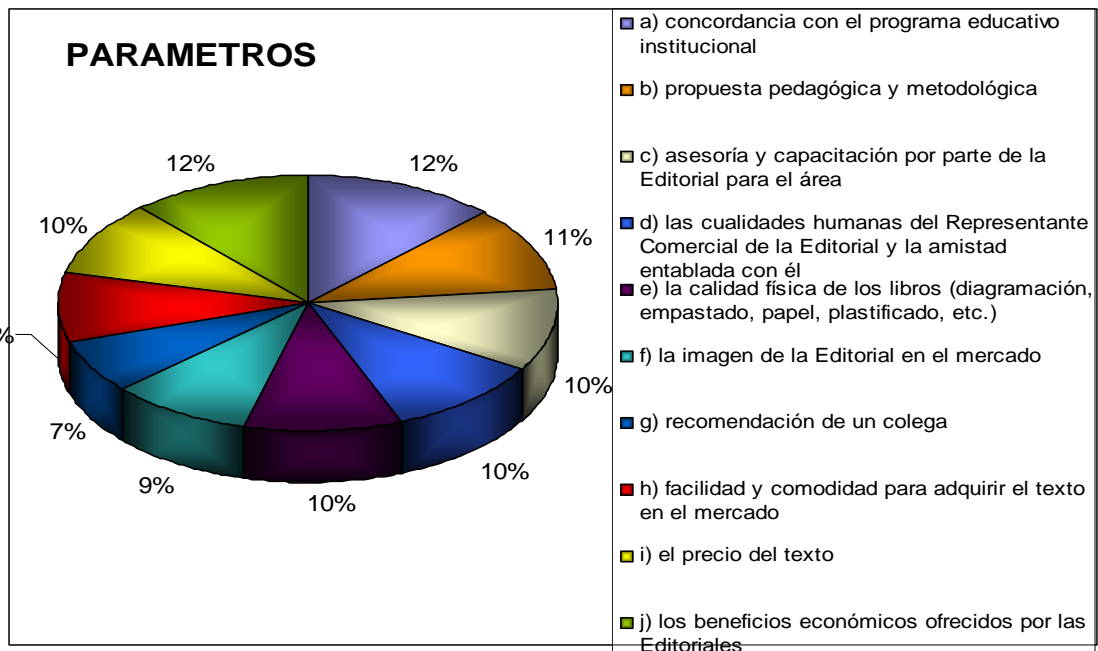


Gráfico 5. Parámetros evaluados al momento de seleccionar un texto

Como se puede observar, no existe un aspecto definitivo a la hora de seleccionar los libros, sino que es un equilibrio de varios aspectos. Sin embargo se destacan ligeramente, la concordancia con el Proyecto educativo institucional, la asesoría para los maestros por parte de la editorial, la propuesta pedagógica y metodológica y los beneficios económicos ofrecidos por las editoriales (que en concepto del investigador, debiera ser más representativo, pero que la mayoría de docentes no lo reconocen). Los que en menor proporción influyen se encuentran: recomendación de un colega y la imagen de la editorial.

❖ **Mayoritariamente en qué lugar compran los textos los alumnos de su Institución**

LUGAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Almacenes de cadena	6	17%
b) Librerías	8	23%
c) Ferias escolares	5	14%
d) Directamente en el colegio	16	46%

Cuadro. Lugar de compra de textos

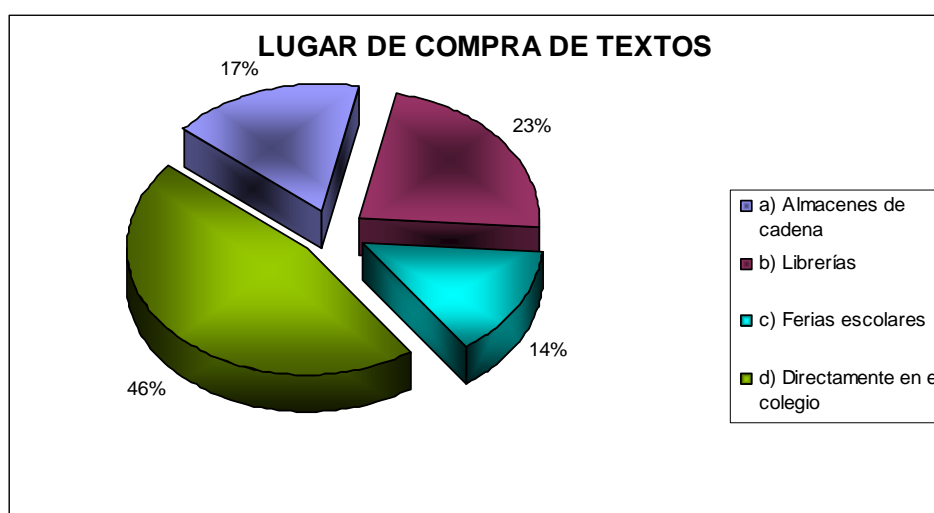


Gráfico. Lugar de compra de textos

Se puede concluir que el canal de comercialización más importante es el mismo colegio, debido a la facilidad para adquirirlos y sobre todo por la mayoría de las editoriales dan descuentos dentro de las instituciones. Los otros tres canales son igualmente importantes, lo cual quiere decir que la compañía debe tener disponible sus productos en las librerías, los almacenes de cadena y las ferias.

❖ Para un texto que reúna las condiciones físicas, pedagógicas y metodológicas de la Institución, ¿Cuál de los siguientes precios considera ideal?

PRECIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Entre \$20000 y \$25000	14	45%
b) Entre \$26000 y \$30000	12	39%
c) Entre \$31000 y \$35000	5	16%
d) Entre \$36000 y \$45000	0	0%
e) Entre \$46000 y \$55000	0	0%

Cuadro. Precios ideales

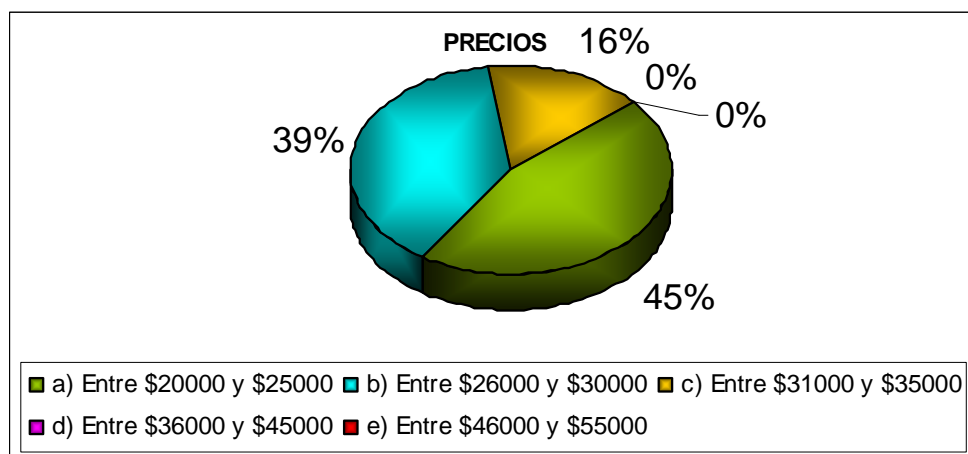


Gráfico. Precios ideales

Desde la perspectiva de Ediarte, sus productos no se encuentran en la preferencia mayoritaria, es decir, ninguna de las series de textos los precios está entre \$ 20.000 y \$ 25.000, sino que se encuentran en los dos rangos siguientes. El porcentaje del 45%, son maestros de instituciones de los estratos uno, dos y tres, pero igualmente es un mercado en el cual la compañía puede desarrollar un producto para este segmento de mercado.

❖ Si actualmente se encuentra trabajando con textos de una Editorial diferente a Ediarte, ¿En alguna ocasión pidió a sus alumnos textos de Ediarte?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	43%
NO	12	57%

Cuadro. Conocimiento previo de libros Ediarte SA

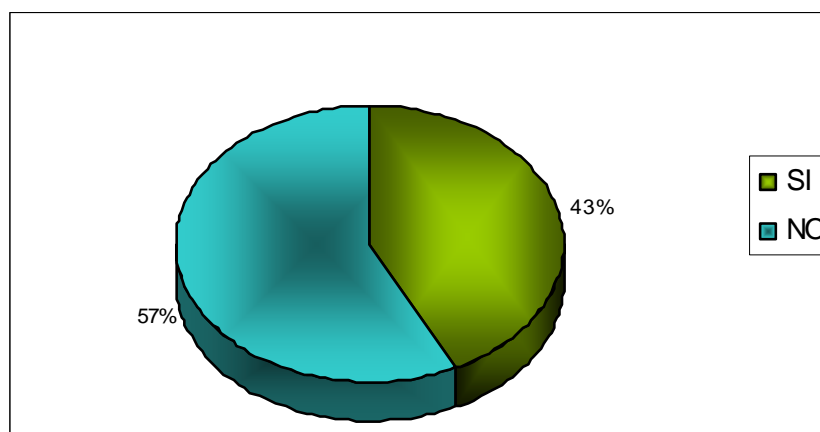


Gráfico. Conocimiento previo de libros Ediarte SA

Del 57% que menciona nunca haber trabajado con Ediarte, es importante aclarar, que es la respuesta de un maestro o directivo, y no necesariamente la situación del colegio. Esto se debe a que existe una alta rotación de los docentes en el área y en la mayoría de los casos no tiene el conocimiento histórico de los libros trabajados.

De resaltar el alto porcentaje de los docentes que alguna vez pidieron textos de la compañía y que es una gran oportunidad para recuperarlos.

❖ **Teniendo en cuenta que en alguna ocasión utilizó los textos escolares de la Editorial Ediarte y en la actualidad no los utiliza ¿Cuáles de los siguientes parámetros incidieron mayoritariamente para dejar de utilizarlos?**

PARÁMETROS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Desmejoramiento en la calidad en los libros de la Editorial	1	11%
b) Ausencia del personal del área comercial en el momento de elegir los libros	2	23%
c) No se presentaron a tiempo las muestras y propuesta pedagógica	1	11%
d) Cambio del Representante Comercial de la empresa	0	0%
e) Incumplimiento de acuerdos por parte del personal de la compañía	1	11%
f) Dificultad de los alumnos para adquirir los libros	0	0%
g) Deficiente servicio de asesoría y acompañamiento en el transcurso de la temporada	1	11%
h) Falta de patrocinio o apoyo económico para la Institución	2	22%
i) Otro	1	11%

Cuadro. Parámetros influyentes a en la decisión de dejar de utilizar el texto de Ediarte

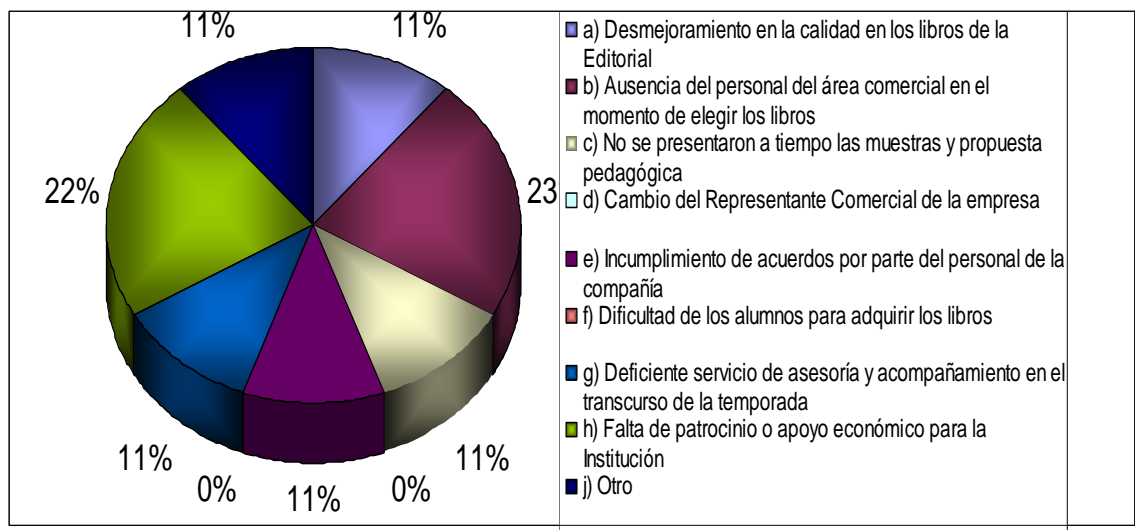


Gráfico. Parámetros influyentes a en la decisión de dejar de utilizar el texto de EdiarTE

Como se puede observar en el gráfico anterior, son varios los motivos que han llevado a que los docentes hayan dejado de trabajar con los productos de EdiarTE SA. Dentro de estos factores que influyen en mayor proporción, se encuentran: la ausencia del personal del área comercial a la hora de elegir los textos y la falta de apoyo económico para los colegios o los docentes, esta última parte se refiere a las dádivas que es muy frecuente que se utilice por parte de casi la totalidad de editoriales de la competencia, a pesar que existe un acuerdo en el gremio para no dar este tipo de apoyo y que cuenta con la veeduría de la cámara Colombiana del libro.

Teniendo en cuenta que la empresa no va implementar el sistema de apoyos económicos, debido a que es parte de las políticas, debe adoptar medidas que contrarresten este fenómeno como por ejemplo, poner en práctica un sistema de comercialización que beneficie a las instituciones. Igualmente, tomar medidas sobre los otros aspectos mencionados por los docentes, como es el caso de la ausencia del personal comercial en el momento de seleccionar los libros.

Para ofrecer solución a la problemática planteada, se anexa a este anteproyecto, una serie de ideas que surgen luego de un análisis estratégico a nivel interno y externo sobre la compañía y que pueden ser parte del plan de acción a desarrollar.

**ANEXO 3. Equipo del área comercial de Ediarte S.A. en la ciudad de Bogotá,
el cual participó en la investigación de mercado.**



ANEXO 4. Logo de Ediarte S.A.



ANEXO 5. Mascota de EdiarTE S.A.

